



S.I.S.S.I. Linee guida per il Business Planning

2.0

Sommario

Fase orientativa e scelte di metodo.....	1
Il principio di prudenza	5
Il principio di verifica e falsificazione	5
Gli strumenti del piano	8
Strumenti di raccolta.....	8
Strumenti di rappresentazione	11
Strategia di marketing e suoi strumenti	18
Strumenti di sintesi economico finanziaria.....	27
La caccia all'investitore	36
Guide al business planning	39
Guide sul web.....	42
Fonti di dati	42

● ● ● Fase orientativa e scelte di metodo

La prima fase di raccolta di un business plan è orientativa. Serve a capire in quale campo giocare, non a decidere le strategie di gioco. Per questo serve raccogliere le idee, in maniera abbastanza ordinata, ma in fondo sommaria. Sommaria non vuol dire fatta in qualche modo, vuole dire momentaneamente approfondita e considerando i vari ingredienti un po' nel loro insieme. Ma considerando comunque tutti quelli che servono.

Una prima guida, per questa raccolta, sono proprio le domande appena presentate (la lista si può arricchire a piacere), che possono essere affrontate a volo d'uccello, per una presa di conoscenza generale e una prima scelta di percorso di planning, o in maniera approfondita, per essere sviluppate ed affrontate a dar luogo alla redazione effettiva del piano. Suggeriamo di farlo prima in un modo, poi, in un secondo tempo, nell'altro.

Quando affrontate senza scendere nello specifico di ognuna e di ogni aspetto, servono per costruire un primo orientamento. E quello che nel percorso generale abbiamo chiamato prendere appunti.

Nel momento in cui ci si pone una domanda, risulta abbastanza chiaro se la questione merita un'attenzione o se invece è inadeguata al contesto. Se le domande inadeguate al contesto sono molte è possibile che il nostro sarà un business plan basilico, perché l'impresa che vogliamo costruire non pretende di avere poi molte particolarità, probabilmente si accontenta di un mercato locale esistente e non mira ad alcuna particolare leadership. Se molte domande sono pertinenti sarà bene scalare a BP più articolati, fino a quello completo.

Un ulteriore strumento molto semplice e adatto a una fase preliminare è la cosiddetta analisi **SWOT**.

Si tratta di una tecnica abbastanza semplice e ben nota, secondo la quale si raccolgono su un unico diagramma, Punti Forti (Strengths), Deboli (Weaknesses), Opportunità (Opportunities), Minacce (Threats). Uno strumento molto sintetico e nella sua essenza molto semplice, anche se possono non essere immediate le valutazioni che può ospitare. Se ne parla compiutamente tra gli strumenti.



Tra le domande preliminari, una non banale riguarda le caratteristiche strutturali del mercato che si va approcciando. La questione centrale è il tasso di innovazione (e quindi quasi automaticamente il tasso di competizione basata su innovazione). Non è banale sia perché ha delle conseguenze (il rischio aumenta e la capacità di governo deve aumentare almeno altrettanto), sia perché può non essere semplicissimo rispondere. Lo è quando l'innovazione è visibile, come innovazione di prodotto, ma non quando l'innovazione è di processo o di modelli di business. In questi casi per rispondere è bene andare a vedere come operano gli attori di quel mercato, raccogliendo informazioni

- Dirette: se conosciamo qualcuno che opera in quel mercato parlandoci si capisce rapidamente quanto è importante l'innovazione; può esserlo per il singolo operatore (ci tengo a innovare per essere un passo avanti), o per tutti (devo innovare per non rimanere indietro)
- Indirette, cioè di esperti, consulenti, associazioni. Gli operatori di settore sono molto abituati alle caratteristiche di industry e un po' le danno anche per scontate, quindi il dialogo con questi attori

può essere povero se non si rivolgono molte domande e non si chiedono spiegazioni chiare alla portata di chi tutta l'esperienza di settore non ce l'ha

- dal web: il web è evidentemente una fonte di molteplici informazioni. Tuttavia, la ricerca sul Web richiede il non accontentarsi. Come molti sanno, i motori di ricerca hanno i loro algoritmi e ci sono infinite soluzioni di marketing sul web che li sfruttano perché le ricerche propongano per prime le soluzioni "sponsorizzate", direttamente – e questo è visibile – o indirettamente, e questo è meno visibile
- indagini di mercato e relazioni di settore: sono pubblicazioni professionali, a carattere oneroso quando parlano di andamenti congiunturali e previsioni future, ma normalmente gratuiti e reperibili quando raccontano le caratteristiche strutturali dei settori. Le associazioni di settore ne pubblicano molte e sono abbastanza facilmente reperibili
- direttamente dai bilanci di alcuni protagonisti, ricordando che i bilanci sono pubblici e possono essere acquisiti rapidamente con una spesa molto piccola da molti siti. Da essi risulta la spesa per investimento, da mettere in relazione con il Valore Aggiunto e con soprattutto con il MOL, margine Operativo Lordo. Quote costanti di investimento sopra il 10% del MOL sono un indicatore di dinamica innovativa.

Infine, una domanda preliminare sempre utile è chiedersi se si è da soli nell'impresa oppure no. Occorre infatti avere sempre ben presente che se anche andare d'accordo non ha nulla di immediato, c'è una relazione tra soglia di complessità sostenibile e coesione con un gruppo di lavoro: maggiore la coesione, più alta la complessità sostenibile. Anche per aprire una partita IVA di professione individuale, ad esempio, una rete di relazioni positive e di collaborazione è sempre utile, qualcuno che ti segnala clienti, qualcuno che vede bene il tuo lavoro perché facilita il suo, etc...

Fare il punto

Una volta raccolte le idee, anche con l'aiuto dell'insieme di domande presentate, e una volta appunati i punti chiave, inizia ad essere utile scegliere che tipo di BP adottare. Per quanto la scelta del protocollo formale non sia la cosa più importante, occorre comunque seguirne uno. In ogni caso al di là dei suggerimenti è bene capire che si tratta di strumenti e che hanno dei limiti. Gli elementi di scelta che abbiamo attengno al livello di approfondimento ed alla tipologia di protocollo. Proprio perché riteniamo che la scelta del protocollo sia essenzialmente strumentale e che molto conti l'approccio con cui si usa il protocollo scelto, impieghiamo anche un po' di tempo per adottare l'approccio più produttivo.

In effetti il primo approccio proprio alla piattaforma MikroBiz pone implicitamente la domanda "Con quale modalità intendo svolgere il mio business Plan?", essendo disponibile l'alternativa Tra il cosiddetto "Business Plan Standard", che in effetti è quello che qui abbiamo più propriamente chiamato "Business Plan Economico Finanziario", e "Business Model Canvas", cui è aggiunta una terza strada, per lo Sviluppo del proprio marchio.

La prima impostazione, quella di BPEF, è stata a lungo tempo prevalente, da cui anche la notazione di "standard", ed anzi è andata raffinandosi moltissimo nel tempo, anche a livelli che chi scrive non domina; ha mostrato tuttavia diversi limiti, che hanno fatto da battistrada alla diffusione, in tempi recenti, di uno strumento "leggero" come il Business Model Canvas, chiaramente iscrivibile nella seconda delle impostazioni suddette (peraltro BMC è indicato come riferimento in diversi documenti di SISSI: tale indicazione non va comunque intesa come una esclusione dell'altro polo,

ma come un percorso consapevole di gestione dei suoi rischi). Quali sono dunque i rischi del tradizionale BP economico finanziario? E per essere solidi, quali sono invece i rischi dell'approccio Business Model Canvas"? e viceversa quali sono le rispettive ricchezze? Inizieremo dalla prima.

"Il **Business Plan**, inteso come strumento qualitativo e soprattutto quantitativo finalizzato a dare rappresentazione a decisioni ed attese su iniziative industriali e finanziarie proiettate in un futuro più o meno remoto, è oggi sottoposto ad un velato scetticismo e talora ad aperte critiche. D'altronde le posizioni di critica possono anche essere giustificabili e comprensibili se si pensa alla frequenza ed all'intensità con cui piani redatti in un recente passato sono stati disattesi per le ragioni più diverse, a partire dalla crisi dei **mercati finanziari internazionali** del 2008-2009 e dei debiti sovrani, che, se non altro, hanno giustamente spazzato via infondate aspettative di "pasti gratis" e di investimenti *risk-free*."¹

In estrema sintesi vi sostiene che il limite principale consista nel fatto che la valutazione del rischio, soprattutto per quanto riguarda la volatilità dei mercati, non è nelle corde, nelle competenze e nelle disponibilità di molti imprenditori, soprattutto medio-piccoli, ma oltre una certa soglia neppure in fondo degli analisti (si pensi banalmente alle fluttuazioni del prezzo del greggio e dell'energia ed al costante fallimento previsionale di schiere di analisti rispetto agli eventi breaktrought, nel 2008 e 2020 – il 20/04/20 il greggio è stato battuto a New York ad un prezzo negativo- o si pensi alle attese sui comportamenti di consumo e investimento, ndr).

Il business plan non esce dunque certo dal protocollo di razionalità limitata che caratterizza la vita imprenditoriale e la relazione con il futuro. Il che obbliga a trovare la "giusta misura" di previsione.

Per quel che attiene il BPEF, occorre sapere che, nella migliore delle ipotesi, ove abbia la funzione di facilitare il funding dell'iniziativa imprenditoriale, è soggetto alla distorsione (bias) della imponderabile convinzione dell'estensore, che facilmente piega la tecnica al risultato: non è difficile un reverse engineering di un business plan, dal risultato alle condizioni, e in fondo un set di buone giustificazioni si trovano con relativa facilità. Chi scrive ha potuto personalmente constatare che anche importanti e strutturate imprese, dotate di profili di competenza economico finanziari non banali (settori AFC strutturati con decine di professionisti) hanno nel tempo svolto valutazioni di investimento anche miliardarie pienamente sottoposte a quel bias.

Ne ricaviamo un semplice quanto importante principio: **il primo vero cliente di ogni BP è l'imprenditore stesso** e quindi il suo principale attributo di qualità è l'essere da questi pienamente "posseduto" (nondimeno per l'investitore, ove questi sia diverso dall'imprenditore). Laddove le valutazioni e le tecniche adottate superano la competenza dell'imprenditore (e/o dell'investitore), appare il bias di strumento di persuasione di cui sopra. In questo senso una cosa assolutamente da evitare è partire da un business plan pronto (in rete si trovano molti soggetti che lo offrono, con l'attrattiva di una semplificazione del percorso): il piano, infatti, non è uno scopo, è uno strumento e arrivare troppo facilmente alla sua stesura molto probabilmente significa renderlo inutile. Allo stesso modo, non va trascurato il rischio che il BP sia uno strumento di auto-persuasione, rischio che deve orientare il BP ad essere innanzitutto uno strumento di consapevolezza e responsabilità, più che di previsione (importantissimo in tal senso il protocollo di falsificazione delle ipotesi, di cui si dirà in seguito). Laddove la figura dell'imprenditore risulti rarefatta, il mestiere di ogni buon BP è individuarla, cioè individuare chi effettivamente si assume il rischio dell'investimento e ne risponde.

¹ (Ettore Castellani, rivista ASFIM - Associazione degli Specialisti in Finanza d'Azienda e Controllo di Gestione)

Questo non è il caso di SISSI, dove, a meno di eccezioni ragionevolmente rappresentabili da gruppi di co-imprenditori a diversa forza di traino, la figura più chiara è proprio quella dell'imprenditore.

Ciò detto il patrimonio di conoscenze tecniche nel filone della valutazione degli investimenti è assai esteso e almeno fino al livello in cui può servire a noi, ampiamente disponibile. Ce ne occupiamo nel prosieguo, al capitolo "[Strumenti del piano](#)".

Esiste un rischio anche per il BP secondo il protocollo di BMC? Per il momento la letteratura segnala un abbastanza diffuso innamoramento verso lo strumento, ed è veramente difficile trovare una review critica, probabilmente anche perché l'approccio è ancora giovane. Il primo difetto del BMC sarebbe dunque che non se ne conoscono adeguatamente i limiti e rischia quindi di essere abusato. Un secondo limite è che il metodo si muove nel solco dei saperi "a paradigma debole", quindi soggetto ad interpretazioni personali assai elastiche. Essendo relativamente giovane ha forse un minor supporto di pratiche e competenze. A fronte di ciò ha alcuni indubbi vantaggi: visione d'insieme, emersione delle ipotesi e dei non detti di pianificazione, induzione al pensiero integrato. Per chi, dunque, accetti il rischio di essere fino in fondo protagonista del proprio piano di business - quindi con un minor livello d'intervento e di competenze esterne- appare uno strumento adeguato. BMC è innanzitutto uno strumento di esplorazione e sintesi. Si rende utile nei momenti di partenza e per verificare la tenuta d'insieme. Tuttavia, può non essere esaustivo su singoli aspetti e materie. Taluni in tal senso vedono il BMC come un punto di partenza e il BPEF come uno sviluppo successivo.

In linea generale il modello di BP adottato dipende da dove si colloca l'idea di business. Ad esempio, maggiori sono gli elementi di innovatività, reale o desiderata, dell'iniziativa, più è saggio usare il Business Model Canvas. Per converso, più l'iniziativa si iscrive in un solco noto e diffuso, più è bene prestare attenzione particolarmente alle determinanti dell'equilibrio economico e quindi ricorrere a uno "standard" BP a matrice economico finanziaria

A un certo punto gli appunti saranno abbastanza corposi e la riflessione avrà dato sufficienti indicazioni per la scelta e converrà iniziare l'opera di redazione. Quello è il momento della scelta che abbiamo provato ad articolare per 4 possibili alternative finali.

business plan basico: ●	progetti a dimensione locale, nel commercio o nei servizi alla persona, dinamica innovativa limitata e dimensione economica che non super l'interesse di due tre persone	Lean Canvas o BP con sviluppo di A, B, C, G, H, I VAN di sintesi, 3 anni
BPEF semplificato ●	progetti a dimensione locale o regionale, nel commercio o nei servizi, dinamica innovativa normale e dimensione economica che non supera l'interesse di 5 persone	BP con sviluppo sintetico di: A, B, D, E, F, G, H, I, J Quadro economico finanziario con VAN e TIR, almeno 3 anni
BMC ●	progetti a dimensione non strettamente locale, nei servizi o nella produzione di beni, dinamica innovativa sostenuta ma dimensione economica che non supera l'interesse di 5 persone	BMC con sviluppo di: A, B, D, E, F, G, H, I, J, K Stima ricavi approfondita VAN e TIR di sintesi, >= 3 anni
BP Completo ●	Progetti a dimensione non strettamente locale, nei servizi o nella produzione di beni, dinamica innovativa sostenuta e dimensione economica che supera l'interesse di 5 persone, necessità di provvista finanziaria	BMC completo e successivo BPEF Quadro economico finanziario interattivo; VAN e TIR, >= 3 anni

● ● ● Il principio di prudenza

Abbiamo scritto all'inizio che il Business plan utilizza potenzialmente anche molte previsioni, ma non è lui stesso una previsione. A questo punto abbiamo qualche elemento in più per rivedere questo concetto e articolarlo.

- Facilitare la provvista finanziaria non è il suo scopo migliore
- Ciò che deve essere convincente è il metodo, il percorso di esplorazione, l'insieme delle domande ci si fa e il metodo con cui si risponde, non il risultato (il quale può essere o meno seducente, ma mai convincente in sé)
- Si configura come un processo di sviluppo della conoscenza e della competenza dell'imprenditore². Proveremo a definire ciò con il termine inglese di Knowing, sviluppo dinamico di conoscenza, qualcosa di più che apprendimento.
- Non ha regole generali specifiche ma una forte esigenza di appropriatezza
- Nel momento in cui dialoga con previsioni dialoga con la loro maggiore o minore probabilità e quindi con tutte le iniziative che si possono attuare per affrontare i possibili diversi sviluppi

Insomma, le previsioni in un business plan sono uno strumento, non uno scopo, ed uno strumento da usare con molta cautela, sapendo che sono più potenti di quanto siano controllabili: ti scappano facilmente di mano e vanno dove vogliono loro (o altri) anche fuori dalla tua capacità di controllo. Il che comporta sempre l'onere di verificare le proprie previsioni e saggiare la loro fondatezza: meglio nessuna previsione che una previsione del tutto infondata. E soprattutto, proviamo a usare le previsioni come alert, non come conclusioni.

● ● Il principio di verifica e falsificazione

Uno statistico sa che una previsione puntuale è sempre una menzogna. Sa anche che una previsione in una gamma di valori o eventi ha una certa probabilità di essere verificata e che più è ampia la gamma, maggiore è la probabilità. Un imprenditore sa che, se la gamma è troppo ampia, non ci fa nulla, perché a un certo punto deve scegliere. Quindi l'esplorazione, quando ha a che fare con previsioni, dovrebbe eseguire questo criterio: capire quale è la possibile gamma, e perché, stringerla fino a un punto in cui è utile, credere limitatamente a ciò che si prevede.

Di tutto ciò, mentre nel seguito, tra gli strumenti, vedremo fare e usare le previsioni, l'affermazione più importante e più scomoda è "credere limitatamente a ciò che si prevede (o si pensa)". Cosa c'entra un'affermazione così con il ben noto "intuito imprenditoriale"? Fanno a pugno. O no?

Proveremo a spiegare perché non confliggono, ma proprio per niente, e perché sono anzi parenti stretti. Per questo bisogna chiarire di cosa effettivamente stiamo parlando.

