

# BUSINESS PLAN E REPORTING FINANZIARIO

COMMISSIONE DI STUDIO DELLA



FONDAZIONE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI

*Ferrara*

in collaborazione con



Associazione  
Alumni  
Master CFO  
Ferrara



università di ferrara  
DA SEICENTO ANNI GUARDIAMO AVANTI.





## **“Commissione Business Plan e Reporting Finanziario”**

*Il processo di definizione del Business Plan come strumento di pianificazione strategica e finanziaria:  
il ruolo del Commercialista e l'adattamento alla realtà della piccola-media impresa locale*

Coordinatore delegato dalla Fondazione: **Paolo Mucciacciaro**

Consulente esperto della Commissione: **Prof. Giuseppe Marzo**

Hanno collaborato alla redazione del presente documento:

- Andreoli Fabio;
- Boari Simona;
- Bolognesi Marco;
- Bonazzi Stefano;
- Carletti Andrea;
- Chioatto Simone;
- Crosara Vania;
- Curci Roberto;
- Lucci Leonardo;
- Milani Matteo;
- Mucciacciaro Paolo;
- Piva Sergio;
- Pizzi Chiara;
- Succi Nicola.

## **Prefazione**

A nome dell'intero Consiglio della Fondazione dei Dottori Commercialisti di Ferrara, esprimo un sincero ringraziamento al coordinatore della "Commissione Business Plan" Paolo Mucciacciaro e a tutti i Colleghi componenti la Commissione per l'egregio lavoro svolto, al fine di rendere fruibile questo importante strumento di lavoro per la nostra categoria.

Un particolare ringraziamento al Prof. Giuseppe Marzo, docente di Economia aziendale e Strategia e audit aziendale presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara, e componente del Comitato Direttivo del Master CFO – Università di Ferrara – ANDAF.

Il Presidente  
della Fondazione dei Dottori Commercialisti  
Dott. Paolo Rollo

## Presentazione

Il documento che ho il piacere di introdurre nasce dalle riflessioni intorno a due fenomeni. Il primo è connesso al lato-cliente, specie se PMI. L'universo della PMI, e specialmente dell'impresa di minori dimensioni, è un universo assai variegato che difficilmente può rinchiudersi nello stereotipo di "piccola impresa-piccoli problemi".

Le PMI sono infatti un sistema estremamente dinamico e ricco che nel loro insieme costituiscono il tessuto produttivo dell'intera Unione Europea e dell'Italia in particolare, e che singolarmente prese si caratterizzano per essere un fascio di energie, passione e spinta all'innovazione. Un tale universo si confronta in modo sempre più intenso con regole competitive diverse dal passato, e con la necessità di organizzare spinte competitive verso concorrenti che si pongono anche a diverse scale dimensionali.

Ne consegue la ricerca di strategie sovente basate sull'iniziativa personale, modellate per sfruttare al massimo la flessibilità gestionale della piccola dimensione, e tuttavia, purtroppo, spesso non ben organizzate, con il risultato che i nomi eccellenti sono troppo pochi rispetto agli altri che pure avrebbero potuto farcela se solo l'idea si fosse tradotta in un'azione organizzata, se la creatività fosse stata sviluppata con metodo. Insomma, se la riflessione gestionale si fosse accompagnata meglio all'intuito imprenditoriale.

Queste imprese hanno bisogno di un supporto gestionale che possa integrarsi nei loro sistemi operativi in modo leggero ma robusto, creando tensione verso il miglioramento ma al contempo equilibrando le forze e le energie. Tipicamente la richiesta per un supporto del genere è rivolta al professionista usualmente deputato al sostegno di tali imprese: il Commercialista. È proprio questo ruolo che introduce il secondo dei due fenomeni citati in apertura.

Quella del commercialista è una professione in continuo cambiamento, sia per contenuto sia per modalità organizzative. I contenuti della professione, negli ultimi tempi, si sono sviluppati lungo binari opposti: da un lato si è assistito allo sviluppo delle attività a maggior contenuto consulenziale; dall'altro il commercialista si è visto spesso gravato di incarichi e incombenze che quasi lo hanno trasformato in una ramificazione dell'amministrazione statale, assorbendo di fatto l'attenzione che poteva offrire in termini di supporto gestionale alle imprese e indirizzandola verso lo svolgimento di compiti certo delicati ma a contenuto prevalentemente burocratico e formale.