Partiamo dal principio di falsificazione. Chi tra i lettori pensa a sé come un genio assoluto, come Leonardo, o come Mozart (saremmo stupiti che avesse letto fin qui) non è interessato a questa

² Si noti che la nozione di imprenditore qui va intesa nel suo senso etimologico, colui che intraprende, più che con la identificazione con la figura legale dell'imprenditore. Nel caso l'oggetto di intrapresa sia un'impresa tout court non c'è ambiguità nella definizione, ma nel caso sia un nuovo progetto che sta dentro la vita di un'impresa, l'imprenditore è colui che lo attiva e che può benissimo non avere nessuna quota societaria, ma sarà comunque "titolare" dell'iniziativa. Anche questi soggetti hanno la medesima utilità a realizzare Business Plan, con il medesimo procedimento, solo con qualche variabile in meno.

breve discussione. Tutti gli altri non partoriscono solo buone idee e soprattutto quella buona non è sempre la prima. Anzi.

Effettivamente la mente umana è generativa di una grande quantità di idee, sotto le più varie forme e secondo le individuali propensioni. Una parte assai ampia di queste idee sono soggette ad autocensura, non passano la soglia della consapevolezza, perché ognuno di noi ha degli inibitori che dicono che certe cose proprio no (tabù). Tra quelle che passano la soglia, molte vengono scartate in modo consapevole, con quel dialogo interiore per cui ognuno/a dice a se stesso/a “ma che cavolo stai dicendo?”. Rimangono quelle che hanno passato i primi due vagli, che quindi grossomodo “ci piacciono”. Queste idee sono “nostre”, poco importa che siano già state pensate quasi identiche da milioni di altre persone, sono nostre, e quindi tendiamo a difenderle, come la prole. Il meccanismo di difesa tende a crescere con il livello di esposizione delle idee: d'altronde, a nessuno piace essere contraddetto. Ma difendere una idea debole è una delle attività più dispendiose in cui ci possiamo infilare. Perché, ammettiamolo, può benissimo essere che una idea che abbiamo sostenuto sia debole. Nel caso, è molto ma molto meglio che il primo a scoprirne la debolezza sia io stesso: eviterò di perdere, nella migliore delle ipotesi, credibilità e tempo in attività non utili o peggio dannose.

Si tratta tuttavia di una attitudine non immediata, non “naturale” (in prima battuta difendo ciò che è mio) e che richiede un poco di metodo e di esercizio. Il metodo consiste nel processo di falsificazione.

Esso richiede di cercare argomentazioni a favore ma ancora più argomentazioni contrarie. L'esistenza di buone argomentazioni contrarie è in grado di attivare un dialogo interiore, di natura intellettuale, e attivare processi di miglioramento. Se un'idea ha un punto debole e lo vedo, mi si apriranno le sinapsi che consentono di immaginare soluzioni, in un processo che in informatica si chiamerebbe “Do_Loop_Until” e in filosofia “Euristico”, vai avanti per prova ed errore finché non trovi la soluzione. Questo processo è molto naturale, ma ha bisogno di un innesco, che è la consapevolezza dei punti deboli.

Ergo il processo di falsificazione chiede a sé stessi di trovare tutte le possibili argomentazioni contrarie. Esiste naturalmente il rischio che siano così tante e così buone da farci abbandonare, ma anche quello di trovare tante buone soluzioni e trasformare un'idea deboluccia in un'idea forte.

Si tratta di un costume mentale, non di una procedura meccanicistica, che sarebbe distruttiva. In effetti va usato sempre a fianco della normale ricerca degli argomenti a favore della propria idea o del proprio progetto.

Arriviamo al secondo corno del binomio Falsificazione – Intuito imprenditoriale. Cosa è l'intuito? Il termine è vecchio come il mondo e non ha mai avuto la ventura di entrare nel campo della scienza esatta. Intuito è sempre correlato a qualcosa di inafferrabile, non dipanabile, non lineare, non dimostrabile ed anche difficilmente raccontabile. Sono descrittori che vanno benissimo anche per l'arte. Invero qualche autore recente fornisce una lettura ragguardevole dell'intuito, chiamandola ancora più popolarmente “gut feeling”, sensazione di pancia. Non è ignoto che un filone di ricerca contemporaneo esplora le relazioni tra popolazione batterica intestinale e facilitazione della neurotrasmissione. Che queste relazioni esistano è ormai piuttosto assodato, mentre non sappiamo come funzionano (d'altronde sappiamo ancora abbastanza poco di come funziona il cervello). Insomma, in qualche modo i sentimenti di pancia avrebbero tutta la loro dignità. Ma c'è anche chi ci spiega come una enorme quantità di elaborazioni complesse vengono compiute da ognuno di noi

con algoritmi estremamente semplici, “intuitivi” appunto³. Se devo attraversare una strada, so valutare il rischio di impatto con veicoli in arrivo senza alcuna equazione e anche senza sapere alcunché di aritmetica: la progressione del veicolo nel mio campo visivo mi informa in un attimo della velocità di avvicinamento e, d’istinto, so se posso attraversare o no.

Molti di noi applicano questo stesso procedimento a valutazioni anche abbastanza complesse, e fanno bene. D’altronde se un uccello dovesse progettare il reticolo di interazioni del suo nido, questo non esisterebbe mai; lo fa e basta. Come? Seguendo una pista base e proseguendo per raffinzamenti successive, per prova ed errore, secondo un processo, ancora una volta, euristico.

Lo sviluppo dell’intuito è lo sviluppo della capacità di fare mentalmente, e anche un po’ di pancia, valutazioni euristiche approssimate e trarne rapidamente conclusioni, che ci vuole più tempo a spiegare che ad attuare. In quanto non spiegate, possono apparire esoteriche ad altri, ma non è detto che siano infondate.

Ora il processo di falsificazione è anche un grande allenatore dell’intuito, perché porta ad allenarsi nella capacità di valutare pro e contro, di capirne la forma nascosta, di prenderci confidenza.

È quindi una importante prassi imprenditoriale (e scientifica) ed un buon ingrediente del processo di business planning ed è una forma mentis chiave per gestire lo sviluppo di un’impresa. Infine, spiega anche un po’ il Dio che ride che ride di fronte ai programmi degli uomini: ride del fatto che ci credano troppo, non del fatto che li abbiamo meditati. Se infatti nessun programma viene rispettato al 100% (e neanche al 90), chi li abbia sviluppati ragionandoci nel modo descritto saprà reagire agli imprevisti in maniera molto più veloce e adeguata di chi non l’abbia fatto.

C’è un altro buon argomento su cui meditare. L’intrapresa dialoga con il rischio, costantemente. Con molte forme di rischio. Un dialogo fitto e costante, con alcune punte turbolente e momenti di minore tensione, ma sempre presente. Di fronte al rischio, all’alea, all’incertezza gli uomini possono fermarsi, o decidere strade. Il mestiere di imprenditore è questo: dare soluzione al rischio facendo scelte, non una sola, ma molte e continue. Non lo sai mai tutto prima, impari rapidamente e scegli. Quindi non ti è chiesto di sapere già, ti è chiesto di saper sviluppare un processo di conoscenza, ragionevolmente rapido e di costruire un po’ di questa capacità attorno a te. È infatti la competenza centrale del management. Certamente le va dato ordine, quindi programmi ordinati, ma anche flessibilità e va sviluppata molta, molta attitudine di valutazione, un “intuito” critico che sappia mettere passione ma sappia anche difendersi dall’eccesso di innamoramento⁴.

Un caso abbastanza clamoroso di fallimento previsionale è offerto da un saggio che è stato abbastanza famoso sul volgere del millennio: *“Build to last”, Costruite per durare*, scritto nel 1994. Vi si riportava l’analisi di 18 grandi corporation che avrebbero avuto al proprio interno il seme della

³ Gerd Gigerenzer, “Gut Feelings” e dello stesso autore, “Risk Suvvy”

⁴ Una immediata conseguenza per coach, tutor e tutti coloro che facilitano il percorso di business planning è l’importanza di assistere l’aspirante imprenditore nel farsi domande critiche: ha considerato la tale possibilità? Hai considerato il tal punto di vista? Quali controprove hai svolto prima di arrivare alla conclusione della tal parte? L’atteggiamento sarà tanto più efficace quanto più maieutico, poiché ogni volta che ci si sostituisce all’imprenditore, magari si rafforza il documento di piano, ma si indebolisce lui, che -ricordiamolo- è il primo cliente di quel piano e protagonista assoluto dell’apprendimento che esso comporta. Non molto diversamente, la valutazione del piano ha due aspetti: una valutazione di fondatezza ed una di tenuta e sostenibilità. La prima, che risponde ai requisiti di processo di costruzione basato su prudenza, su costruzione di prove e controprove, precede quella di tenuta e sostenibilità: la storia + piena di piani di business che sulla carte funzionano benissimo e alla prova della realtà assai meno.

proattività ed efficacia di business, quindi sarebbero durate nel tempo e avrebbero avuto più di qualcosa da insegnare ad altre imprese ed altri imprenditori. Divenuto famosissimo e avendo fatto scuola (gli autori divennero ricchi per quel saggio), quel testo e l'analisi contenuta sarebbero poi stati aspramente criticati: un decennio dopo circa la metà delle 18 corporation studiate era scivolata in un periodo di grave difficoltà di business e di mercato (molte non avendo saputo cogliere il cambio d'era del digitale): venne fatto notare che parte gran parte delle osservazioni riportate nel libro apparivano viziate dall'effetto alone, una tipica distorsione valutativa positiva per cui da un singolo sintomo si induce una teoria positiva. Insomma, era mancato dell'analisi proprio il principio di controprova.

Gli strumenti del piano

Dividiamo i vari strumenti in tipologie:

- Strumenti di raccolta
- Strumenti di rappresentazione
- Strategia di marketing e suoi strumenti
- Strumenti di valutazione e sintesi economico finanziaria
- Strumenti e modalità di verifica

● ● ● Strumenti di raccolta

● ● ● Le domande base

Ne abbiamo parlato ne “I temi ragionevolmente da affrontare in un BP”, cui rimandiamo, ancora ricordando che possono essere affrontata a due livelli: volo d'angelo o approfondito, nelle diverse fasi di sviluppo del piano.

Siccome le domande sono solo una guida e quelle qui riportate non possono essere esaustive, suggeriamo di annotare in una propria lista le domande significative del piano. Ulteriori spunti sono reperibili nelle varie guide on line, ad esempio, quelle riportate nell'ultimo capitolo di questa guida.

● ● ● SWOT

Si tratta, nella sua semplicità, di uno dei più diffusi strumenti di analisi e pianificazione strategica. La parola strategica non deve impressionare, non è una attribuzione di valore, Dice semplicemente che è utile per definire una strategia, a qualunque livello ci si ponga. La strategia non è altro che la risposta che ognuno decide di dare a una serie di veneti incerti e/o complessi.

La sua visione completa è rappresentata in figura.

Si basa su due diverse demarcazioni poste su due assi. La prima distingue tra fattori interni e fattori esterni. La seconda tra ciò che aiuta e ciò che ostacola. Ha quindi una radice essenzialmente pragmatica.

Punti di forza attiene a quali sono gli elementi di forza di ciò che io controllo direttamente: la mia idea di business, la disponibilità di competenze rare, la disponibilità di risorse uniche. Va notato che talvolta i punti di forza sono illusori: La consapevolezza di una propria competenza non significa ad esempio che questa non sia diffusa ed utilizzata nel mondo economico; un'idea distintiva rischia di essere distintiva solo nella nostra conoscenza, mentre è potenzialmente diffusa solo un po' più discosto da noi. Il principio di prudenza consiglia dunque di operare una verifica.



Punti di debolezza al contrario attiene a ciò che io potrei controllare, ma su cui non sono poi così ben messo. Le materie sono le stesse dei punti di forza ed è la mia prudente valutazione ad attribuirli all'una o all'altra. Qui vale in qualche modo il principio opposto a quello richiamato per i punti di forza. Ad esempio, posso avere una competenza non sviluppata come vorrei, ma se quella competenza è assai scarsa, può benissimo essere un punto di forza; in fondo, un detto latino recita "*beati monoculi in terra cecorum*", beati gli orbi nella terra dei ciechi.

Le **opportunità** sono tutto ciò che proviene dal contesto esterno e che possi sfruttare. Ad esempio, una lacuna temporanea in un sistema economico, una nuova regolamentazione che rende più prezioso ciò che ho, una maggiore attenzione sul mercato ad una tecnologia che possiedo e che era fino a ieri un po' negletta, un periodo favorevole di sviluppo del business in cui mi voglio inserire, la presenza di un finanziamento pubblico rilevante, etc

Le **minacce** sono altrettanto fattori esterni con potenziale influsso negativo: ad esempio una dinamica dei prezzi al rialzo su un fattore produttivo di cui ho bisogno, il dibattito politico su una nuova regolamentazione più restrittiva, la comparsa o la caduta di barriere all'ingresso su un mercato, lo sviluppo di una tecnologia *breakthrough* che non possiedo, etc

Per quanto la raccolta informativa debba rimanere nella regia dell'imprenditore, in una SWOT è bene ascoltare il mondo esterno: operatori di settore, esperti accademici e dell'informazione, associazioni, consulenti, etc. Forniranno opinioni e soprattutto evidenze che possono entrare nel quadro di valutazione. Anche queste vanno naturalmente sottoposte a prudente verifica.

La SWOT va compilata visivamente ed è bene far risaltare gli elementi che maggiormente hanno peso tra quelli raccolti, poiché saranno ragionevolmente oggetto di scelta e di pianificazione.

Al di là della sua lettura immediata, una SWOT porta con sé alcuni possibili suggerimenti. Ad esempio, è quasi inevitabile che esistano delle minacce esogene, le quali diventano particolarmente aggressive se incrociano i miei punti deboli, mentre lo sono meno se incrociano i miei punti forti. Posto che in quanto esogene io non le posso controllare, si manifestano o meno in maniera per me essenzialmente casuale, e al limite posso monitorarle, il mio sforzo sarà difendere i miei punti deboli dalle minacce (cosa posso fare per evitare un impatto dirompente?), essenzialmente rinforzando i

punti deboli e facendo sì che la minaccia non li incroci. Figurativamente è come sapere di avere argini deboli in città: o li rinforzi, o assicurati che esista una golena a monte che diminuisca la pressione sugli argini dove la rottura farebbe molto ma molto più male. Una seconda domanda utile è: come posso usare i miei punti forti per contrastare le minacce e per enfatizzare le opportunità?

Insomma, i quadranti di una SWOT entrano in relazione dinamica tra loro attraverso le mie scelte. Leggerli e ragionarci sopra preventivamente, fa bene.

● ● ● Le banche dati e le analisi di settore

Esistono moltissime banche dati utili al mondo degli affari. Spesso hanno il difetto di essere di difficile consultazione: richiedono conoscenza delle banche dati stesse e della loro struttura, possono essere a consultazione onerosa, anche molto, e può non essere semplice ricavarne delle indicazioni di sintesi. La mole informativa può dar luogo al fenomeno “Troppa informazione, nessuna informazione”. In questo senso la consultazione di banche dati deve essere sempre guidata da una domanda. Ad esempio, mi posso chiedere quale è stato l’andamento dei prezzi di una materia prima negli ultimi due anni; oppure quanti sono gli operatori di un settore in un territorio di mio interesse. Oppure quanti sono i potenziali clienti di un target che ho già identificato. A domande di questo tipo è normalmente possibile dare risposta, magari in questo caso cercando anche un po’ di aiuto.

Tra gli strumenti di S.I.S.S.I. 2.0 ci sono una banca dati dei soggetti che offrono supporto alle imprese in FVG e una guida alle banche dati business oriented.

Sono normalmente disponibili sul mercato anche analisi di settore, considerate molto importanti dai settori marketing delle imprese medio grandi. Qualora l’imprenditore, per motivi suoi e per canali di collaborazione abbia accesso a queste analisi, può farne uso. S.I.S.S.I. 2.0 non le mette a disposizione, perché sono specifiche di settore ed hanno un alto costo.

Infine, ci sono molti siti che svolgono una funzione di supporto; si tratta sia di siti business, vendono cioè servizi, sia di siti di cooperazione. S.I.S.S.I. 2.0 cura una rubrica evolutiva di tali siti, disponibile sul sito di programma.

● ● L’opinione degli esperti, dei *practioner* e delle reti reali di settore

S.I.S.S.I. 2.0 mette a disposizione dell’aspirante imprenditore un coach. Si tratta di una figura esperta, naturalmente, ma niente assicura che sia esperta del vostro settore, o che possieda le informazioni di cui avete bisogno. E’ per l’appunto un coach. Ma occorre tenere presente che dietro quel coach c’è un partenariato di oltre 20 soggetti, presenti in ampie porzioni del territorio e con competenze specifiche in vari settori, alcune di queste sono associazioni datoriali, che quindi hanno conoscenze e collegamento diffusi nel tessuto economico; inoltre ha stretto accordi con le università regionali e ha a disposizione società di consulenza anche di fuori regione, ove queste portino competenze distintive utili. Ogni aspirante imprenditore può chiedere di entrare in contatto con una rete di soggetti che possono aiutare il progetto.

In particolare, per coloro che hanno in mente un progetto di impresa del tipo B2B, stabilire rapporti in contatto con la filiera in cui si vuole lavorare è assai utile, con la possibilità di ottenere indicazioni, alert, anche richieste e apertura di potenziali canali, indirizzo sulle aree di maggiore fabbisogno. Ove esista questa richiesta S.I.S.S.I. 2.0 ha previsto percorsi di coaching misti, in cui una parte del coaching sia in diretto contatto con questo tipo di attori.

In quest'ultimo caso il coach può chiedere il supporto dei riferimenti per le attività di sistema.

● ● ● Strumenti di rappresentazione

Distinguiamo in questa guida gli strumenti di rappresentazione qualitativa dagli strumenti di analisi e sintesi economico finanziaria. In realtà sono entrambi strumenti di rappresentazione, semplicemente usano linguaggi diversi.