Ciò ha generato, specie negli studi di minor dimensioni, uno svilimento della professione al quale però il commercialista più accorto ha trovato modo di resistere riequilibrando il proprio impegno per restare produttivamente al fianco della PMI.

Uno dei modi con cui ciò si è realizzato (o si sarebbe potuto realizzare, in alcuni casi) è stato la scoperta dell'associazione e della partnership con altri professionisti, in grado di generare un'offerta di servizi più variegata e più rispondente alle necessità dei clienti. Questo rappresenta l'evoluzione del ruolo in termini di organizzazione.

I due fenomeni si verificano con declinazioni varie e variegata in funzione del particolare territorio di riferimento, della sua storia, della sua cultura, del suo tessuto produttivo e della sua vocazione economica. Il documento che segue dimostra che nel territorio di Ferrara e tra i commercialisti di Ferrara le spinte all'accelerazione che questi fenomeni fanno imprimere all'economia hanno trovato ascolto e si sono tradotti in stimolo all'azione.

È così che nasce l'idea di un documento sul Business Plan che, rispetto a tutti gli altri, si caratterizza per almeno due elementi fondamentali. Il primo è che il documento è il frutto di una proposta della Fondazione dei Commercialisti di Ferrara (già l'Ordine Nazionale aveva prodotto il documento sul Business Plan "Linee guida alla redazione del business plan", 2011 evidenziando l'interesse verso il tema).

Il fatto che l'idea sia stata condivisa anche a livello locale testimonia certamente la comune sensibilità verso tematiche che sono sempre più importanti per la piccola impresa, e anzi forse più per la piccola quasi che per la grande impresa. Quest'ultima infatti può fronteggiare meglio eventi inattesi, mentre la prima ha bisogno di riflettere adeguatamente e per tempo sulle condizioni di redditività e rischio del proprio business.

Si aggiunga a questo che la Commissione che ha lavorato al documento è composta da commercialisti di ogni età e giovani di spirito e freschi nell'approccio che hanno cercato di condensare nel lavoro non già l'ideale di business plan (su questo ci sono già troppi libri e documenti), ma invece di ragionare sulla "pratica" del business plan. E questo è un compito molto più arduo e, francamente, molto più esposto alle critiche. Perciò il loro lavoro si caratterizza per un coraggio non comune, che si è innestato con l'intenzione di offrire uno stimolo "al fare" più che "al pensare" intorno al business plan.

Il secondo elemento di interesse è la focalizzazione specifica sulla PMI. Come ho già detto il mondo delle PMI è assai variegato e perciò preparare un documento su come redigere il business plan per tale categoria di impresa richiede rilevanti doti di flessibilità ed eclettismo. Quasi si potrebbe dire della necessità di uno strabismo ricercato, in grado di guardare sinteticamente alle caratteristiche comuni delle PMI eppure declinare approcci e strumenti in funzione delle possibili specificità che si possono incontrare. Ecco perché il documento presenta modi di azione che il lettore dovrà cogliere come stimolo all'innovazione e alla creatività per adattare il business planning alle caratteristiche dell'azienda cliente.

Chiudo queste brevi riflessioni con una considerazione personale, frutto di alcune ricerche sulla professione del commercialista cui ho preso parte e dell'esperienza che mi deriva dal contatto con le imprese.

Ritengo che nei prossimi anni il commercialista potrà essere tanto più capace di svilupparsi e di offrire supporto rilevante alle imprese, quanto più sarà capace di associare alle tradizionali attività quelle connesse al supporto gestionale delle imprese. Chi ha già intrapreso questo cammino sa che ci sono alcuni ostacoli che devono essere affrontati. Il primo è di tipo organizzativo. Talvolta infatti le competenze per offrire servizi nuovi non sono già presenti e non è possibile improvvisarsi esperti.

Lo sviluppo richiede talvolta la partnership con altri soggetti e colleghi, e per questo è necessario ripensare al modello assai diffuso che vuole un piccolo studio accanto ad una piccola impresa. In un mondo di grande cambiamento e competitività le parole chiave sono apertura e collaborazione, invece di chiusura e isolamento.

Il secondo ostacolo è, quasi potrei dire, di marketing culturale. Alcune delle necessità della PMI non sono (ri)conosciute dall'impresa, o di esse l'impresa ha talvolta una conoscenza distorta. È compito del commercialista supportare l'impresa anche nella sua crescita culturale, stimolandola a riflettere sulle azioni, al fine di dare senso anche retrospettivamente a strategie già compiute o in svolgimento, per poi stimolare la riflessione anticipata, sulle strategie che ancora si devono ideare o compiere.

E spetta sempre al commercialista studiare e introdurre in azienda sistemi e strumenti che aiutino l'impresa a decidere e ad agire, con la consapevolezza che la piccola impresa non è la grande impresa su scala minore, e che quindi gran parte delle teorie e dei modelli pensati per la grande dimensione debbano ripensarsi per la PMI.

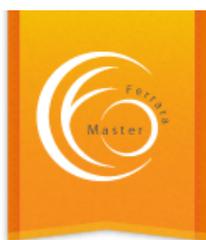
L'augurio è che questo documento rappresenti lo stimolo per incamminarsi su questa strada, e che ogni passo fatto in avanti sia anche un ulteriore contributo che i commercialisti danno allo sviluppo economico del Paese.

Buon lavoro a tutti.

**Giuseppe Marzo**

Dipartimento di Economia e Management - Università di Ferrara

Master CFO - Università di Ferrara e ANDAF



## **INDICE**

<b>Introduzione al Business Plan .....</b>	<b>8</b>
Il tessuto produttivo della Provincia di Ferrara in rapporto al contesto nazionale	
<b>Il ruolo del Commercialista nel processo di implementazione del Business Plan nelle P.M.I. della Provincia di Ferrara .....</b>	<b>11</b>
Destinatari e finalità di destinazione del B.P..... 145	
Un approccio provocatorio: l'utilizzo del P.I nell'ambito della ricostruzione del territorio emiliano colpito dal recente sisma del 20 – 29 Maggio 2012. .... <b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b> 6	
<b>Applicabilità del Business Plan</b>	
<i>nell'ambito territoriale del mercato di riferimento dell'ODCEC di Ferrara</i> <b>17</b>	
Risposte e vantaggi nell'adozione del B.P. per una microattività artigiana, commerciale, di servizi.....	19
Come favorire la programmazione e pianificazione strategica di tali attività	21
<i>Obiettivi strategici e strumenti che consentano il raggiungimento della strategia</i>	21
<i>Mappatura dei processi principali ed identificazione dei key value drivers di tali processi</i>	22
La generazione di efficienza <sup>25</sup>	
<b>Presentazione del progetto e dell'idea imprenditoriale. ....</b>	<b>27</b>
<b>Analisi del mercato di riferimento, posizionamento competitivo e benchmarking</b>	<b>30</b>
Analisi del mercato di riferimento e del posizionamento competitivo	28
L'analisi di benchmarking	29
Tecniche di benchmarking e best practice	30
Esempio di analisi di mercato, posizionamento competitivo e benchmarking nell'ambito della realtà ferrarese	31
• Case study	34
<b>La S.W.O.T. Analysis.....</b>	<b>35</b>
Modalità attuative - modalità operative	37
Esempio di analisi swot	41
<b>Il piano operativo (action plan) .....</b>	<b>49</b>
Contenuti del progetto .....	49
Obiettivi e risultati.....	50
Tempi di realizzazione.....	50
La tabella di Gantt	53
Esempio di Grafico di Gantt.....	53
Il ciclo del controllo (control loop).....	53

<b>Analisi delle dinamiche finanziarie e sostenibilità dei dati prospettici.....</b>	<b>56</b>
Area caratteristica	56
Area dei finanziamenti	58
Mezzi propri.....	58
Indebitamento finanziario	59
Area extra-caratteristica	60
Area tributaria	60
Rendiconto finanziario	60
Mitigazione dei rischi di non sostenibilità tramite lo sviluppo di stress-test.	62
<b>I prospetti economico-finanziari da considerare .....</b>	<b>65</b>
L'analisi storica	66
Il collegamento con i dati gestionali e di processo dell'attività	67
Riclassificazione di bilancio	71
La riclassificazione dello stato patrimoniale.....	71
La riclassificazione del conto economico.....	72
L'analisi per indici	73
Indicatori di redditività .....	74
Indicatori di liquidità.....	74
Indicatori di indebitamento .....	75
Indicatori di sviluppo .....	75
Il rendiconto finanziario	75
Punto di pareggio (break even analysis o b.e.p.)	76