Gli strumenti di rappresentazioni servono a condensare la sintesi delle varie attività di ricerca ed elaborazione del piano, prima di attribuirvi i numeri specifici. Rappresentazione e numeri dovranno poi convergere, perché sono viste diverse sul nostro piano, l'una più qualitativa l'altra più quantitativa. In mezzo alle due sta la strategia di marketing della nostra futura impresa, le scelte di base di come intende stare sul mercato, che dialoga con le due parti.

Gli strumenti di rappresentazione qualitativa proposti sono 5, due specifici e tre di sistema. I due specifici sono:

- Diagramma di progetto (Gantt interconnesso)
- Descrittore di processo

I tre di sistema sono:

- SWOT (già presentato)
- Business Model Canvas
- Lean canvas (e lean startup)

● ● ● Diagramma di progetto (Gantt)

L'avvio di un'impresa è un progetto, avviene una volta sola, e come ogni progetto vanno tenuti sotto controllo tempi, costi e qualità. È abbastanza dimostrato che il non controllo dei tempi ha influenza negativa su costi e qualità, come pure il non controllo della qualità ha influenza su tempi e costi.

Se voglio che la mia impresa parta e realizzi i primi propri passi (chiarimento del piano, apertura, finanziamento, investimenti produttivi, scouting di mercato, avvio delle operation, etc..) sarà bene mettere in ordine tutte le cose da fare e stabilire tempi e priorità, come si fa appunto in un progetto.

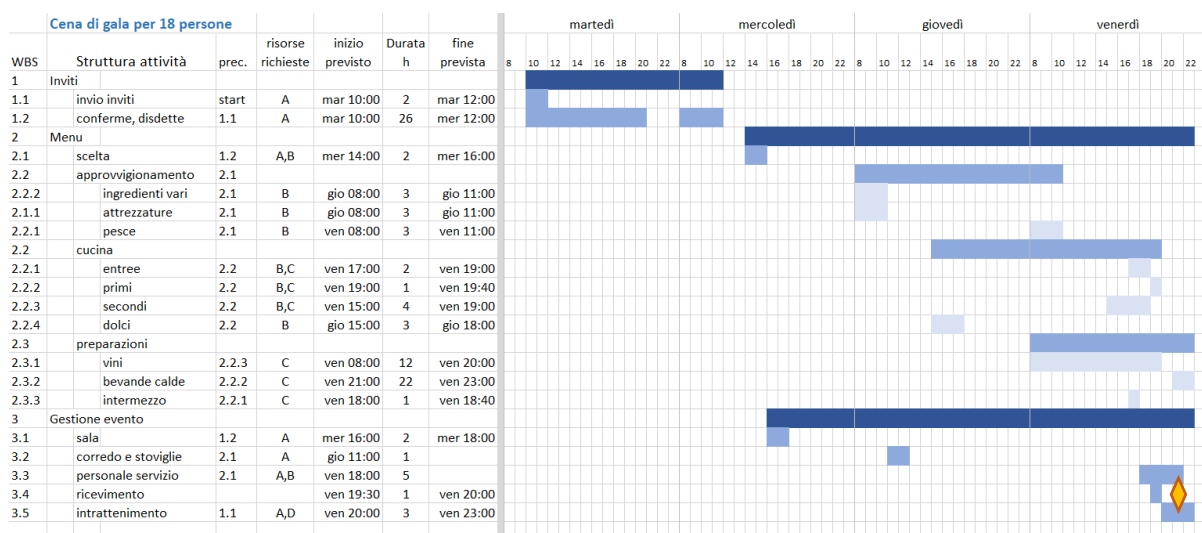
Uno strumento molto semplice per aiutare il controllo del progetto, a disposizione anche dei non esperti è il diagramma di Gantt. Esso è una rappresentazione grafica, su asse temporale, delle varie linee di attività che devono essere portate a termine per la realizzazione di un progetto. I legami logici tra le attività comportano la capacità di prevedere gli effetti.

Gantt è uno strumento piuttosto vecchio (fu elaborato durante la prima guerra mondiale, per gestire i flussi di rifornimenti alla prima linea e doveva essere fruibile praticamente per chiunque, anche da chi avesse pochi strumenti culturali, quindi uno strumento intuitivo e visivo) che richiede due cose: avere pensato a cosa serve ed aver scomposto l'obiettivo in diverse linee di azione, aver pensato ai tempi ed agli appuntamenti.

Come esempio abbastanza semplice di Gantt (non semplicissimo, provare per credere) possiamo fare il programma di una cena di gala per 18 persone. Organizzarla, richiede di rispondere ad alcune domande: Chi sono gli invitati? (inviti, conferme ed esigenze) Dove? (gestione della location), con

quale menù? (spesa, cucina). Così facendo mi accorgo che alcune delle questioni sono tra loro intrecciate (tra i miei ospiti ci sono 3 astemi e 4 vegetariani) e a loro volta scomponibili (il menu può essere composto da *entrée*, primi, intermezzo, secondi, dolci, ...). Infine, mi accorgo che hanno tempistiche diverse vincolanti: ad esempio non inizio a cucinare se non ho approvvigionato gli ingredienti, ma non è detto che non inizi a cucinare se non ho finito la spesa, perché il semifreddo che intendo servire va preparato il giorno prima, mentre le ostriche è bene che mi arrivino fresche il giorno stesso). Insomma, faccio il mio piano, definisco le mie attività raggruppate per scopi e mi focalizzo sulle tempistiche e sugli appuntamenti. Facendolo scopro che ho bisogno del contributo di quattro persone perché vada tutto bene (sì, non illudetevi, il pranzo di Babette è solo un film e nel mondo reale una persona con un giovane aiutante non ce la fa): io stesso che organizzo, uno chef che non è per nulla detto che sia io, qualcuno che aiuti in cucina e poi a servire, qualcuno che organizzi il luogo e poi aiuti a servire.

Ma torniamo al Gantt: siccome al momento non prevedo di fare progetti tutta la vita, non userò alcuno strumento professionale (oneroso), ma predisporrò il mio Gantt con un foglio elettronico. E preparerò una struttura con il mio progetto di cena di gala. Potrebbe venir fuori qualcosa di simile al diagramma che segue:



La rappresentazione su time-line è molto comoda e soprattutto consente di osservare in ogni momento l'andamento rispetto al programma e comprendere se si riuscirà a rispettare la scadenza (o le cosiddette milestone, che sulla time line sono rappresentate in evidenza) ed eventualmente come intervenire per stare nei propri obiettivi.

Per sviluppare il proprio Gantt si può partire da zero o fare ricorso a un template pronto, come quello del tutto elementare qui annesso, o quello reperibile gratuitamente sul web all'indirizzo <https://www.ganttexcel.com/> (si trova anche un'istruzione specifica sul medesimo sito all'indirizzo <https://www.ganttexcel.com/how-to-create-a-gantt-chart-in-excel/>).

Gantt è uno degli strumenti che si adottano nella gestione dei progetti; nella vita di un'impresa è probabile che se ne usino di tanto in tanto, tutte le volte che c'è un progetto da portare a termine. La caratteristica chiave di un progetto è che ha uno scopo, qualcosa che viene realizzato una volta sola, diverso da tutti gli altri e sufficientemente importante da fare in modo da rispettare tempi costi e qualità. Non è questa la sede per approfondire le logiche di progetto, anche perché se l'impresa nascerà svolgerà attività tipicamente di progetto (edilizia, impiantistica, tecnologie, consulenza), il

corpus di discipline di riferimento dovrebbe già far parte del bagaglio del futuro imprenditore, mentre in caso contrario si tratterebbe di competenze anche un po' superflue.

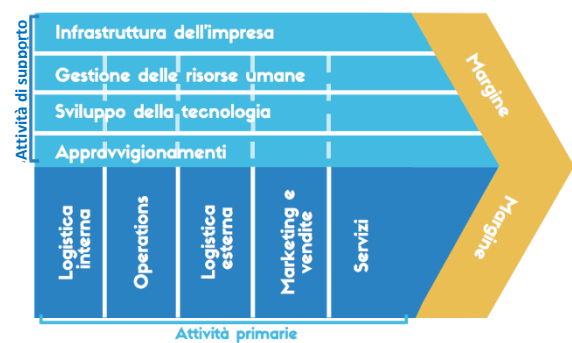
Descrittore di processo

Anche in questo caso esiste una pletora di strumenti di rappresentazione dei processi. Nella maggior parte dei casi, in sede di business plan, non è necessaria una descrizione dettagliata dei processi di lavoro, ma può bastare una descrizione accurata dei processi di business e di quelli di supporto. Intendiamo per processi di business quelli che realizzano lo scopo per cui esiste l'organizzazione, quelli che erogano il prodotto servizio di riferimento. In un'impresa normalmente ne esiste più di uno, ad esempio, in un pastificio la produzione della pasta ripiena è un processo diverso da quello della pasta fresca. Volendo essere sintetici per ognuno è importante notare la variabilità in funzione dei diversi possibili target di clientela. I processi di supporto sono ad esempio quello di gestione del personale, ove questo abbia una consistenza, quello di contabilizzazione.

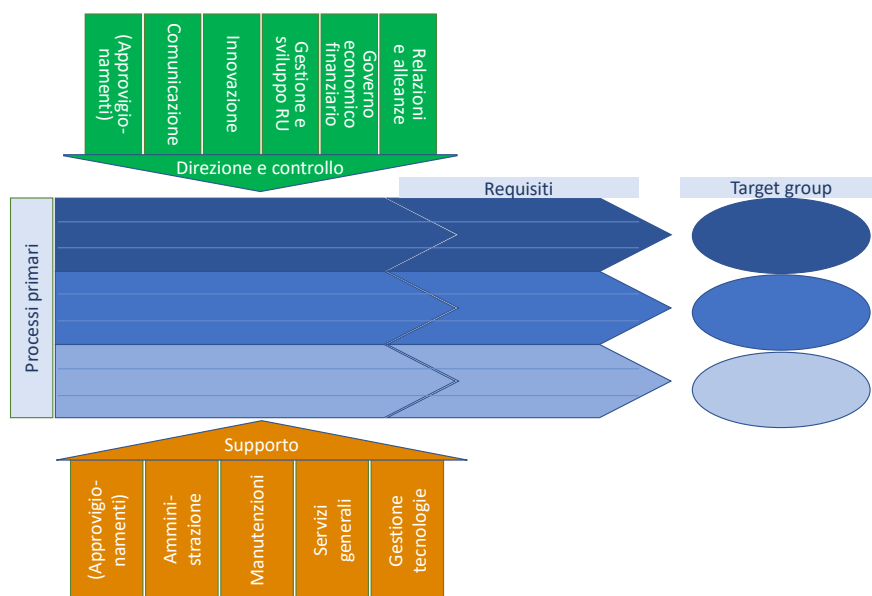
Scopo principale della rappresentazione dei processi è indagare l'insieme dei fabbisogni dell'impresa, in maniera concreta.

La rappresentazione più sintetica che conosciamo offerta dalla catena del valore che descrive l'impresa come nella figura a lato.

Pur essendo la sintesi un grande pregio, questa rappresentazione è generale e funziona come promemoria (mi ricorda quali processi fondamentali devo pensare di organizzare), ma non è molto più operativa di così. Non molto diversa ma già più definita sull'impresa specifica è invece la mappa dei processi, che si può rappresentare come nella figura successiva.



Anche in questo caso si distinguono i processi primari dagli altri, con qualche puntualizzazione: in



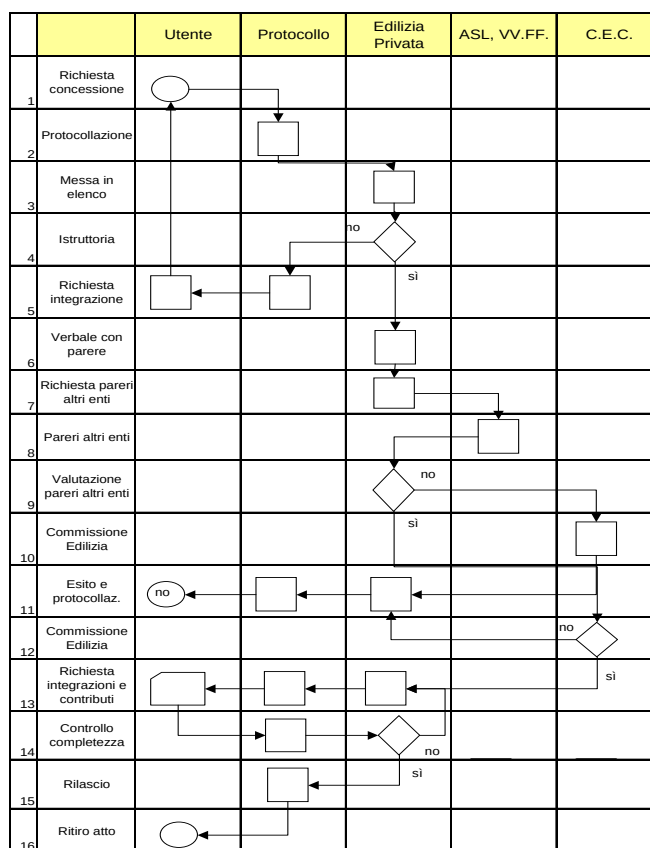
un'azienda esistono e devono esistere processi di direzione (o di governo), nella sfera diretta dell'imprenditore o del management, che comunque servono i processi primari. Significa sottolineare che l'azienda esiste per realizzare i processi primari e se non realizza quelli secondo la propria interpretazione della domanda, semplicemente essa è vuota, non ha senso di esistere. Inoltre, i primari

sono molteplici, non uno, e sono differenziati per prodotto / servizio reso e per target di clientela. Esistono poi una serie di processi che sono specificamente di supporto, devono esistere, ma sono

abbastanza standardizzati, spesso regolati da norme (legali e tecniche) e sono normalmente delegabili anche a terzi (un’attenzione a parte va data al processo di approvvigionamento, che in alcune aziende è un puro processo di supporto, in altre -soprattutto quando l’azienda sta in mezzo a una filiera, è un processo di direzione). infine, per ogni coppia prodotto/ servizio – target, sofferma l’attenzione sull’esistenza di requisiti essenziali di processo, da tenere sempre a mente e da implementare correttamente nelle routine aziendali. I requisiti sono infatti la voce del cliente (e del valore) nei processi aziendali.

Per processi che appaiono intuitivamente complessi può poi essere utile un ulteriore livello di approfondimento e quindi valutarne la tenuta e robustezza, anche ricorrendo ad una rappresentazione più analitica. Anche in questo caso ne esistono molte e se il futuro imprenditore è già abituato ad usarne una in particolare, seguirà senz’altro il metodo già usato.

In caso contrario un modo abbastanza buono per dare conto del funzionamento è il cosiddetto diagramma a doppia entrata, o flusso a matrice, un cui esempio è qui riportato (in questo caso si tratta di un processo del tutto neutrale, essendo tipico di una pubblica amministrazione). Con il flusso a matrice si evidenziano sia la sequenza (controllo di continuità e di finalizzazione) sia i vari tipi di attività (quelle a rombo rappresentano delle scelte e comportano sempre almeno un’informazione ed almeno una competenza di valutazione), sia i ruoli dei vari attori nel processo (controllo di competenza). Un criterio generale di qualità è che i processi più sono semplici e lineari e più funzionano⁵. Un secondo criterio è che l’insieme delle competenze delle varie figure deve mantenere una sua omogeneità (ognuno ha un corpus di competenze da mantenere, non troppo esteso). Un terzo criterio è che normalmente quanto più i punti di controllo sono vicini ai punti di intervento, tanto maggiore è il livello di qualità ed efficienza di processo.



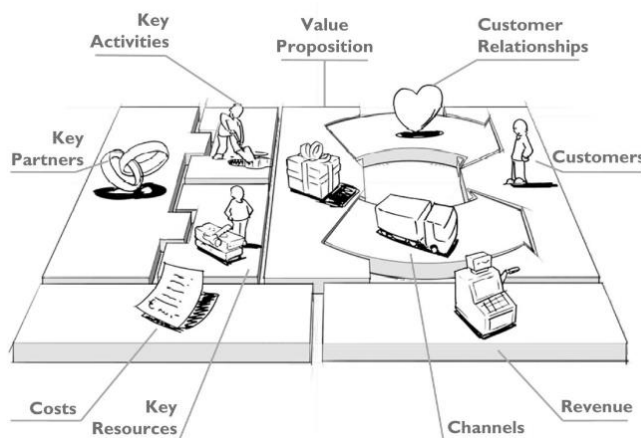
BMC

Canvas significa canovaccio. La scelta di un termine grezzo vuole essere indicativa dell’approccio. Ma vuol dire anche tela (di cui peraltro sono fatti i canovacci). Il canovaccio è una tela grezza, entrambe le cose. In quanto tela mette in forte relazione reciproca i fili che la compongono, in quanto grezza è molto robusta, anche se poco raffinata.

⁵ In questo la logica d’impresa non differisce da quella della scienza, dove l’intera comunità adotta il “rasoio di Occam”, enunciato nel ‘300 da Guglielmo da Occam: “Quando impari riguardo alla gente ed alla vita, non supporre più cose di quanto non sia assolutamente necessario”. Il principio sarebbe poi stato ripreso dalla rivoluzione scientifica nel ‘600.

Il Business Model Canvas è un modo di raccolta e rappresentazione delle principali conclusioni in merito a un modello di business. Aiuta a farsi domande e a rappresentare, anche graficamente, le risposte principali.

La sua rappresentazione principale è quella della figura a lato, anche se viene proposta in moltissimi formati consimili: un insieme ordinato di spazi, contenitori, dove raccogliere cosa?