## Introduzione al Business Plan

### *Il tessuto produttivo della Provincia di Ferrara in rapporto al contesto nazionale*

Prima di analizzare il processo di elaborazione del Business Plan vero e proprio, è opportuno effettuare alcune considerazioni di ordine statistico sulle imprese che rappresentano il tessuto economico e produttivo del nostro territorio, in relazione alla dimensione delle aziende ed in relazione al settore economico di appartenenza.

L'analisi geografica della concentrazione delle grandi imprese mostra che esse tendono ad aggregarsi in maniera piuttosto uniforme su determinate aree del territorio nazionale (tipicamente le grandi aree industriali e del terziario avanzato del nord – nord est), mentre sono presenti a macchia di leopardo sulle restanti aree del territorio.

Andando più nello specifico, l'Emilia Romagna presenta aree di eccellenza in particolari settori, con imprese anche di grande dimensione; ad esempio è possibile citare il distretto industriale della meccanica in area bolognese (sia in territorio emiliano che romagnolo), con la presenza di alcune imprese di grandi dimensioni (su tutte Ducati, Lamborghini), ed una miriade di piccole e piccolissime imprese che gravitano attorno ad esse.

L'Emilia Romagna presenta anche aree connotate da una certa arretratezza economica in termini di numero di imprese, di dimensione delle stesse e di scarsa propensione all'internazionalizzazione.

In termini di sviluppo economico, Ferrara e la sua provincia rappresentano il fanalino di coda del territorio regionale.

L'area in questione è caratterizzata da un forte sviluppo agricolo, da un moderato sviluppo industriale (spesso legato al settore primario) e da un grado di terziarizzazione non elevato.

I dati UNIONCAMERE attualmente elaborati e declinati secondo le variabili della dimensione aziendale e dei settori di appartenenza (anno 2005) mostrano come la provincia di Ferrara presenti la maggiore concentrazione di imprese operanti nel settore primario, seguita dalle province di Ravenna, Piacenza, Forlì – Cesena, Parma, Reggio Emilia, Modena, Bologna, Rimini; il medesimo trend viene seguito anche a livello di percentuale di occupati nel primario sul totale degli occupati della provincia.

Nell'analisi del settore industriale l'area di Ferrara si colloca al penultimo posto prima di Rimini (in quanto quest'ultima provincia fonda il proprio sviluppo economico sul turismo).

Ai primi posti spiccano le aree di Modena e Bologna.

Anche nel settore terziario, Ferrara si colloca agli ultimi posti, mentre spiccano ai vertici le aree del riminese, l'area bolognese e, in posizione di sostanziale parità, Forlì – Cesena, Piacenza e Ravenna.

Entrando maggiormente nello specifico, sull'area ferrarese, i settori produttivi con peso maggiore in termini percentuali sono (dati 2006):

- Agricoltura e servizi connessi – 24,19%;
- Commercio all'ingrosso e dettaglio – 21,39%;
- Costruzioni – 14,58%.

La somma dei primi tre comparti produttivi pesa sul territorio per il 60,16%.

Analizzando il dato è di tutta evidenza che i settori poc'anzi indicati sono settori tendenzialmente maturi, con bassa propensione alla crescita e all'innovazione.

Il dato appare ancor più drammatico se si considera che è temporalmente posizionato prima della grande crisi globale che stiamo vivendo a tutt'oggi.

Nella nostra area, il settore del commercio è tendenzialmente crollato, per non parlare del settore delle costruzioni, con la forte recessione dell'intero mercato immobiliare a livello globale (settore che ha generato lo scoppio della attuale crisi economico- finanziaria).

A compendio dell'analisi territoriale, si esamina la tendenza all'innovazione nel nostro territorio; sostanzialmente il 77% delle imprese (anno 2006) si colloca in un cluster low innovation, mentre il 23% si colloca in un cluster high innovation.

L'area di Ferrara mostra un trend più negativo di crescita delle imprese potenzialmente innovative (dato storico 2000 – 2006), rispetto al territorio regionale e al territorio nazionale (Italia + 1,2%; regione Emilia Romagna – 0,6%; Ferrara – 2,4%).

Il dato è confermato anche dalla rappresentatività, in percentuale, dei settori innovativi sul totale complessivo delle imprese attive: il trend è negativo con una maggiore propensione al calo in area ferrarese.

Il contesto geografico non è assolutamente stimolante e nemmeno di supporto all'introduzione di strumenti oggi necessari per competere sui mercati globalizzati.

I dati appena esposti, che connotano il territorio ferrarese, possono essere così elencati:

- Imprese principalmente concentrate in settori maturi, sia da un punto di vista tecnologico che da un punto di vista economico-finanziario (si tratta di aree il cui ciclo di vita tende alla maturità se non al declino);
- Imprese dalle dimensioni piccole e piccolissime (la presenza di distretti industriali di tipo marshalliano è molto diffuso nella nostra regione e la tendenza alla presenza di piccole e piccolissime imprese estremamente specializzate in alcune fasi produttive, con relazioni tra le singole imprese essenzialmente poco formalizzate e a gestione familiare, è tipica dell'organizzazione delle imprese dei distretti industriali);
- Scarsa tendenza alla managerialità;
- Strutture tendenzialmente a carattere familiare prive di organi di governance collegiali;
- Mancanza di processi e procedure formalizzate;
- Assenza di risk management, e di conseguenza mancanza di controllo e misurazione delle aree di rischio potenzialmente presenti nell'attività;
- Assenza di programmazione e controllo della gestione;
- Misurazione dei risultati con modalità informali e prive di rilievo scientifico;
- Assenza di obiettivi definiti e declinati in politiche, strategie e tattiche;
- Scarsa propensione all'innovazione nelle imprese posizionate nel territorio di riferimento.

Ad integrazione e a completamento dei dati poc'anzi citati, è stato analizzato il Rapporto Unioncamere 2012 sugli andamenti dell'economia nell'anno 2011. Il rapporto evidenzia un dato che era già grave nel corso del 2011 (e ritengo essere peggiorato nell'anno 2012): la spesa delle famiglie per consumo ha mostrato un forte calo rispetto all'anno 2010, anche in funzione del minor credito concesso dagli istituti di credito. Chiaramente il minor consumo familiare impatta negativamente anche sui trend di vendita delle imprese che operano prevalentemente sul mercato domestico.

L'analisi prodotta dal rapporto Unioncamere evidenzia che le imprese che maggiormente reggono l'onda d'urto della crisi economica sono le imprese che esportano nei paesi BRIC e NEXT. In buona sostanza la dimensione internazionale delle imprese consente a queste ultime, non solo di resistere meglio all'attuale contesto economico, ma anche di ottenere performance di rilievo e trend di crescita nonostante la recessione economica.

Un ulteriore dato di sicuro interesse è il seguente: le imprese maggiormente strutturate e di grandi dimensioni resistono meglio alla crisi. L'analisi empirica dimostra che le imprese che hanno le caratteristiche appena elencate godono di una maggiore capacità di resilienza alle attuali sollecitazioni macroeconomiche. Il dato viene ulteriormente supportato anche entrando in specifici settori: per esempio la G.D.O. mostra dati in controtendenza (ed in crescita) rispetto alla distribuzione generalizzata.

I settori maturi tendono ad essere in difficoltà, mentre sono in espansione i settori a maggior contenuto innovativo; anche la struttura delle singole aziende mostra un trend in crescita per le strutture delle società di capitali mentre tendono a diminuire le società personali e le imprese individuali.

Il dato maggiormente impressionante è l'incremento del numero di imprese sottoposte a procedure concorsuali nel periodo 2009 – 2011: + 26,70%.

L'analisi effettuata da Unioncamere mostra che le condizioni per meglio affrontare le attuali turbolenze ed incertezze della crisi economica possono essere le seguenti:

- Necessità di orientarsi all'esportazione;
- Aumento delle dimensioni aziendali;
- Innovazione.

Tutti questi elementi sono tra loro interconnessi; infatti solo le imprese di grandi dimensioni riescono a superare le barriere all'ingresso per poter esportare nei paesi attualmente in crescita, e solo un prodotto/servizio appetibile e con un alto grado di innovazione può risultare apprezzato nei mercati citati.