Di base il canvas può raccogliere domande e risposte, e in effetti quasi tutte le domande introdotte sopra del stanno molto bene negli “spazi” del Canvas. Per essere chiari, usando le lettere che contraddistinguono il nostro elenco, le possiamo facilmente attribuire. Rimangono fuori solo le domande di estrema sintesi (J), quelle specifiche sull’innovazione (K) e qualcuna delle singole domande dei vari capitoli.

Partnership F	Attività chiave G Risorse chiave G	Value proposition C	Relazioni clienti D Canali E	Clienti (A) B
Costi I			Ricavi H	

Ma vale anche la pena vedere quali sono le domande tipiche che il BMC pone, qualche volta abbastanza diverse da quelle classiche. Intanto vediamole nel loro insieme.

Partnership Ci sono degli elementi chiave di valore che non sarei in grado di realizzare bene all'interno? Chi sono i nostri partner chiave e perché? Chi sono i nostri fornitori chiave? Come posso costruire una relazione di fiducia e collaborazione con questi partner? Quali risorse chiave mi vengono dai Partner? Per quali attività chiave è meglio che mi affidi a dei partner?	Attività chiave Quali attività e processi chiave devo governare per realizzare la proposizione di valore? Dove rischio maggiormente una perdita di valore? Quali attività mi consentono di controllare al meglio il risultato? Risorse chiave Quali sono le risorse chiave? Quali per il delivery, quali per i flussi di ricavi? Quali sono i miei asset? C'è un capitale intangibile che devo presidiare? Umane? Tecnologiche? Quali competenze governare e far evolvere per avere successo nel tempo?	Proposizione di valore Quale valore forniamo al cliente? Quali opportunità nuove gli diamo? Quali problema gli risolviamo efficacemente? Quale bisogno soddisfiamo? Attraverso quali servizi o prodotti realizziamo questo valore? Perché siamo in grado di dare più valore di quanto il cliente riesca a generare da sé? E perché più valore di altri?	Relazioni con i clienti Che tipo di relazione è giusto intrattenere con i clienti? Fatte di che cosa? Come sviluppiamo fiducia? Quanto devono essere personalizzate? E come? Come sono integrate con il modello di business? Canali Attraverso quali canali raggiungo i clienti? Come li ascolto? Come ci parlo? Come faccio a far loro arrivare il mio prodotto in maniera ottimale? Quali sono i canali più efficaci, e quali i più efficienti? Quanto sono vicini al cliente e alle sue abitudini i nostri canali?	Clienti Chi sono i nostri clienti? Cosa di caratterizza? Quanto e come li segmentiamo? Quali sono i segmenti più importanti per noi? Cosa li fa essere nostri clienti?
Costi Quali sono i costi per noi strategici, maggiormente legati alla produzione di valore? Quali risorse chiave sono più costose? E quali attività chiave? Per cosa dobbiamo essere contenti di sostenere dei costi? Ci sono dei costi che somigliano a sprechi, non realmente necessari? Come assicuriamo la fluidità del ciclo passivo? Ci sono rischi fiscali eccessivi?			Ricavi Per quale elemento di valore i clienti sono disposti a pagare? Per che cosa e in quale modalità pagano più volentieri? Come mi assicuro che il flusso dei pagamenti del cliente sia aderente a quello del valore generato? Come assicuro l'aderenza tra prezzo e valore generato? Ci sono elementi di maggiore valore che potrebbero generare maggiori ricavi? Come assicuro la fluidità del mio ciclo attivo?	

Domande particolari in BMC

Vale la pena soffermarsi su alcune domande abbastanza particolari ed originali: come segmenti la clientela, come e per cosa ti fai pagare, come articoli la tua struttura dei costi, quali partnership ha senso che attivi.

Come **segmenti la clientela** è una domanda che allude a due questioni: la prima è che probabilmente la clientela va segmentata, perché i bisogni non sono uguali per tutti; la seconda che i modi di segmentarla sono molteplici. In particolare, la seconda si porta dietro un suggerimento, nel momento in cui la domanda è affiancata ad altre come quelle relative ai bisogni cui rispondere. Il suggerimento implicito è segmentare in base ai bisogni, indipendentemente da categorie sociologiche astratte. Ad esempio, se il tuo progetto d'impresa fosse produrre utensili, potresti realizzare che le esigenze dei *bricoleurs* sono diverse da quelli dei laboratori professionali e delle imprese e che se ad esempio vuoi mettere nel tuo target le imprese che adottano il Kanban, i colori dei tuoi utensili possono essere una caratteristica distintiva richiesta, costringendoti a pensare in modo originale anche la tua immagine di marca (di solito associata ai colori).

L'attenzione data al revenue stream è un secondo punto originale: **per cosa effettivamente ti fai pagare?** Come sarà fatto materialmente il flusso di ricavi della tua impresa? Domanda assai meno banale di quanto possa sembrare. In effetti farsi pagare è elemento chiave della vita d'impresa, ma che l'esperienza insegna non essere scontato. Intanto emettere una fattura è più facile che farsi pagare, poi non è detto che ciò che il cliente ha maggiormente bisogno sia il motivo per cui effettivamente ti pagherà- Ad esempio si può osservare che gran arte dei servizi di software si sono spostati sul principio di abbonamento annuale: promettono funzionalità ma si fanno pagare aggiornamenti e servizio continuativo; molti servizi sono basati su acconti e saldi, i lavori su stati di avanzamento, etc. La cosa è importante sia perché regola fattivamente la relazione tra l'impresa e i clienti, sia perché riguarda direttamente anche il rischio economico (potresti non essere pagato) e quello finanziario (potresti essere pagato sempre tardi). Il tema merita dunque in molti casi una riflessione.

In merito ai costi, il modello ti chiede di dare attenzione non tanto a ogni singola voce di costo (comunque qualcuna la trascurerai) quanto alla **struttura dei costi** che avrai: principalmente fissi o variabili? quanto a investimento, quali fattori di variabilità, quanto flessibili sui ricavi? Quali dei tuoi fattori produttivi chiave è costoso, e quali tra quelli costosi sono chiave per il risultato? Un tipo di domande che induce a pensare da subito ad evitare sprechi. In effetti l'esperienza mostra che ci sono due tipi di start up: quelle che incontrano un favore di mercato, che tendono a sprecare molto nella loro fase iniziale, e quelle che fanno più fatica a incontrarlo, che al contrario, in crisi di fiducia, tendono a non affrontare alcuni investimenti necessari, speso proprio in relazione con il mercato, talvolta facendo bene e talvolta determinando sprechi di costi correnti.

Infine, l'attenzione alle **partnership**. In un sistema economico molto interconnesso, ogni operatore ha obbligatoriamente dei partner: al minimo dei fornitori affidabili. Ma le partnership possono essere di molti tipi. Talvolta riguardano il modo stesso di presentarsi sul mercato: si pensi alle partnership tra produttori di beni e fornitori di servizi correlati (ad esempio tra fornitori di ricambi e officine di assistenza, o tra produttori di software e consulenti e i cosiddetti Value Added Reseller) per spingersi alle politiche di filiera nei sistemi di fornitura di grandi aziende (automotive, economia del mare, filiera dell'energia, ...). Ti si chiede di soffermare l'attenzione sul fatto che probabilmente da solo avrai meno successo che sviluppando buone relazioni con i tuoi partner, il cui punto di interesse devi capire e usare anche a tuo vantaggio, se vuoi prosperare.

● ● ● Raccolta e sintesi in BMC

Se lo strumento può raccogliere le domande, può anche raccogliere le risposte, risposte che possono essere date in molti formati (analitico, sintetico, verbale, grafico, numerico, simbolico) . Tipicamente questa raccolta viene fatta su un foglio di grande formato, facendo uso di post-it o comunque di biglietti adesivi, facilmente staccabili e ricomponibili.

In effetti il consiglio di quasi tutti gli utilizzatori e degli autori del metodo è quello di usare lo strumento in maniera visiva. Molta parte del valore di BMC è il suo essere uno strumento sinottico, che ti fa vedere tutto insieme e quindi rende più difficile trascurare un aspetto mentre se ne affronta un altro. In questo senso favorisce la sintesi e la coerenza complessiva.

Proprio perché sintetico, implica un percorso di sviluppo incrementale: non devi aver progettato tutto nel dettaglio per partire, perché tanto qualcosa di diverso da come hai progettato ci sarà, sono troppe le variabili, quindi concentrati su quelle importanti, parti da quelle e avrai tempo poi per mettere a punto. Questo tipo di ragionamento lascia aperta la domanda: quale è il giusto punto di equilibrio tra sintesi ed analisi, quando è meglio che approfondisca ancora un po' prima di partire.

La risposta a questa domanda sta nella consapevolezza che il livello a cui sei arrivato sia sufficientemente operativo. Se sei in grado di mettere in pratica quello che hai fissato, ti puoi fermare, se ancora non sapresti come fare e hai troppe alternative per realizzarlo, devi approfondire ancora un po'.

Un secondo consiglio attiene al modo di usare lo strumento, che non è tanto orientato alla compilazione (un documento di testo per capitoli ci riesce meglio, quanto alla visione e soprattutto alla discussione. Assolve piuttosto il compito di una lavagna ordinata per facilitare la comprensione reciproca di un gruppo, e in effetti è il modo corretto di usarla. La stampa in grandi dimensioni serve tipicamente a questo: potere fissare a una parete e usare come base per aggiunte. Peraltro, al di là della stampa, è molto facile da riprodurre su fogli di grandi dimensioni. Sarà poi semplice anche fotografarli per fissare la memoria e rendere questi ingombranti oggetti “trasportabili”.

Anche se con un po' meno facilità un simile risultato si può ottenere anche con la rete, condividendo in un gruppo lo schema e il suo stato d'uso.

In S.I.S.I. 2.0 raccomandiamo a ogni aspirante imprenditore di trovare la cerchia di persone con cui co-progettare, al minimo con il coach, che in questo caso sarà il discussant delle varie riflessioni ed ipotesi emerse.

● ● Lean canvas (e Lean startup)

Si tratta di un procedimento molto semplificato, palesemente derivato da BMC, basato su un modo ricorsivo per assicurare che esistano clienti realmente disposti a pagare per quel che tu vuoi vendere. Il vero protagonista del Lean canvas è infatti il potenziale “cliente” a cui si pensa di rivolgersi. Perché quando ci si concentra sulla propria idea (fin troppo spontaneo) senza pensare a chi dovrebbe usare la soluzione, il progetto non nascerà mai. “Tutte le startup fallite hanno un prodotto. Di solito, non hanno abbastanza clienti.” Quindi la strategia suggerita è quella ricorsiva riportata nella figura qui a fianco.



- **Problem/Solution fit.** Occorre definire un problema che vale la pena risolvere, e scoprire se esiste un modo economicamente attuabile per farlo. Si giunge con un'ipotesi di clienti cui rivolgersi e una *value proposition* da offrire loro. Una "*proof of concept*" (a lato) è di solito richiesta per raccogliere le risorse necessarie a procedere alla fase successiva. In avvio non esiste impresa, ma c'è un team (spesso incompleto) di uno o più volenterosi intenzionati a diventare i fondatori di una società (profit o no-profit).
- **Product/Market fit.** Occorre validare la propria ipotesi, creando effettivamente la primissima, essenziale versione del prodotto o servizio (detta *Minimum viable product*, MVP) e proponendola ai clienti target. I primi responsi del mercato modificheranno senz'altro l'ipotesi di partenza. Il processo di validazione finisce quando il prodotto è richiesto, e il modo per venderlo è sostenibile: in altre parole, quando si è scoperto un primo modello di business funzionante. In questa fase si costruisce la società. Ci lavorano i founders (soci della startup) e i collaboratori che si riescono a trovare con le (scarse, per definizione) risorse disponibili.
- **Scale.** Solo dopo che si è validato il proprio prodotto e modello di business ci si può concentrare sulla crescita, con l'obiettivo primario di ottimizzare i processi di funzionamento dell'impresa rendendoli più efficienti. In questa fase la società può assumere un'organizzazione via via più strutturata, aumentando di personale e dimensioni.



Un poco più complesso il modello Lean start-up, abbastanza adatto alle imprese innovative o che puntano molto sull'innovazione, per il quale rimandiamo alle [risorse on line](#).

● ● ● Strategia di marketing e suoi strumenti

In questo capitolo non ci occuperemo solo di strumenti, ma torneremo a parlare di logiche. D'altronde la relazione esistente tra una business plan e un piano di marketing e la sua strategia è assai profonda, quindi per questo capitolo più che in altri logiche e strumenti vengono trattati assieme. Diamo qui per scontata l'usabilità di strumenti di cui si è già parlato, come gli strumenti di raccolta informativa.

Una vera e propria strategia di marketing può non essere necessaria, ad esempio, per chi decide che vuole aprire un esercizio di panificazione a base locale, o nasce per fornire servizi a una rete esistente di attori industriali, ma esisterà comunque un suo abbozzo su cui basare comunque un piano operativo e delle azioni di marketing, che sono necessari per qualunque impresa. Trattiamo dunque la strategia di marketing per chi con un mercato in senso proprio dovrà avere a che fare con la sua limitata prevedibilità, mentre tratteremo gli strumenti di piano operativo a beneficio di tutti.

La strategia di marketing è fatta di alcuni passi che proveremo a rendere sufficientemente abbordabili:

- Analisi delle opportunità e segmentazione del mercato
- Definizione target di mercato
- Posizionamento dell'offerta
- Definizione del Marketing Mix

cui seguono i piani d'azione, compreso il piano commerciale, con obiettivi di copertura e di ricavi

È sempre utile per un nuovo business partire da una visione realistica del contesto di mercato, che è anche la prima cosa di cui ragionevolmente occuparsi.

● ● *Significato di mercato*

Partire da una visione realistica del mercato non è un articolo di fede, ma un ragionevole incipit, e vale la pena soffermarsi, prima che sui come, sui perché.

Partiamo dall'uso del termine **mercato**, che può sembrare improprio per alcune tipologie d'impresa, quali ad esempio le imprese sociali, e tende ad essere letto da alcuni con una coloritura ideologica, in particolare quando si contrappongono le economie di mercato con altri modelli macroeconomici: le economie di mercato sarebbero quelle in cui il mercato assume un ruolo di regolatore e si discute ormai da secoli sulla capacità regolativa e sulla esistenza e necessità di altri meccanismi di regolazione. Tale dibattito, del tutto legittimo e fondato, non ha tuttavia pertinenza in queste linee guida. Ci rifacciamo comunque al termine mercato, per tutte le tipologie e gli ideali di iniziativa, alludendo al fatto che le iniziative economiche sono pur sempre basate su relazioni di valore e differenze di percezioni di valore tra attori, relazioni che ne conseguono che determinano l'esistenza di scambi di valore e quindi una forma evoluta di cooperazione sociale. Qualsiasi sia la moneta che si scambia in un contesto (Euro, Bitcon, Visibilità, Favori) è l'esistenza degli scambi che determina l'esistenza di un mercato. Escludiamo quindi dalla nostra nozione di mercato puramente l'autoproduzione e l'autoconsumo individuale o familiare, attività peraltro del tutto legittime e dotate anche di rilevanza economica, ma qui non pertinenti.

Il mercato è determinato dall'esistenza di due classi di soggetti: gli uni che possono trovare dall'utile al necessario avvalersi di un contributo altrui per proprio interesse, bisogno, fine, capriccio o quant'altro, gli altri, che siano altrettanto interessati a fornire tale contributo, di qualunque natura, per un controvalore, di qualunque natura. Nell'accezione che qui principalmente trattiamo il controvalore è monetario ed è espresso in Euro, ma non si tratta di una stretta necessità; parliamo normalmente di clienti, ma non esiste nulla che li identifichi con persone o con imprese: non ultimo il soggetto portatore di bisogni può essere del tutto impersonale ed avere le sembianze della collettività o dell'ambiente ed essere quindi totalmente intermediato dalla pubblica amministrazione o da qualunque istanza collettiva. Infine, ad esempio nell'insieme dei fabbisogni che pertengono la salute, la commistione tra bene pubblico e bene privato è talmente densa che diventa difficile trovare un termine adatto per i portatori di bisogni, essendo qualunque termine viziato da un distorsore: Clienti? Pazienti? Cittadini? Questo riverbererà fortemente sulle caratteristiche strutturali dei mercati, sull'identificazione del valore prodotto e sulla identificazione dell'oggetto di scambio e infine sulla modalità con cui l'impresa può acquisire il controvalore, perlopiù monetario.

Infine, vale la pena insistere che il mercato è la legittimazione dell'impresa, essa esiste per creare utilità e valore per terzi e da tale utilità e valore tra il proprio sostentamento e su quella base realizza una redistribuzione di valore che è sempre soggettiva, discutibile e ripensabile.

Tutto ciò detto, occorre che un mercato esista, esattamente con le caratteristiche appena sottolineate. Può trattarsi di un mercato ancora inesplorato, perché marginale o perché futuribile, ma devono esistere quelle caratteristiche di esistenza di portatori di bisogni interessati ad ottenere contributi da terzi per un controvalore.

La **logica di mercato** si contrappone soprattutto alla **logica di prodotto**. Mettere davanti il mercato vuol dire innanzitutto mettere in secondo piano (non terzo e non quarto, solo secondo) il prodotto.

Questa propensione è per molti controintuitiva e d'altronde molti imprenditori sono cresciuti per il semplice motivo di avere un buon prodotto. Orbene, occorre ricordare che l'imprenditoria di prodotto è tipica delle fasi in cui le esigenze insoddisfatte sono moltissime e dove quindi incrociarne una è relativamente semplice. Questa non è una caratteristica di società comunque opulente e caratterizzate da una massa di mercati, oltretutto da mercati di massa.

Quindi, dicevamo, dedichiamo innanzitutto attenzione alla comprensione del contesto di mercato. Lo faremo ricordando il principio di [verifica e falsificazione](#) riportato in un capitolo precedente.