I processi di crescita, innovazione, nonché la possibilità di diventare imprese attrattive a livello internazionale sono elementi che devono essere governati con un approccio scientifico e razionale all'agire di impresa: devono essere gestiti tramite l'implementazione di un sistema di programmazione e controllo sistematico, basato anche sullo strumento "Business Plan".

In assenza di un approccio sistematico e scientifico, i tentativi di crescita e innovazione saranno soggetti ad una costante alea di incertezza a cui potrà far seguito il concreto rischio di depauperare inutilmente risorse all'interno di un processo di crescita privo di qualsivoglia linea guida.

La possibilità di poter entrare in mercati importanti e ad alto sviluppo demografico sono le determinanti per poter competere con successo nell'attuale contesto, ma il processo di crescita, innovazione ed internazionalizzazione deve essere ben governato.

Lo studio evidenzia anche il crescente interesse, sia a livello nazionale che regionale, verso lo strumento delle reti di impresa (che sarà brevemente trattato nel capitolo successivo). L'utilizzo del contratto di rete permette di poter raggiungere la "massa critica" per poter competere in modo virtuoso anche ad aziende che, singolarmente sono piccole, ma in aggregazione possono raggiungere dimensioni ragguardevoli.

Anche il governo delle reti di impresa deve essere formalizzato tramite lo strumento del Business Plan.

Per concludere, il rapporto conferma la presenza rilevante, in Italia, di imprese di dimensione mediamente inferiore rispetto ai competitor europei, con un M.O.L. più basso e con un cuneo fiscale tendenzialmente elevato.

In Italia, inoltre, rimane alto il deficit in termini di cultura di impresa rispetto al resto d'Europa; questo dato viene confermato rispetto ai dati precedentemente esaminati e risalenti all'anno 2006.

Partendo da questo contesto è possibile fare delle considerazioni: la crescita e lo sviluppo delle imprese della nostra area deve basarsi su una rinnovata cultura di impresa e sull'utilizzo di strumenti idonei a governare i processi aziendali sempre più rapidi e complessi. L'utilizzo del Business Plan diviene sempre più uno strumento chiave per traghettare le imprese fuori dal pantano della crisi; ma il problema resta uno: chi è il soggetto deputato a poter implementare e gestire il Business Plan nell'ambito delle P.M.I.? A nostro avviso il soggetto più indicato è il Commercialista; nel prossimo capitolo verranno esplicitati i motivi a supporto di questa ipotesi.

## **Il ruolo del Commercialista nel processo di implementazione del Business Plan nelle P.M.I.**

*in riferimento al tessuto economico e produttivo della Provincia di Ferrara*

L'attuale situazione economica e finanziaria globale pone sempre più le imprese di fronte a variabili ambientali turbolente e rischiose.

L'attività di impresa è, per sua intrinseca natura, rischiosa ed incerta; tali componenti tendono ad ampliarsi in contesti come quelli attuali, in cui la crisi globale pare non allentare la presa sugli attori del contesto economico mondiale.

Il mantenimento di uno o più punti di riferimento, la formalizzazione delle procedure, la costante verifica degli scostamenti tra quanto preventivato e quanto consuntivato, il governo e la corretta gestione del rischio ma, ancor meglio, la costante propensione ad anticipare i tempi e le azioni, divengono elementi di importanza strategica per mantenere ed incrementare il vantaggio competitivo delle imprese.

Strumento imprescindibile a supporto di una efficace gestione dell'agire imprenditoriale è il Business Plan; sono stati scritti innumerevoli saggi, libri e papers sull'argomento, ma, nonostante il forte lavoro di sensibilizzazione effettuato da parte della dottrina, il Business Plan pare essere preso in seria considerazione solo da parte di imprese di media e grande dimensione.

In effetti la situazione attuale evidenzia come le piccole imprese non considerino e non utilizzino affatto alcun tipo di strumento per programmare la propria azione imprenditoriale. I motivi sottesi a tale atteggiamento sono i più vari: mancanza di conoscenza degli strumenti stessi, mancanza di una concreta "cultura di impresa", sensazione che siano inutili perdite di tempo, eccessiva onerosità per implementare tali sistemi di programmazione e, non ultimo, la sensazione che l'attuale situazione di turbolenza non possa essere adeguatamente prevista e formalizzata in un piano di sviluppo. In buona sostanza gli eventi sono talmente imprevedibili e veloci che una previsione del loro impatto sulle dinamiche aziendali non può essere adeguatamente prevedibili, di conseguenza le decisioni prese in relazione a dette previsioni possono generare danni ingenti piuttosto che fornire benefici tangibili.