● ● Stato attuale e attese del mercato

Intanto un mercato è caratterizzato da una classe di fabbisogni e dallo stato attuale di loro soddisfazione. Ad esempio, potrei desiderare sviluppare un'attività di telecomunicazioni dedicata ad imprese in Argentina, oppure un'attività di servizi all'agricoltura area montana, oppure potrei desiderare costruire un'associazione di promozione del social housing in un'area periurbana.

Se il caso è il primo tra quelli enunciati partirò dal non banale problema di sapere chi sono i soggetti cui mi rivolgo. Non banale perché potrei scoprire che le camere di commercio e il registro delle imprese in Argentina non assomigliano a quelle italiane, che non esiste un registro nazionale, ma solo registri di settore a livello di stato membri e che neppure l'amministrazione fiscale può mettere a disposizione un'informazione affidabile sulla consistenza (numero e dimensione) delle imprese. Fortunatamente nella maggior parte dei casi in Friuli Venezia-Giulia ci sono basi informative usabili e abbastanza aggiornate, una lista di tali fonti è riportata [in appendice](#).

Una buona abitudine nell'analizzare i dati è andare al nocciolo del bisogno. Se voglio vendere software, mi interessa sapere il più possibile a proposito di ogni singolo utilizzatore, se voglio vendere servizi di igienizzazione, mi interessa sapere degli spazi, etc. Dati troppo aggregati possono non essere utili (esempio numero delle imprese per classi di fatturato).

Una seconda buona abitudine è osservare gli andamenti, se possibile sia in termini di volume che di valore degli scambi. Essi informano sull'evoluzione della domanda e dell'offerta e quindi danno una prima informazione sull'attrattività di quel mercato. Sebbene gli andamenti di singole aziende possano essere molto fluttuanti e del tutto soggetti a caratteristiche proprie dell'azienda stessa (punti di forza o di debolezza), i dati aggregati rendono evidenti gli andamenti di settore in maniera tale da poter considerare quell'informazione non distorta ed esogena. Nella maggior parte dei casi non ci sono singoli attori che condizionano l'andamento di un mercato e quindi tale andamento non sarà soggetto a nessuna particolare azione anche nel prossimo futuro. In queste condizioni inferire sul futuro di mercato sulla base di una serie storica (proiezione) è abbastanza corretto. Una lettura un po' polare degli andamenti può essere offerta dalla collocazione dei due poli su due assi.



Nella maggior parte dei casi non si dispone dei dati che si desidererebbe avere: quelli reperibili sono troppo aggregati, sono imprecisi, sono poco aggiornati, ... In questi frequenti casi, meglio nessuna informazione o poca informazione? Meglio poca, da usarsi sapendo che è incompleta e quindi

parziale. In soccorso dell'analisi vengono normalmente le cosiddette proxy: non ho il dato che voglio ma dispongo di un dato che mi informa in maniera approssimata dell'andamento che mi interessa. Non conosco l'andamento di un mercato, ma dispongo del dato di nati-mortalità delle imprese in quel settore, oppure di un'osservazione sull'andamento dei prezzi nell'ultimo periodo. Le proxy possono anche essere piuttosto distanti dal fenomeno, ma rappresentarlo in maniera abbastanza fedele: ad esempio si può stimare quanti cittadini sono partiti per le vacanze osservando il volume dei rifiuti solidi urbani raccolti.

Sull'usabilità delle proiezioni

L'affermazione appena fatta sull'usabilità delle serie storiche è messa in discussione dalla drammatica attualità: mentre scriviamo si è manifestata la crisi globale di CoViD-19. Negli Stati Uniti in un mese sono andati persi 30 milioni di posti di lavoro; a livello globale centinaia di milioni. Il PIL di molti paesi, tutti quelli dell'area OCSE, ha il peggior risultato da decine di anni. Nessuna statistica, nessuna proiezione, nessun algoritmo ha implicato un fattore di rischio che anche solo approssimasse un simile andamento.

Gli eventi di crisi e rottura comportano una caduta dell'affidabilità delle serie storiche, perché fanno venir meno una delle ipotesi su cui si fondano, e cioè che la dinamica tra attori abbia un suo svolgimento, magari anche turbolento, ma in condizioni cosiddette *ceteris paribus*, a parità o non rilevanza degli altri fattori: se i numeri catturano tutto il gioco, la loro dinamica lo rappresenta. Ma se non lo catturano tutto?

Nonostante questa grossolana fallibilità, il criterio di conoscenza e stima dei trend rimane relativamente un buon criterio, se ben utilizzato, e anche in considerazione che non ci sono poi tanti criteri migliori. Anche se può sembrare paradossale, la situazione di crisi è in grado di farci meglio percepire la valenza del criterio.

Quando studiamo una serie storica e proiettiamo dei trend non stiamo lavorando in un laboratorio asettico, stiamo estrapolando elementi semplificatori dal mondo reale. Lo facciamo basandoci su una ipotesi di legittimità. Ipotesi che è comunque sempre di natura interpretativa e sempre limitata: come si è già brevemente visto nel caso di "Built to last" esistono praticamente sempre fattori esterni al mio campo d'indagine che sono in grado di condizionarlo. Rinuncio quindi a sviluppare piani per eccesso di incertezza? No, semplicemente mi dico che riduco questa incertezza e che accetto il rischio residuo di ciò che i miei ragionamenti non hanno considerato. Il mio compito è sviluppare conoscenza per ridurre il rischio residuo. Anche lontano da situazioni di crisi comunque applico ragionamenti interpretativi che sono correttivi o integrativi di quello che i numeri mi dicono, andando a cercare altre fonti: considero quel che ho letto e so su un filone di ricerche promettente, assegno valore alle mutate percezioni che sento intorno a me e che non mancheranno di influire sulle dinamiche di mercato, prevedo gli effetti che potrà avere una nuova norma in discussione e che appare prossima all'approvazione finale.... Non posso fare altrimenti, se sono o voglio essere un imprenditore, anche perché l'impresa, ogni impresa, è a sua volta un perturbatore della realtà data e quindi, poco o tanto, muove le statistiche.

In situazione di crisi l'esigenza di una interpretazione aumenta, ma questo non mi fa dimenticare ciò che ho potuto osservare in passato. Devo riuscire a immaginare un meccanismo con cui il perturbatore che vedo agirà sui fattori che conosco.

Al momento attuale le serie storiche mostrano una interruzione brutale impedendo proiezioni e si aprono quindi, semplificando, almeno due possibili linee di azione, basate su diverse interpretazioni:

- Ipotesi conservativa: si ritiene fondata la serie storica e si dà conto dell'evento straordinario, fondamentalmente leggendo la crisi come interruzione temporanea di un percorso, che avrà il suo superamento; in questa ipotesi i dati del primo semestre 2000 vanno espunti e occorre stimare con quale curva ci si potrà riportare vicino alla situazione precedente e quale ruolo si intende giocare in quel trend che nel medio periodo si immagina si ripristinerà. Alcuni fattori a favore di questa lettura: l'evidente e diffuso desiderio di tornare a una qualche normalità, il bisogno di ripristino di abitudini di vita e di consumo, il bisogno delle strutture economiche di conservare il proprio tracciato, almeno per un tempo sufficiente a ripensarsi e quindi non breve, anche altre crisi hanno visto un'uscita simile alla morale del Gattopardo, dove qualcosa deve cambiare perché nella sostanza tutto sia come prima.
- Ipotesi radicale: si ritiene che la discontinuità sia totale e che quindi molti dei fattori su cui sono fondate le serie storiche siano definitivamente tramontati. Si guarda quindi al futuro con costruzioni a base 0, valutando tutti gli elementi storici di contesto come indicatori di una tendenza di fondo, cui aggiungere una serie di dinamiche del tutto nuove sulle quali fare nuove ipotesi, un po' come si fa quando si innesta una pianta. In questo caso le stime saranno soprattutto dei costrutti logici e avranno bisogno di puntualizzare una serie di ipotesi di verifica e una serie di "what else" in caso non si verifichino. Alcuni fattori a favore di questa lettura; l'esperienza dello smart working ha già profondamente cambiato in maniera indelebile il funzionamento di molte organizzazioni; l'evidenza di un sistema di prevenzione più efficace fa ritenere necessario un ripensamento di struttura di industry nella sanità, che è un settore cardine in tutti i paesi avanzati, la consapevolezza del rischio di eccessiva interazione con l'ambiente ci è piombata addosso e lancerà una quantità senza precedenti di iniziative di economia verde e circolare e un'attenzione di consumo del tutto nuova

Chi scrive si rende conto che questo è un pensiero complesso, che può facilmente sfuggire di mano, ma sa anche per esperienza che esso è dominabile, soprattutto se affrontato in maniera non solipsistica, ma in una comunità che discute e apprende.

Proiezioni senza serie storiche

Vale la pena trattare brevemente, per quanto possano essere applicabili, alcuni moderni strumenti di indagine, che non si basano su serie storiche di lungo periodo, ma inferiscono su informazioni di breve periodo, quindi esterne alle situazioni di crisi: la sentiment analysis, il machine learning applicato ai big data. Nulla dice che tali strumenti siano alla portata del futuro imprenditore, ma neppure nulla lo esclude.

Il fondamento di queste tecniche è riassumibile così: il mondo è comunque in cambiamenti talmente frequenti e talmente repentini, da poter dubitare che esistano poi tutti questi fattori di continuità. Inoltre, abbiamo una capacità di indagare il reale attuale con una tale quantità di informazioni da consentirci di fare inferenze e stabilire correlazioni anche basandoci su dati del presente. Le evoluzioni del presente viste attraverso una molteplicità di informazioni possono essere più affidabili di quelle derivanti da serie storiche di poche informazioni.

La tecnica consiste nell'applicare strumenti di analisi di correlazione a masse di dati disponibili ed analizzare poi le correlazioni, alla ricerca di quelle significative ed utili. Il processo può anche partire da ipotesi di correlazione da sottoporre a verifica, come sarebbe più tipico di un procedimento di conoscenza "tradizionale", ma l'enorme disponibilità di risorse di calcolo fa ritenere plausibile anche il procedimento induttivo a imbuto che queste tecniche presuppongono. Ove non si disponga di tale capacità di calcolo il protocollo rimane applicabile a partire appunto da ipotesi, ma può rivelarsi faticoso.

Come tutti i filoni innovativi, non sappiamo quanto questi ragionamenti, certamente non privi di fondamento, siano anche dimostrabili. Possono esserlo, ma ad oggi una dimostrazione che superi i crismi di affidabilità non l'hanno ancora portata. Inoltre, rimane il fatto che tali strumenti comportano un corpus di conoscenze che non è alla portata di tutti e certamente non è includibile in queste linee guida

Il ruolo dei metadati

Un punto di convergenza delle prospezioni di mercato e che alla fine si presentano dei numeri, cui viene dato il nome improprio di dati (normalmente si tratta di stime, quindi non sono “dati” per niente, più spesso di quanto si creda anche quando riferiti al passato). Siccome a quei dati in qualche modo si è arrivati, per non prendere cantonate è sempre bene sapere come a quei dati si è arrivati e quindi quali sono i descrittori non del fenomeno, ma degli stessi dati che il fenomeno cercano di rappresentare. Tali descrittori dei dati prendono il nome di metadati (dati sui dati). Comunque venga fatta una stima di mercato dovrebbe portare con sé sempre dei metadati. Per quanto stiamo dicendo una cosa risaputa, è poi piuttosto difficile assicurare che chi legge i dati legga anche i metadati. Qui basterà dire che senza metadati una analisi di mercato è invalutabile. Può essere attraente, incrociare le mie migliori aspettative o rappresentare i miei peggiori incubi, ma non saprò mai se è affidabile, quindi in definitiva non lo è.

Informazione qualitativa

In una buona analisi di mercato devono entrare informazioni qualitative. Intanto consentono quel minimo indispensabile di interpretazione dei dati quantitativi. Poi aggiungono ulteriori elementi di comprensione. Ad esempio, posso sapere quali sono gli aspetti di attuale insoddisfazione dei clienti su un mercato consolidato e posso in tal senso sondare che valore può avere quella insoddisfazione. Posso sapere se ci sono delle criticità sociali attorno ad un settore (si pensi ad esempio al fenomeno NIMBY, not in my backyard, non nel mio giardino, che caratterizza alcune attività economiche), posso osservare l'esistenza di aspettative non ancora raccolte in conversazioni frequenti. Non è possibile, o forse semplicemente non riusciamo noi a farlo, dare una direttrice sul come reperire e far entrare informazioni qualitative. L'unico consiglio serio che possiamo dare è parlare con la gente, ascoltare e mente aperta (intanto ascolta, a giudicare e valutare penserai poi) ed in questo ascoltare attentamente il proprio stupore. Se qualcosa ci stupisce, quella è un'area di approfondimento: in un vecchio testo di management, Innovazione e Imprenditorialità, Peter Drucker invita a riflettere su quanto l'inatteso e il non ben compreso siano fonte di innovazione e di nuova iniziativa.

Ricavi e valore aggiunto

La significatività dei ricavi è molto diversa per tipo di impresa. In un'organizzazione che eroga servizi alla persona, la quota dei ricavi che rimane a beneficio dell'azienda è normalmente molto alta, in un'azienda commerciale decisamente più bassa, in una società di intermediazione può essere bassissima. Nello sviluppo della digital economy, soggetti che lavorano sull'intermediazione sono sempre più frequenti e visibili. Per svolgere una previsione esiste dunque la scelta di quale grandezza considerare: il transato complessivo può essere molto più alto del ricavo tipico dell'azienda, come ad esempio è vistosamente, da sempre, il caso degli esercenti delle carte di credito, ma come più recentemente è anche ad esempio il caso dei servizi di delivery nella ristorazione.

L'equilibrio aziendale di regge sul valore aggiunto, quindi fare previsioni sul transato complessivo può essere talvolta fuorviante. Non esiste una regola certa, ma è un punto di attenzione. Ad esempio

nelle aziende industriali per le quali il costo della materia prima è assai significativo nei conti ma influisce relativamente sul valore transato (si pensi alla produzione ad esempio di ghiera sagomate dal metallo pieno, a alla produzione di lattine per conserva) è bene tenere conto di tutti i ricavi e sapere che l'alta incidenza di materia prima fa sì che lì sia concentrata una quota di rischio aziendale e che il presidio degli acquisti è cruciale. Un gestore di transazioni che ha una commissione fissa è interessato al volume del transato solo per applicare la propria quota di provvigione. Diverso ancora il caso di un'agenzia immobiliare, che può negoziare sulla quota di intermediazione valutando il rapporto tra volumi transati e quote.

● ● Segmentazione

Nell'osservazione di un mercato, la segmentazione è un'attività interpretativa: è tutta nell'occhio di chi osserva e nella logica con cui si osserva. Talvolta basta una diversa segmentazione per ristrutturare completamente un modello di business e quindi intervenire in maniera molto dinamica su un mercato. Per chi è molto addentro a un settore, esistono delle convenzioni di segmentazione, che tendono a far parte della forma mentis. Se esistono e sono ampiamente usate hanno un loro fondamento, quindi certamente non sono sbagliate. Ma non sono le uniche possibili. Ci sono infatti diversi descrittori in base ai quali è possibile segmentare. Vediamone qualcuno:

- Psicografico: raggruppa i clienti in gruppi culturali, stato sociale, stile di vita e tipo di personalità.
- Decisori: in base a chi decide di acquistare il prodotto all'interno dell'azienda.
- Comportamentale: in base all'utilizzo (es. utenti leggeri, medi o pesanti, saltuari o continuativi)
- Geografico: per un'area specifica, ad esempio regioni del paese o dello stato e urbane o rurali.
- Distribuzione: in base a dove i clienti preferiscono acquistare (online, in negozio, su catalogo).
- Demografico: raggruppa per età, genere, livello di reddito, dimensione della famiglia, lingua, ecc.
- Vantaggi perseguiti: per valori e per aspirazioni, che fanno sì che i sistemi delle attese siano simili

Ecco alcune indicazioni per una segmentazione

1. Non definite i vostri segmenti in modo troppo ampio. Questo vi darà una maggiore apertura. Se la segmentazione è solida ed originale, troverete più facilmente spazio. Ma neanche troppo stretto, altrimenti sarà difficile dare operatività alla segmentazione.
2. Ad ogni segmento corrisponde una ragione di scambio e quindi potenzialmente un offering
3. In qualche modo una segmentazione costruisce un nuovo pezzo di identità. Una segmentazione è anche oggetto di comunicazione. Siate audaci nell'approcciare i vostri segmenti
4. Organizzate il vostro business per segmenti di mercato (es. team focalizzati su segmenti).
5. Gestite i vostri segmenti a livello globale. I segmenti vengono prima dei canali.

Un semplice strumento di segmentazione

Posto che le segmentazioni sono una scelta imprenditoriale e quindi devono lasciare spazio all'inventiva, un modo abbastanza efficace di procedere con la segmentazione è considerare criteri diversi, non troppi, ed incrociarli, ricavandone delle viste spesso molto ricche.