Queste considerazioni sono sicuramente diffuse a livello nazionale, ma tendono a divenire particolarmente importanti nei territori a più basso sviluppo economico.

Analizzando la struttura delle dimensioni aziendali in Italia, è evidente che la maggior parte delle stesse si concentra nella piccola dimensione; questo significa strutture poco organizzate e con processi e procedure non formalizzate, in cui prevale sempre l'azione della proprietà rispetto all'azione manageriale (spesso quest'ultima assolutamente assente da dette strutture).

Il governo aziendale procede, per così dire, "a vista", con obiettivi generalmente di breve o brevissimo periodo, senza alcun tipo di programmazione strutturata.

Solo le grandi imprese (decisamente una minoranza sul nostro territorio nazionale) si avvalgono di quelle strutture e di quegli strumenti necessari per una corretta programmazione dell'azione imprenditoriale.

Sulla stregua di quanto poc'anzi esposto, appare evidente che anche i modelli e la letteratura proposta in tema di Business Plan tendono ad adattarsi alle imprese di grandi dimensioni con propensione internazionale.

La modellizzazione del Business Plan su queste imprese decisamente strutturate tende a creare forti difficoltà nel loro utilizzo su strutture decisamente semplici e poco organizzate.

Ed è in questo ambito che la figura del Commercialista diviene cruciale; egli è, infatti, il referente per eccellenza delle piccole e medie imprese. La figura del Commercialista si contraddistingue per la conoscenza che possiede delle realtà aziendali di cui è il principale consulente. Proprio la vicinanza con la piccola impresa pone il Commercialista in una posizione privilegiata in relazione al processo di implementazione del Business Plan nell'ambito di realtà aziendali tendenzialmente poco strutturate.

L'attuale e principale funzione del Commercialista è quella del consulente fiscale, del redattore dei modelli dichiarativi periodici, del compilatore del bilancio di esercizio; in buona sostanza il Commercialista ha la funzione di guida nel ginepraio di norme, circolari, risoluzioni di stampo fiscale.

Questo approccio alla professione, riteniamo, sia destinato a cambiare.

Le funzioni di un Commercialista, ad oggi, devono orientarsi ad una elevata specializzazione, stante il grande spettro di competenze che la nostra professione deve abbracciare. In tempi di grande incertezza e di forte turbolenza economica e finanziaria occorre la presenza di figure dotate di specifiche competenze per aiutare l'imprenditore a muoversi con maggior sicurezza all'interno del proprio mercato di riferimento, se non addirittura ad accompagnare l'imprenditore su nuovi e diversi mercati, attuando diversificazioni di prodotto e processi di internazionalizzazione più o meno spinti.

La stessa scelta di un investimento su varie alternative possibili e potenziali, richiede competenze specifiche e la messa a disposizione di una serie di strumenti necessari per effettuare le scelte più razionali da un punto di vista economico e finanziario.

In buona sostanza il Commercialista diviene il regista nell'ambito della redazione di un Business Plan, ma deve necessariamente essere accompagnato e coadiuvato dall'imprenditore o dal C.d.A. per poter ottenere la conoscenza di tutti quei dati e di tutte quelle variabili che sono essenziali per la redazione di un Business Plan che possa essere credibile e sostenibile.

Il Commercialista deve attuare un'opera di sensibilizzazione nei confronti dei propri clienti per fare percepire che la redazione di un Business Plan ed il suo costante aggiornamento tendano a divenire sempre più elementi imprescindibili per poter continuare a competere sul mercato; la conoscenza e la vicinanza di quest'ultimo alla piccola e media impresa lo pone in una condizione di autorevolezza difficilmente raggiungibile da parte di eventuali altri consulenti di impresa; per il tramite dell'autorevolezza citata, il commercialista deve "guidare" la P.M.I. nel processo di implementazione e sviluppo del Business Plan.