È bene identificare di ogni segmento alcune caratteristiche minime, oltre a un descrittore: le attese che accomunano i clienti del segmento, i fattori cui è riconosciuto maggiore valore, una prima approssimazione dei volumi che caratterizzano il segmento. Qualcosa del genere:

X	Segmento A			Segmento B			Segmento ...		
Y									
Segmento 1	descrittore A1:	attese tipiche		descrittore B1:	attese tipiche		descrittore C1:	attese tipiche	
		Identificazione del valore			Identificazione del valore			Identificazione del valore	
		stima volume			stima volume			stima volume	
Segmento 2	descrittore A2:	attese tipiche		descrittore B2:	attese tipiche		descrittore C2:	attese tipiche	
		Identificazione del valore			Identificazione del valore			Identificazione del valore	
		stima volume			stima volume			stima volume	
Segmento ...	descrittore A3:	attese tipiche		descrittore B3:	attese tipiche		descrittore C3:	attese tipiche	
		Identificazione del valore			Identificazione del valore			Identificazione del valore	
		stima volume			stima volume			stima volume	

Un limite alla fantasia è che segmentazioni molto personali rischiano di lasciare solo l'imprenditore nella ricerca di informazioni. Quindi è bene che la inventiva mantenga comunque dei legami di realtà

Strumento operativo ridotto

Tutto ciò detto un formato molto sintetico del risultato di una analisi di mercato può essere dato dalla seguente tabella che potremo poi usare anche come base per la successiva sintesi economico finanziaria

Tavola 2: SITUAZIONE E SVILUPPO PREVISTO NEL MERCATO DI RIFERIMENTO										
Nominativi		Stima valore del mercato								
Clienti / Segmenti	NOTE	Ultimo anno disponibile		2018		Stima ultimo anno di piano		2023	5	Commenti
		numero di punti d'uso	Spesa media per PdU (K€)	Valore mercato (K€)	numero di punti d'uso	Spesa media per PdU	Valore mercato (Euro/000)	crescita media annua		
				0			0	0,0%	La Strttura del mercato: 	

La tabella operativa, che naturalmente non è un form, ma una traccia esempio, si trova nell'allegato "Tabelle BP", come foglio di lavoro di una cartella che raggruppa una strumentazione economico finanziaria essenziale di sviluppo di un business plan.

Posizionamento

Abbiamo compiuto una parte importante della fatica del piano e della sua rappresentazione a numeri, ma ci rimane ancora un bel po' da fare. Intanto fino ad ora abbiamo parlato di un mercato

che c'è, e lo abbiamo rappresentato con dei numeri. Non c'è ancora la proiezione dell'immagine di noi stessi in quel mercato. Ecco una prima domanda apparentemente semplice: che ruolo avremo? Saremo uno degli attori per cui eroderemo ad altri una quota di mercato, o lo svilupperemo perché stiamo portando qualcosa di nuovo che farà sì che più potenziali clienti divengano clienti reali, e nostri in particolare?

La seconda alternativa ha bisogno di essere molto meglio giustificata della prima e richiede una più attenta valutazione di posizionamento rispetto alla concorrenza.

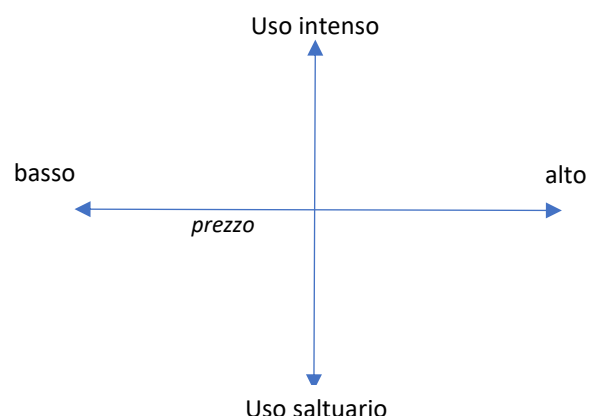
Una prima tappa del posizionamento l'abbiamo fatta con la segmentazione. Verosimilmente più è originale la nostra segmentazione, più è facile che ci posizioneremo come soggetti che approcciano nuove quote di mercato.

Tramite la segmentazione, infatti, ci posizioniamo sui segmenti di mercato che abbiamo prescelto. Ma il posizionamento richiede anche la definizione della value proposition (affrontiamo l'argomento nel capitolo dedicato al [Business Model Canvas](#) e non la riprendiamo qui) e la definizione di un prezzo proposto, o di un criterio per la formulazione del prezzo. La reattività al prezzo è un buon indicatore di posizionamento: se il mercato non ti riconosce, neanche in un test, un differenziale di prezzo, significa che non ti riconosce un differenziale di offerta e che non riconosce la tua value proposition.

Se almeno in sede di test il mercato ci riconosce un elemento distintivo, possiamo sviluppare con confidenza gli obiettivi di penetrazione che intendiamo perseguire.

Questo ragionamento è valido anche per un'impresa sociale. Molte di queste imprese soffrono infatti di una scarsa differenziazione, quasi che lo scopo sociale fosse sufficiente a giustificare l'esistenza di una nuova impresa identica alle precedenti (perché allora non aderire semplicemente alle precedenti? Di solito non basta la mia presenza per rendere diversa un'impresa nel mondo, è diversa solo per me). Lo spazio di diversificazione è tanto grande quanto lo spazio di interpretazione delle esigenze e quindi sempre più aperto di quanto appaia. È soprattutto l'abitudine ad assumere modelli osservati che ci limita, in qualunque campo.

In termini classici il posizionamento consiste nella collocazione dell'impresa in un piano cartesiano in cui i due assi sono la qualità e il prezzo. Sostituiamo il generico termine di qualità con il più specifico termine di corrispondenza -percepita, vedremo poi il perché- alle attese del segmento e otteniamo una matrice di posizionamento, un esempio della quale è riportato in figura. Poiché il posizionamento centra molto con l'immagine di marca, l'insieme dei posizionamenti nei vari segmenti avrà una sua coerenza. Ad esempio, nel campo della moda se voglio avere un posizionamento alto in un segmento di mercato diffuso, sarà difficile avere lo stesso posizionamento nel segmento del lusso (es. Dolce e Gabbana), mentre in un mercato di forniture tecniche facilmente il mio posizionamento in un segmento riverbera nel posizionamento in altri segmenti: se ho fama di qualità tecnica, tende a diffondersi (es. Makita).



Nella scelta di posizionamento occorre sapere che difficilmente ci si colloca da subito in un posizionamento alto, proprio perché non è importante la rispondenza alle aspettative secondo noi,

è importante quella secondo il mercato, quindi quella percepita. Quando sul mercato non ci sono ancora il mio posizionamento di ingresso è medio, o talvolta medio basso, quindi scalare le posizioni è un impegno e può richiedere una strategia, di comunicazione e di presidio della qualità.

● ● ● Strumenti di sintesi economico finanziaria

Tutti i business plan, a tutti i livelli di approfondimento, alla fine parlano di costi e di ricavi.

Scopriamo subito l'assassino. Il formato in cui tipicamente si presentano le sintesi economico finanziarie è una tabella, più o meno simile a quella qui riportata in figura

Ricavi operativi				
N.	Categorie del piano finanziario	Anno 1	Anno 2	Anno 3
1	Servizi	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5	Totale ricavi netti dalla vendita	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Costi operativi				
N.	Categorie del piano finanziario	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Costi variabili				
1	Costi di beni, materiali e servizi	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2	Costo dei salari lordi lordi ^①	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Costi fissi				
3	Altri costi operativi	0,00 €	0,00 €	0,00 €
4	Totale costi	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Immobilizzazioni				
N.	Categorie del piano finanziario	Anno 1	Anno 2	Anno 3
1	Valore di acquisto di immobilizzazioni	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2	Ammortamenti	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Finanziamento				
N.	Categorie del piano finanziario	Anno 1	Anno 2	Anno 3
1	Fondi di liquidità propri	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2	Finanziamento del debito	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2a	Costi del finanziamento a debito (interessi)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3	Komercialno posojilo / drugo posojilo	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Utile / Perdita e indicatori				
N.	Categorie del piano finanziario	Anno 1	Anno 2	Anno 3
1	Utile o perdita al lordo di interessi, imposte e ammortamenti (EBITDA) ^①	0,00	0,00	0,00
2	Utile / perdita operativa al lordo degli interessi e delle imposte (EBIT) ^①	0,00	0,00	0,00
3	Utile / perdita operativa al lordo delle imposte (EBT) ^①	0,00	0,00	0,00
4	Ritorno sui ricavi ^①	0,00	0,00	0,00
5	Indice di efficienza ^①	0,00	0,00	0,00

Sito web per il loro funzionamento utilizza i cookie. [I Understand e vorrei continuare.](#) Per ulteriori informazioni sull'uso di biscotti.

Quasi inesorabilmente, nelle tabelle di sintesi i ricavi hanno una sola o pochissime righe di spazio; quasi inesorabilmente la parte dei ricavi è più delicata di quella dei costi, per il semplice motivo che in quasi tutte le nascenti imprese i ricavi sono più aleatori dei costi e certamente assai meno sotto il controllo dell'imprenditore. Chi si trovasse nella fortunatissima circostanza di poter negare l'affermazione precedente⁶, può anche risparmiarsi molta fatica di pianificazione del business: se i

⁶ Nell'esperienza diretta di chi scrive, una sola impresa di una certa dimensione è nata con un piano dei ricavi sufficientemente certo: si trattava di una esternalizzazione del sistema di fatturazione di una grande utility nazionale, operante in un quasi monopolio. Per una stagione si è assistito ad esternalizzazioni di attività di grandi imprese che affidavano a propri ex dipendenti commesse di lavori, in regime di cosiddetto monoxomio (un solo cliente sul mercato); si tratta di una stagione sostanzialmente conclusa da tempo, ma i cui fondamenti sono ancora esistenti: L'interesse di grandi gruppi e filiere industriali ad avere subfornitori qualificati ed in quanto tali almeno relativamente protetti non è scomparso: è più raro e ne sono variate le forme e le garanzie.

ricavi sono sufficientemente certi e prevedibili, il piano è come fare bene senza sprecare. Per tutti gli altri una quota non banale dello sviluppo dei conti di piano è costruire un affidabile piano dei ricavi e correlarvi un sufficientemente flessibile piano dei costi e degli investimenti.

In termini statistici potremmo dire che un piano dei ricavi è sufficientemente affidabile quando è costruito su una forbice valore minimo - valore massimo tale da rappresentare il 95% delle probabilità degli eventi che li possono determinare. Tuttavia, questo è un conto che non fa nessuno: troppo complesso da applicare con rigore e troppo pericoloso da applicare senza il dovuto rigore. Ma se anche il conto non viene svolto, la sua aspirazione è corretta: le previsioni devono essere una forbice e la forbice deve contenere la massima probabilità. Un modo per assolvere con relativa semplicità a questa esigenza è svolgere tre ipotesi: ottimista, pessimista e centrale.

Tuttavia, ancora una volta stiamo correndo troppo, i numeri arrivano alla fine di ragionamenti che li fondano. Per quanto riguarda i ricavi i ragionamenti che li fondano appartengono all'universo del marketing, universo in cui oltre alla strategia esiste il concetto di

- Piano operativo e azioni di marketing

Dall'altra parte nei piani d'impresa entrano costi ed investimenti, che richiedono di aver

- Svolto un piano di organizzazione
- Affrontato le alternative di investimento possibili.

A questo punto, dati i vari fattori, le cui interdipendenze dovranno già essere merse via via che li tratta, ci si occupa di verificare il loro equilibrio, economico e soprattutto finanziario.

La finanza fin qui non è praticamente mai comparsa, ma arriviamo a un punto di sintesi in cui gioca un ruolo determinante, da arbitro. Perché questo? Lo approfondiremo oltre, ma per il momento basti dire che poiché la vita economica dell'impresa è regolata dagli scambi, che hanno sempre un controvalore monetario, i flussi monetari si rivelano elemento essenziale di equilibrio d'impresa. Non a caso le situazioni di crisi hanno sempre motivi economici, ma manifestazioni innanzitutto finanziarie.

Avendo già visto la Strategia di marketing, abbiamo quindi tendenzialmente 4 temi da svolgere

- Piano operativo e azioni di marketing e commerciali (alla fine del quale potremo parlare di ricavi)
- Piano di organizzazione
- Piano degli investimenti*
- Sintesi economico finanziaria e valutazione (abbiamo dato un'anticipazione)

* Si noti in questo caso che parliamo di investimento a due diversi livelli. Da una parte c'è il tema di investire complessivamente nell'impresa, ed è l'oggetto principale di cui ci stiamo occupando, dall'altro c'è che l'impresa a sua volta dovrà fare degli investimenti: comprare attrezzature, acquisire licenze, dare forma a una sede, realizzare una campagna di lancio, cose di questo genere, ognuna delle quali comporta una spesa riferibile all'insieme dei ricavi, non ad un ricavo specifico.

Poiché in S.I.S.I. 2.0 si opera con la piattaforma Mikrobiz, nel trattare degli strumenti facciamo sempre riferimento a quanto contenuto in quella piattaforma come strumentazione standard (è l'immagine riportata poco sopra), che è il quadro di sintesi finale; forniamo però un secondo livello

di strumentazione disponibile, per chi ne ha bisogno, e che potrà sempre essere allegato in piattaforma al proprio business plan. Si tratta di strumenti di accompagnamento ragionato alla sintesi finale, in cui conciliare ciò che è ragionamento puro (espresso in parole, schemi, disegno o quant'altro, con numeri che li rappresentino sufficientemente.

Orizzonte temporale

In Mikrobiz il piano finanziario è normalmente proposto su tre anni. Per gran parte delle imprese nascenti è un orizzonte di pianificazione più che ragionevole, per altri può essere necessario una vista un po' più lunga, quindi intrinsecamente più rischiosa (nessuno di noi sa con certezza cosa avverrà domani, e più sono i domani minore è il livello di certezza, perché maggiore è lo spazio per eventi imprevisti). In quali casi ha senso guardare a orizzonti temporali più lunghi? Essenzialmente dipende dagli investimenti comunque necessari per l'attività: se devo investire in impianti, 5 anni appaiono un periodo ragionevolmente breve, non troppo lungo. E' sconsigliabile comunque formulare piani su periodi ancora più lunghi (a meno che non dobbiate impiantare un nuovo sistema ferroviario o una utility dell'energia, che ammetterebbero piani anche sul lungo periodo).

Piano operativo e azioni di marketing e commerciali

In coerenza con le idee sviluppate in strategia di marketing, è possibile e d'utile sviluppare un piano operativo. Esso risponde ad una domanda molto semplice: come facciamo a realizzare tutto quanto abbiamo immaginato e descritto nella nostra strategia di marketing.

Un'impresa che nasce ha sempre alcune cose da fare:

- farsi conoscere, in particolare presso il proprio pubblico target
- far conoscere i propri prodotti e servizi
- far percepire i propri elementi distintivi
- conquistarsi uno spazio di mercato

L'insieme di queste azioni appartiene alla sfera del marketing operativo e del commerciale. Entrambi i fattori vanno considerati. Molte nuove imprese hanno serie difficoltà perché passano direttamente al commerciale ignorando totalmente il marketing operativo, cosa che può rappresentare dei rischi. Se apro un nuovo esercizio commerciale, sarà bene studiare l'inaugurazione, creare un'attesa investendo su un evento di lancio. È un investimento ed è marketing. Diverso è se in fase di esercizio faccio una campagna di sconti, che non sono un investimento, sono una riduzione del margine. Se decido di erogare servizi il cui acquirente tipico è la pubblica amministrazione, devo sapere che esiste il codice degli appalti e che quindi una campagna di lancio potrebbe essere assai poco produttiva. O il mio marketing mi porta a scegliere delle nicchie dove ho eccellenze assolute, oppure il mio marketing passerà quasi obbligatoriamente per una strategia di alleanze.

Solo dopo aver immaginato un piano, o se preferite un insieme di iniziative, di marketing e di presenza commerciale saremo in grado di compilare un secondo prospetto, abbastanza operativo che appare in un modo simile al seguente e che potrebbe fornire un input diretto ad una sintesi economico finanziaria per quanto riguarda il lato ricavi.

Tavola 3: OBIETTIVI DI RICA VO (K€)										
Ricavi previsti (Euro/000)		2021			2022			2023		
Cliente / segmento	piano commm	PdU	ric. medio	Ricavi	PdU	ric. medio	Ricavi	PdU	ric. medio	Ricavi
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
				0,0			0,0			0,0
Totale		0,0		0,0	0,0		0,0	0,0		0,0

Ma saremo anche in grado precisare il piano per quanto riguarda i costi commerciali e di marketing, figli del piano con cui si intendono realizzare ricavi, a loro volta raccogliibili in una tabella, simile a questa; no è detto che tutte le righe servano, non è detto che bastino; ognuno dovrà regolare da sé il livello di dettaglio, tenendo conto che la scomposizione aiuta a fare mente locale e quindi è positiva, ma il suo eccesso è dispersivo: quando si iniziano a dare numeri non sufficientemente fondati è segno che si è entrati troppo nel dettaglio.

Tavola 4: PIANO DEI COSTI COMMERCIALI E DI MARKETING (K€)								
Descrizione voci		specifica	voci CE	2021	2022	2023	Note	Allegati
Vendita Canale indiretto								
- Numero agenti		#						
- Provvigioni agenti		(% su vendite agenti)						
- Valore retrocessioni		K€						
Altri costi commerciali								
- Gadgets, omaggi e altri contributi alla spesa		K€						
- Assistenza/addestramento utilizzatori		K€						
- Altri costi variabili (da precisare):		K€						
Totale costi canale indiretto		K€	CE11	0,0	0,0	0,0		
- Personale di vendita	management Operativi	# FTE * costo medio						
		# FTE * costo medio						
- Costo del lavoro di vendita		K€		0,0	0,0	0,0		
- Costi di formazione interna / esterna		K€						
- Viaggi e trasferte		K€						
- Altri costi fissi:		K€						
Totale costi canale diretto		K€	CE12	0,0	0,0	0,0		
Totale costi di vendita		K€	CE 20	0,0	0,0	0,0		
Incidenza su ricavi		%		0,0%	0,0%	0,0%		
iniziative di marketing								
- partecipazione a fiere / roadshow/ etc. (1)	Numero di eventi							
- attività di promozione (Euro/000)		K€						
- Consulenze e prestazioni esterne		K€						
- altre iniziative promozionali:		K€						
Totale costi variabili di marketing		K€		CE21	0,0	0,0		
- Personale di marketing	management Operativi	# FTE * costo medio						
		# FTE * costo medio						
- Costo del lavoro di marketing		K€		0,0	0,0	0,0		
- Costi di formazione		K€						
- Viaggi e trasferte		K€						
- Altri costi fissi:								
Totale costi fissi di marketing		K€	CE22	0,0	0,0	0,0		
Totale costi di marketing		K€	CE30	0,0	0,0	0,0		
Incidenza su ricavi		%		0,0%	0,0%	0,0%		

● ● Piano di organizzazione

Finora abbiamo visto solo cosa effettivamente serve per raggiungere il nostro mercato, ma non è molto utile se il prodotto o servizio che vogliamo vendere non rispetta gli standard qualitativi attesi e, ancor più importante, promessi.

Per realizzare quegli standard qualitativi abbiamo bisogno di organizzare dei processi, e in questo rimandiamo totalmente al capitolo ad essi dedicato.

In quei processi però non abbiamo ancora collocato le risorse necessarie per realizzarli, o almeno non le abbiamo ancora esplicitate. Un modo abbastanza semplice per prendere le misure delle risorse è farlo proprio a partire dai processi. Ma per farlo dobbiamo distinguere tra risorse a costi correnti, quelle che si riproducono, come il lavoro e le forniture, e quelle che non si riproducono, per dotarsi delle quali vanno previsti investimenti.

Distinguiamo dunque tra i costi correnti le forniture (materie prime, beni e servizi correnti) e i costi interni del lavoro, cui per comodità è bene dedicare format di raccolta e calcolo un po' diversi tra loro e che possono apparire come nelle seguenti figure. Anche in questo caso un foglio campione è nell'allegata cartella di lavoro "Tabelle BPlan".

Tavola 5: ARTICOLAZIONE DELL'ORGANICO								
Area di operatività	Posizione funzionale	2021		2022		2023		
		Costo medio unit. (K€)	# persone FTE's	Costo totale (K€)	# persone FTE's	Costo totale (K€)	# persone FTE's	Costo totale (K€)
Operations	Responsabili			0,0		0,0		0,0
Processo primario 1	Operativi			0,0		0,0		0,0
Operations	Responsabili			0,0		0,0		0,0
Processo primario 2	Operativi			0,0		0,0		0,0
Operations	Responsabili			0,0		0,0		0,0
Processo primario 3	Operativi			0,0		0,0		0,0
Marketing e vendite	Responsabili			0,0		0,0		0,0
	Operativi			0,0		0,0		0,0
Processi di supporto	Responsabili			0,0		0,0		0,0
	Operativi			0,0		0,0		0,0
Know how, innovazione e sviluppo	Responsabili			0,0		0,0		0,0
	Operativi			0,0		0,0		0,0
Altri Direzione e controllo	Responsabili			0,0		0,0		0,0
	Operativi			0,0		0,0		0,0
			0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0

Tavola 6: Acquisti di beni e servizi								
Area di operatività	Specificità	Costo medio unit. (K€)	2021		2022		2023	
			Volume	Costo totale (K€)	Volume	Costo totale (K€)	Volume	Costo totale (K€)
Materie Prime e Semilavorati				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
Materiali di consumo				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
Energia e servizi alla produzione				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
Servizi generali esternalizzati				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
				0,0		0,0		0,0
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Nella prefigurazione di processi e risorse dedicate, una semplice raccomandazione: troviamo il punto di equilibrio. Cioè:

- Vediamo di non strafare, di non cercare di realizzare più di quanto promesso e di quanto atteso. Non è generosità, è spreco.
- Vediamo di non spargnare: se non stiamo agli standard non è economia, è costruzione del proprio fallimento.

Piano degli investimenti

All'avvio di un'impresa c'è sempre qualche investimento da fare e ovviamente anche questi rappresentano delle scelte. Tuttavia ci sono una serie di investimenti che se non obbligatori sono molto frequenti, mentre altri rispondono alla specificità dell'impresa.

Vediamo alcune classi di investimenti tipici da considerare

- Avviamento legale
- Sedi operative
- Marchio, immagine e campagne di lancio
- Attrezzature tecnologiche
- Impianti, macchinari, veicoli
- Ricerca e sviluppo di know how
- Brevetti e licenze

La caratteristica principale degli investimenti è la capacità di condizionare il futuro, nel bene e nel male: nel bene perché aumentano lo spazio delle possibilità, nel male perché rappresentano un impegno di lungo periodo, sia economico che finanziario.

In qualche misura le scelte di investimento sono le più impegnative nell'avvio d'impresa ed uno degli orientamenti possibili è quindi evitare di anticiparle oltre il necessario. Ad esempio, investire in impianti prima di aver sondato un mercato è un comportamento ad alto rischio. Si badi, ad alto rischio non vuol dire sbagliato, vuol dire solo quello che dice: ad alto rischio; vi sono casi di estremo successo e di estremo fallimento a seguito di investimenti al buio: buona parte delle imprese della digital economy sono partite con investimenti un po' "al buio" e per molte di queste è andata bene, ma per moltissime altre meno bene; per contro ad esempio F.F. Coppola narra, in un suo famoso film, la storia di un investimento visionario di notevolissima entità, quello dell'automobilistica Tucker, un grande successo tecnologico ed un grandissimo fallimento di Business. La logica d'investimento tende quindi ad essere scalare, costruendo sequenze di investimenti successivi anche in base agli andamenti precedenti. Si chiama logica di scalabilità: investi su una cosa, poi fai un secondo investimento che valorizza e sviluppa il precedente, e così via; ad esempio, anche Google ha operato così.

Dal punto di vista della disciplina economico contabile, che non va trascurata, gli investimenti dissociano le tre dimensioni economica, patrimoniale e finanziaria. Cosa vuol dire?

Quando io faccio un investimento uso risorse finanziarie e le trasformo in risorse patrimoniali. Spendo soldi per avere un asset. In prima battuta questo non ha alcuna conseguenza economica, non divento più ricco né più povero per aver fatto un investimento patrimoniale. Ma già poco dopo il mio patrimonio inizia a perdere valore (nel caso di un'automobile di fascia alta, quasi subito, e di una quota considerevole, ma nella maggior parte dei casi in maniera graduale), perché il bene che ho acquisito non avrà una capacità eterna di creare benefici: usura, obsolescenza, deterioramento ne riducono la capacità. Per questo inizierò a calcolare un costo di ammortamento. Fintanto che non sfrutto le possibilità in più che mi dà il bene patrimoniale, non ho nessun beneficio. Poi inizio a sfruttarlo e ho dei benefici economici positivi, i quali mi ripagano della perdita progressiva del valore del bene e sperabilmente più di quello.

Se lo rappresentiamo in maniera grafica da dinamica della dimensione economica, di quella patrimoniale e di quella finanziaria, si evidenziano le varie situazioni che si possono venire a creare.

In figura la rappresentazione semplificata ci mostra una possibile dinamica:

si nota un primo periodo in cui la perdita di valore patrimoniale non è compensata da alcun reddito generato, mentre via via il flusso dei ricavi determina un beneficio economico da capitale investito che si trasforma in Cash Flow.

La curva qui rappresentata è, tutto sommato, molto buona, ma possiamo ben immaginarci altri andamenti. Ad esempio, se la forbice tra le due curve versi fosse maggiore, quella inferiore sarebbe più bassa, con la conseguenza che anche il cash flow sarebbe minore e potenzialmente la curva gialla potrebbe non tornare neppure a livello 0 in tempo utile prima della totale svalorizzazione dell'asset patrimoniale.

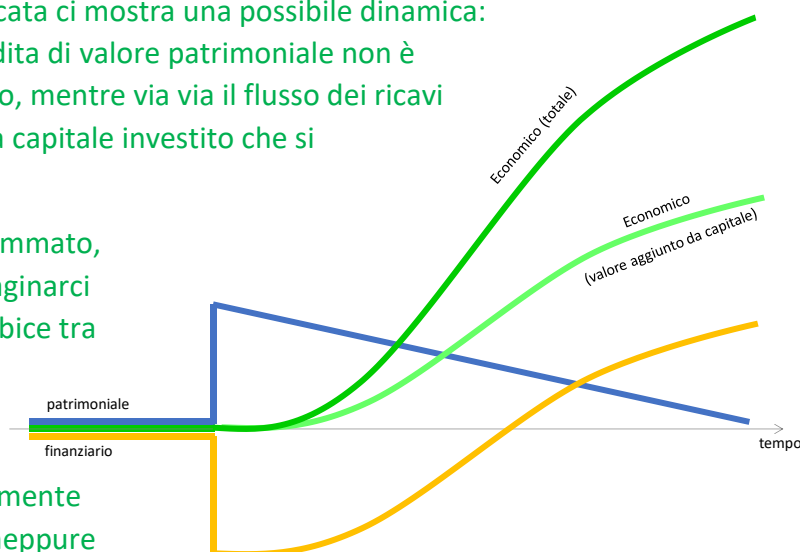
Oppure il periodo di stallo potrebbe essere più lungo; oppure ancora la curva dei ricavi potrebbe calare prima per effetto di una imprevista obsolescenza del mio investimento.

Tutti questi motivi inducono a valutare gli investimenti patrimoniali effettivi necessari e a valutarne il rischio implicito.

Vedremo gli elementi di sintesi di queste valutazioni nel prossimo capitolo, ma intanto occorre portarsi appresso l'indicazione che per ogni investimento è bene valutare prudentemente la sua durata utile⁷, che la scelta dei tempi utili di investimento è importante (non anticipare oltre il necessario, essere pronti a nuovi investimenti quando i precedenti perdono di utilità marginale) e che un margine di errore di previsione bisogna tenercelo

Alcuni investimenti hanno carattere di immaterialità, e non per questo vanno trascurati. Molte giovani imprese fanno questo errore. Gli immateriali sono spesso investimenti che non stanno dalla parte del prodotto (lì più spesso ci sono investimenti materiali), ma dalla parte del mercato, quindi sono molto importanti per una nascente impresa: un investimento in visibilità ad esempio. Ma occorre anche sapere che gli investimenti immateriali hanno periodi di obsolescenza assai brevi, se non vengono sostenuti da attività economica: se investiamo in immagine e non facciamo seguire concreta presenza a breve presso il pubblico, il decadimento dell'investimento è totale e repentino.

Anche in questo caso può essere utile accompagnare il ragionamento con una tabella di sintesi, simile a quella qui sotto riportata, ma potrà anche essere utile svolgere qualche simulazione e qualche what if, continuando e rivedere le proprie ipotesi fino al momento in cui si trova un ragionevole equilibrio.



⁷ Vi sono talvolta investimenti infrastrutturali la cui durata assomiglia all'eternità. Se nel rinascimento italiano si fosse usato un criterio di utilità anche solo a trent'anni, non avremmo le canalizzazioni, i ponti, le opere d'arte che fanno unico il nostro paese, se i romani avessero fatto lo stesso, non sarebbe mai esistito l'impero. Ma questi investimenti infrastrutturali sono molto rari e più facilmente a portata e valenza sociale e pubblica che non privata.

Tavola 7: PIANO DEGLI INVESTIMENTI										
Tipologia			Valore dei beni acquisiti (Euro/000)				Modalità di acquisizione			Allegati/note
			Totale	2021	2022	2023	Affitto	Leasing	Proprietà	
IMMOBILIARI	Superficie	Destinazione								
			0,0							
MATERIALI	Descrizione									
- mobili e arredi			0,0							
- Hardware informatico			0,0							
			0,0							
- impianti e macchinari:			0,0							
			0,0							
Subtotale			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	
IMMATERIALI										
- Consulenze			0,0						100,0%	
- Marchi e brevetti			0,0						100,0%	
- software:			0,0						100,0%	
			0,0							
Subtotale			0,0	0,0	0,0	0,0			0,0%	
TOTALE			0,0	0,0	0,0	0,0				

● ● ● Sintesi economico finanziaria e valutazione

● ● ● *Sviluppo dei conti economici*

Uno dei modi per fare sintesi e valutare dal punto di vista dell'equilibrio la futura impresa è simulare un conto economico ed uno patrimoniale sulla base di tutto quanto raccolto fin qui.

Si tratta essenzialmente di un conto ordinato, dove valgono operazioni elementari come somme e sottrazioni e dove quindi la struttura del conto è più importante delle semplici operazioni che vi si svolgono. Nel conto economico è bene darsi una struttura cosiddetta scalare, che richiede di mettere in ordine le fonti di ricavo per comporre prudentemente i ricavi totali attesi, e via via le varie classi di costo, ad esempio:

- + Ricavi di segmento
- + Ricavi di segmento
- = Ricavi totali
- Costi di vendita
- Acquisti di materie prime e semilavorati
- = Valore aggiunto
- Costi diretti variabili di produzione
- = Margine industriale
- costi di amministrazione e gestione
- = margine operativo lordo
- ammortamenti e deprezzamenti
- = margine operativo
- oneri finanziari
- = utile ante imposte
- imposte sul reddito
- = utile netto

Non esiste una modalità unica di fare un conto scalare, ma come si vede dall'esempio la struttura serve a focalizzare l'attenzione sulle varie parti d'azienda, a comparare con simili ed a decidere dove intervenire, correggere e migliorare.

● Sviluppo del conto patrimoniale

In un conto patrimoniale è utile adottare una logica simile, distinguendo fonti e impieghi

<u>Impieghi</u>	<u>Fonti</u>
Immobilizzazioni materiali nette + Immobilizzazioni immateriali nette	<u>Capitale sociale</u> <u>+ capitale portato a nuovo</u>
= immobilizzazioni totali	<u>Patrimonio netto</u>
	<u>Fondi accantonamento e rischio</u>
magazzino + Crediti commerciali	
= Capitale circolante commerciale (CCC)	<u>Debiti commerciali</u>
Cassa + crediti finanziari	<u>Debiti finanziari a lungo termine</u> <u>+ debiti finanziari a breve</u>
= Crediti finanziari (CF)	<u>Debiti finanziari</u>

Dove $\text{Capitale Circolante Netto} = \text{CCC} + \text{CF} - \text{DC} - \text{DF}$

Posizione finanziaria netta = CF-DF

Nella struttura patrimoniale ci sono molti possibili modi di articolare le grandezze e vedere il formarsi di situazioni di equilibrio o squilibrio. In generale è bene non fare crescere più che tanto il capitale circolante netto, che altrimenti alla fin fine viene finanziato dal patrimonio netto immesso dai soci. Una posizione finanziaria netta negativa per un periodo lungo è inoltre un freno alla capacità di investimento, un po' come succede con il bilancio pubblico e le esigenze di crescita.

Per molti aspetti in sede di BPlan la struttura patrimoniale può essere complessa da prevedere.

● ● ● Sintesi finanziarie

Nella valutazione degli investimenti la vista finanziaria ha una notevole capacità di sintesi e questo fa sì che si utilizzino spesso prospetti che mostrano un unico prospetto finanziario, dove ciò che conta è il cash-flow dei periodi di stima, il cui cumulo viene attualizzato. Ecco un esempio.

Flussi in Entrata	T1	T2	T3	T4	T5
Incassi vendite	0	300	500	800	820
Proventi di gestione patrimoniale	0	0	0	10	12
Interessi attivi	0	0	0	0	20
Disinvestimenti da immobilizzazioni	200	0	0	0	0
Disinvestimenti da titoli	300	0	0	0	0
Variazione crediti e debiti	0	0	0	0	0
Totale entrate	500	300	500	810	852
Flussi in Uscita					
Pag. Acquisti fornitori	50	100	150	200	200
Retribuzioni variabili	50	80	120	150	150
Retribuzioni fisse e collaborazioni	0	150	180	180	185
Versamenti IVA e imposte	0	0	25	40	41
Investimenti in immobilizzazioni	500	200	0	0	0
Oneri finanziari	10	30	28	5	0
Totale uscite	610	560	503	575	576
Flusso totale di cassa	- 110,00	- 260,00	- 3,00	235,00	276,00

L'attualizzazione è un processo abbastanza semplice il cui vero quesito è il tasso di attualizzazione, che corrisponde ad un tasso di rendimento atteso dell'investimento. Il metodo maggiormente accreditato è l'uso del cosiddetto WACC, Weighted Average Cost of Capital, in pratica il rendimento di altri investimenti con il medesimo tasso di rischio. Senonché per una start up il WACC è assai difficile da avere, potendo usare un tasso corrente bancario alle neoimprese come sua approssimazione.

In ogni caso l'attualizzazione usa un indicatore, il VAN, valore attuale netto, dell'investimento, calcolato come valore attualizzato delle a serie dei flussi di cassa considerati

Se riprendiamo il risultato della tabella di esempio, possiamo vedere i flussi di cassa attualizzati, in questo caso calcolando un interesse del 6%, con la formula $VA = SCp / (1 + i)^p$, dove SCp è il saldo di cassa del periodo p ed i il tasso usato (in ogni caso qualunque foglio di calcolo contiene la formula pronta).

Periodo	0	1	2	3	4
Flussi totali di cassa	- 110,00	- 260,00	- 3,00	235,00	276,00
Flussi di cassa attualizzati	-110,00	-245,28	-2,67	197,31	218,62

Il valore attuale netto non è che la somma dei periodi considerati, + un eventuale valore residuo di capital a fine periodo, in questo caso 57,97 se immaginiamo che il valore di liquidazione del capitale investito a fine periodo sia 0.

Un altro modo di calcolare l'attualizzazione è fare il procedimento interno e calcolare il cosiddetto TIR, tasso interno di rendimento, con la stessa struttura cerca il tasso per il quale il VAN risulta 0 (in alcuni casi però, quando i saldi fluttuano sopra e sotto 0 nei vari anni, risultano più valori di TIR)

Il punto di pareggio

Un altro modo sintetico di valutare e organizzare la parte economica di un business è la riflessione sul punto di pareggio, noto come Break Even Point, o BEP. In questa accezione ogni proiezione significativa viene in particolare esplorata evidenziando per quale volume di produzione allestita e vendita risulterà proponibile una situazione di pareggio tra ricavi di vendita e costi pieni (variabili e fissi) di produzione, assicurando l'equilibrio tra i ricavi delle vendite e i costi totali sostenuti. Si tratta della misura minima di produzione allestita e vendita idonea a evitare la perdita d'esercizio, quale si manifesterebbe dati i costi fissi e variabili di produzione senza quel livello di vendite.

Il calcolo del punto di equilibrio detto anche punto di pareggio si fonda sulle seguenti espressioni, che offrono un'informazione utile per i successivi aggiornamenti del Business Plan e dello sviluppo aziendale.

Per i ricavi

Ricavi di vendita (RV) = Prezzo di vendita (PV) X Quantità prodotta e venduta (Q)

In formula: $RV = PV \times Q$ (1)

Per i costi

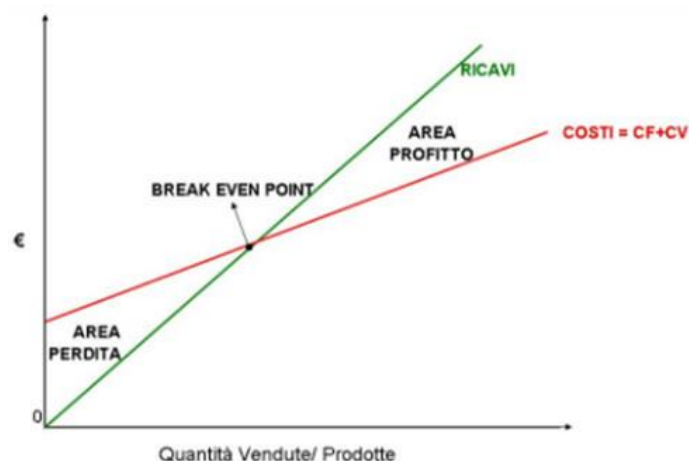
Costi della produzione (C) = Costi fissi totali (CFT) + Costi variabili unitari (CVU) * Quantità prodotta e venduta (Q)

In formula: $C = CFT + CVU \times Q$ (2)

Uguagliando la 1 e la 2 si ha

$$PV \times Q = CFT + CVU \times Q$$

Da cui $Q = CFT : (PV - CVU)$ dove



PV-CVU (e cioè prezzo di vendita – costo variabile unitario) rappresenta l'utile lordo unitario.

Come mostrato dal grafico il punto di pareggio corrisponde **all'intersezione della retta dei costi totali (costi fissi + costi variabili) con la retta dei ricavi totali.**

A sinistra del punto di pareggio i costi superano i ricavi e l'iniziativa registra una perdita che aumenta man mano che si riduce la produzione e vendita del bene/servizio oggetto di analisi. A destra del punto di pareggio i ricavi superano i costi e quindi l'iniziativa consegue dei profitti che crescono all'aumentare delle quantità prodotte e vendute.

Riflessioni consentite dal punto di pareggio

1. Si suppone che il potenziale beneficiario sia in grado di offrire i necessari dati con l'aiuto del consulente. Si tratta di pronosticare i costi fissi totali del periodo considerato e il costo variabile unitario del prodotto o servizio venduto. Ipotizzato il prezzo di vendita in più alternative coerenti, la quantità del prodotto allestita e venduta minima (Q) che conduce ad un pareggio economico (informazione significativa) è data dal rapporto tra i costi fissi totali ed il margine di ricavo unitario (prezzo di vendita stimato meno il costo variabile unitario). Ogni volume di produzione maggiore di Q produce reddito; ogni quantità minore produce perdita. L'indagine è assai semplice ed elastica per comprendere se l'attività economica studiata merita attenzione.
2. Il modello evidenzia i ricavi di vendita ($PV \times Q$) necessari per pareggiare i costi ($CFT + CVT \times Q$). È quindi uno strumento importante nell'aggiornamento dell'evoluzione del Business plan aziendale. Aiuta a calibrare i prezzi di vendita dei prodotti aziendali in modo ottimale.
3. È utile per selezionare i costi aziendali. Infatti, conduce a prendere visione di tutte le tipologie di costi. Aiuta a comprendere quali siano i costi fissi e quelli variabili. Li evidenzia e consente di prefigurarne la copertura.
4. È uno strumento di controllo dei risultati – studiati in condizioni di statica comparata – dell'attività produttiva.

Nel mentre pone l'interrogativo di come coprire i costi informa sul vantaggio di un ampliamento della produzione entro soglie compatibili con l'invarianza dei costi fissi, e la messa a fuoco di processi di mark up, contenendo il livello massimo dei costi complessivi.

5. È utile per pianificare campagne di comunicazione e marketing
Avendo a disposizione i dati ed elementi concreti sopra menzionati diventa meno complesso per un neo-imprenditore produrre una comunicazione efficace mirata a migliorare il risultato economico.
6. È da suggerirne la sperimentazione in occasione di Innovazioni di prodotto, di processo e/o di mercato; nuovi ingressi di capitale proprio o di credito; e la messa a punto di una nuova politica di prezzi
7. Conduce a simulazioni via via più appropriate.
Spesso lanciare un nuovo prodotto può comportare un aumento considerevole dei costi aziendali. I costi fissi restano invariati, ma i costi variabili subiscono cambiamenti in relazione al nuovo prodotto in questione. Si può così aggiornare il Break even point per individuare il possibile prezzo di vendita ideale del nuovo prodotto.
8. È utile per pianificare campagne di comunicazione e marketing
Avendo a disposizione i dati ed elementi concreti sopra menzionati diventa meno complesso per un neo-imprenditore produrre una comunicazione efficace mirata a migliorare il risultato economico.
9. Aiuta all'Inserimento di un nuovo canale di vendita
L'aggiunta di un nuovo canale di vendita, di qualsiasi tipologia, comporta variazioni soprattutto dei costi variabili. Anche in questo caso è essenziale svolgere una Break Even Analysis per esaminare e pianificare nuovamente le strategie aziendali.

Come abbassare il punto di pareggio

Ecco tre strategie utili per abbassare il proprio Break even point (quantità di prodotto allestito e venduto che consente il pareggio economico)

Ridurre i costi fissi

I costi fissi sono direttamente proporzionali al Break even point. Di conseguenza, più diminuiscono i costi fissi, e più si alleggerisce il punto di pareggio. E' arduo ridurre i costi fissi, ma tale esito potrebbe rivelarsi strategico. Ad esempio, nel caso in cui si volesse avviare un'attività di vendita di servizi, sicuramente aprire un negozio online potrebbe generare un vantaggio competitivo. La vendita online non vincola l'esercizio dell'attività al costo dello spazio aziendale.

Ridurre i costi variabili

Anche ridurre i costi variabili è un'operazione importante per cercare di abbassare il valore del proprio Break even point. Diminuire questi costi è un'operazione difficile e non immediata, soprattutto se si tratta di un'attività di piccole dimensioni o appena avviata. La riduzione dei costi variabili, è comunque collegata ad una riorganizzazione interna che ponga in equilibrio funzioni labour intensive e capital intensive preve analisi e sondaggi nel proprio mercato, accrescendo lo spettro dei fornitori e dei clienti e modernizzando i sistemi di distribuzione.

Sviluppare una politica dei prezzi

I prezzi dei prodotti e la soglia del Break Even sono inversamente proporzionali. Per questo, alzando i prezzi del venduto, se il mercato lo consente, sarà possibile diminuire le unità da produrre e vendere per raggiungere il punto di pareggio. Questo tipo di azione è sensata quando il limite è la propria capacità produttiva. Ma per poter compiere un'operazione di questo tipo, è

preventivamente necessario svolgere un'analisi di mercato e della concorrenza. Viceversa infatti, soprattutto se non si hanno particolari vincoli di capacità produttiva e si gode di costi variabili abbastanza bassi, è possibile pensare all'operazione inversa, Cioè a proporre un prezzo più aggressivo contando sulla maggiore penetrazione di mercato e sulla marginalità che questa garantisce. Bisogna in ogni caso sapere che tutte le operazioni che derivano margine da un equilibrio di mercato, costituiscono un beneficio provvisorio, se non si è in una situazione di monopolio o para-monopolio.

● ● La caccia all'investitore

Abbiamo sostenuto che il primo cliente di un business plan è l'imprenditore stesso. Abbiamo anche sostenuto che la prospettiva di provvista finanziaria ha un effetto distorsivo.

Non è la stessa cosa la ricerca di un investitore partner. Pochi candidati avranno concretamente questa opportunità, ma provarci fa comunque bene, per cui proponiamo questo esercizio.

Mettetevi nell'ordine di idee di trovare un co-investitore esperto che investa con voi perché valuta che ne valga la pena. Immaginate di dover portare il vostro progetto ad un talent per neo imprenditori, dove la giuria sono imprenditori rodati e di discreto successo. Immaginate che il talent non sia una competizione, ma una sfida sì. Ogni imprenditore esperto arriva con un portafoglio, ascolta e analizza i piani, fa domande, dà suggerimenti, interloquisce ed alla fine in qualche caso accetta di diventare vostro partner, co- investitore.

Alla fine, immaginate che questo talent non sia stato organizzato da altri, ma siate voi stesso a organizzarlo, andando a cercare possibili co-investitori esperti. Non è per nulla detto che li troviate, ma se trovate qualcuno che ascolta e valuta con la prospettiva del potenziale co-investitore avrete comunque ottenuto dei feedback di estremo rilievo.

● ● ● Strumenti e modalità di verifica

Abbiamo sostenuto che il primo cliente di un business plan è l'imprenditore stesso. Pur essendo questo un principio basilare, non garantisce la riuscita del piano stesso. Il fatto che l'imprenditore sia frequentemente affiancato da un coach, che in qualche misura svolge anche il ruolo di business angel, è un concreto supporto allo sviluppo dell'idea, tanto meglio funzionante quanto più l'approccio del coach sarà maieutico.

In ogni modo anche il supporto avrà dei limiti di tempo e ad un certo punto un piano comunque imperfetto emergerà dal percorso di crescita ed elaborazione.

Il programma Imprenderò in FVG, e quindi anche il progetto S.I.S.S.I. 2.0, hanno previsto una valutazione finale del business plan da parte di un soggetto indipendente. La valutazione non ha il significato di un'approvazione o certificazione, quanto quello di una revisione da parte di un esperto, o di un nucleo di esperti. Deve trattarsi di una valutazione rapida, tutta incentrata sul documento business plan e quindi non ha il formato di un colloquio, bensì dell'esame del documento in cui

l'estensore dovrà aver avuto la capacità di far risultare gli elementi importanti del suo percorso di progettazione dell'impresa e dell'idea di business.

Per far questo sono previsti alcuni criteri di valutazione, ed essenzialmente:

1. originalità dell'idea imprenditoriale;
2. realizzabilità tecnica;
3. capacità del progetto di suscitare interesse e fiducia presso potenziali investitori;
4. adeguatezza delle competenze del management team;
5. attrattività del mercato di riferimento;
6. completezza del percorso di progettazione e chiarezza delle argomentazioni
7. adeguatezza del piano al contesto d'impresa
8. sostenibilità economica del piano e adeguatezza dei conti ai fondamentali

Si tratterà di una valutazione non meccanica, per sono esclusi algoritmi con punteggi riferibili a specifiche parti del business plan, ma della valutazione di ciò che emerge dall'equilibrio complessivo del documento. Pertanto, per ognuno degli otto punti abbiamo sviluppato una checklist di massima, fermo restando che gli elementi di valutazione rimangono 8. La valutazione complessiva si concretizzerà quindi un profilo di valutazione e in una serie di commenti/indicazioni all'imprenditore per ulteriori miglioramenti.

Il profilo potrà avere la seguente forma (esemplificativa)

1. originalità dell'idea imprenditoriale				
2. realizzabilità tecnica;				
3. attrattività verso potenziali investitori				
4. adeguatezza competenze del management				
5. identificazione di un mercato congruo				
6. completezza e chiarezza argomentativa				
7. adeguatezza al contesto d'industry e territorio				
8. sostenibilità e matching conti - fondamentali				

I commenti e le indicazioni dei valutatori sono particolarmente richiesti sugli item su cui vedono spazi di miglioramento (nell'esempio l'1, e il 3).

La valutazione, se vista in maniera aggregata, potrà anche fornire indicazioni ai coach per tarare gli interventi di supporto. A tal scopo sono previsti dei report periodici di sintesi delle valutazioni effettuate.

La checklist complessiva proposta è qui riportata

1. originalità dell'idea imprenditoriale • l'idea di business è innovativa in sé? • indipendentemente dall'idea in sé, ci sono elementi nel modo di presentarla che denotino una genesi interna del progetto da parte dei proponenti? • si vedono nel progetto capricci o sofisticazioni non necessarie / motivate? • ci sono elementi che facciano percepire uno spazio proprio di mercato per l'impresa?
2. realizzabilità tecnica • sono svolti nel piano i modi in cui saranno realizzati i prodotti / servizi? • è stata condotta una analisi adeguata delle risorse necessarie? • ci sono rischi di natura tecnica o metodologica visibili? • sono stati valutati gli investimenti necessari e sono compatibili?
3. attrattività verso potenziali investitori • il piano si presenta interessante anche per un eventuale terzo che desideri investire una quota di capitale proprio? E se sì, è chiaro il perché? • i rischi presenti nel piano appaiono adeguatamente valutati? Sono chiare le iniziative di loro contenimento / gestione? • il piano è aperto a sinergie industriali con terzi? • sulla carta il piano mostra una buona redditività in relazione al rischio?
4. adeguatezza competenze del management • sono chiaramente individuate le competenze di management necessarie, i ruoli minimi e le persone che li copriranno? • l'imprenditore, o il team imprenditoriale, possiede una quota sufficiente delle competenze di management? • è previsto un piano di allargamento del team o di sviluppo delle competenze adeguato alla previsione di crescita?
5. identificazione di un mercato congruo • è stata svolta una analisi di marketing adeguata al progetto? • è chiara la domanda cui ci si rivolge? • la stima quantitativa di domanda è ottimistica? • le specificità di attese dei diversi pubblici sono state adeguatamente investigate ed identificate?
6. completezza e chiarezza argomentativa • il piano risulta sviluppato in tutti i suoi aspetti significativi? • ci sono parti del piano che appaiono frettolose o approssimate? • la sequenza e i legami tra le parti sono ben definiti? • il linguaggio è chiaro e convincente?
7. adeguatezza al contesto d'industry e territorio • c'è congruenza tra raffinatezza del piano e industry di riferimento? • ci sono eccessi formali di ricerca non giustificati dai fondamentali? • ci sono ingenuità valutative che denotano una scarsa confidenza con l'industry?
8. sostenibilità e matching conti - fondamenti • la parte economico finanziaria è correttamente svolta? • la valutazione finale di sostenibilità e redditività appare convincente? • li sono sufficienti fondamenti per ogni cifra significativa inserita nel piano?

● ● ● Guide al business planning

Riassumiamo qui alcune indicazioni di guide al business planning. Ne riportiamo 5 per ogni gruppo: guide WEB al classico Business Plan Economico Finanziario, guide web al Business Model Canvas, libri di guida al business modeling e planning, questa volta senza distinzione tra i modelli.

Guide sul web

- https://commercialisti.it/documents/20182/323701/Linee+guida+Business+Plan_protocollo_2.pdf
- <https://www.soluzionidimpresa.it/lapproccio-lean-business-planning-il-giusto-metodo-per-impostare-un-investimento-aziendale-efficace-23/>
- <https://www.danea.it/blog/business-plan/>
- <http://www.business-plan.it/business-plan-startup.htm>
- <https://www.economyup.it/startup/il-metodo-lean-startup-compie-10-anni-che-cose-come-funziona-quali-limiti-ha-e-come-usarlo-in-azienda/>

--

- <https://www.businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/>
- <https://www.spaziospin.it/blog/business-model-canvas/>
- <https://www.danea.it/blog/business-model-canvas/>
- <https://www.radiostartmeup.it/guida-definitiva-business-model-canvas/>
- <http://www.flashgiovani.it/sites/default/files/2017-03/Lean%20Canvas%20-%20linee%20guida%20StartUpDay2017%20ITA.pdf>

Guide a stampa

- Gjonata Bronconi e Stefano Cavacciocchi - La guida del Sole 24 Ore al Business plan. Come redigere un piano d'impresa efficace e completo. Con CD-ROM – 2019
- Kingsley A. Borello - Excellent business plan. Come pianificare una startup, sviluppare un'impresa e monitorare la performance - 2015
- Antonio Ferrandina - Business plan. Casi pratici - 2017
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur - Creare modelli di business. Un manuale pratico - 2009
- Alexander Osterwalder, Value Proposition Design – 2015

● ● ● Fonti di dati

- <https://www.dati.friuliveneziagiulia.it/>
- <https://adfvfg.regione.fvg.it/web/open-data>
- <https://www.tuttitalia.it/friuli-venezia-giulia/statistiche/>
- <http://www.datiopen.it/it/catalogo-opendata/dati-friuliveneziagiulia>
- <http://www.arpa.fvg.it/cms/tema/radiazioni/campi-elettromagnetici/Open-Data/opendata.html>
- <http://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVG/GEN/statistica/>
- <https://www.istat.it/it/archivio/16777>
- <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2019/2019-0006/1906-friuli.pdf>
- <https://www.startupbusiness.it/tutti-i-migliori-siti-per-statistiche-dati-report/89125/>
- **Catalogo:** <https://www.startupbusiness.it/tutti-i-migliori-siti-per-statistiche-dati-report/89125/>