Il Commercialista deve intervenire **in ogni fase** del processo di planning:

- analisi di mercato,
- posizionamento competitivo,
- benchmarking,
- SWOT Analysis,
- action plan,
- parte descrittiva del processo di crescita/sviluppo/investimento,
- parte numerica del BUSINESS PLAN, analisi degli scostamenti, simulazione di stress test.

Considerata l'alta tecnicità intrinseca nel processo che sottende all'elaborazione di un Business Plan, il Commercialista deve acquisire le necessarie competenze ed adattare gli schemi di Business Plan anche alle realtà economiche poco strutturate che connotano il tessuto economico della nostra area.

L'azione del Commercialista può apportare benefici di notevole entità alle imprese a cui fornisce consulenza, tramite la diversificazione dei propri servizi (passando da una consulenza meramente "fiscale" ad una consulenza "aziendale" continuativa) e specializzandosi su quei particolari servizi che divengono driver di valore per le imprese a cui vengono offerti tali servizi consulenziali.

Un'azione imprenditoriale programmata e monitorata grazie all'ausilio di strumenti come il Business Plan ha il pregio di far divenire l'imprenditore più consapevole della propria realtà economica e del contesto economico e territoriale in cui vive.

L'adozione di strumenti di programmazione e di gestione avanzati porterebbe anche ad una crescita del complessivo sviluppo economico del territorio in cui operiamo con indubbi benefici in termini di benessere e ricchezza.

Come evidenziato, il Commercialista può ( diciamo deve) divenire egli stesso il principale "driver" per lo sviluppo dell'impresa ed elemento indispensabile alla generazione di valore della stessa.

Il supporto del Commercialista diviene cruciale in un contesto economico-territoriale come quello analizzato ed evidenziato nel precedente capitolo.

In questo ambito si pone un primo problema legato all'agire del Commercialista: le assumptions su cui si basa il Business Plan devono essere credibili, reali e ben esplicitate.

Conseguentemente gli obiettivi sottesi alle assumptions stesse devono essere obiettivi sostenibili e potenzialmente raggiungibili dall'azienda.

Spesso si analizzano Business Plan (di solito forniti agli istituti di credito per ottenere nuova liquidità) i cui obiettivi sono completamente scollegati con il trend passato dell'azienda, e non sono assolutamente giustificati nelle loro modalità di raggiungimento.

La definizione di un obiettivo quale la crescita del fatturato, quantificata in una determinata percentuale, deve essere suffragata dalla descrizione delle azioni da intraprendere per ottenere la crescita delle vendite come preventivata.

Le assunzioni sono anche collegate ai valori del Conto Economico (di seguito anche CE) previsionale e ai valori dello Stato Patrimoniale (di seguito anche SP) previsionale.

A titolo meramente esemplificativo e non esaustivo, le voci "Ricavi Netti", "Costi Variabili Commerciali" di CE sono collegate alla voce "Capitale Circolante Netto" di SP e sottendono alle assunzioni commerciali; i costi variabili di produzione sono correlati al Capitale Circolante Netto e sottendono alle assunzioni per la produzione e per gli acquisti ed i consumi; i costi fissi (industriali, commerciali, generali ed amministrativi) sono correlate ai fondi gestionali e sottendono alle assunzioni relative al personale; questi stessi costi sono collegati anche al Capitale Circolante Netto e sono determinate dalle assunzioni sui costi di struttura; ammortamenti e accantonamenti sono correlati all'attivo fisso netto tramite le assunzioni sugli investimenti.

I collegamenti della voci di CE e SP, entrambi previsionali, e le entità numeriche delle voci stesse, sono sottese alle varie assumptions prese a riferimento.

Il ruolo del Commercialista in questo specifico frangente è di riuscire a capire se gli obiettivi possono essere sostenibili e se la assumptions di riferimento siano credibili e realizzabili.

Il Business Plan dovrebbe consentire di mettere in relazione performance, assunzioni e caratteristiche del modello di business (scelte di posizionamento sul mercato di sbocco, scelte di struttura, scelte di posizionamento sul mercato di approvvigionamento) e sul suo cambiamento.

In estrema sintesi il Business Plan è un documento nel quale, a partire dalla strategia operante e dall'eventuale fabbisogno o opportunità di rinnovamento, vengono illustrate le intenzioni strategiche, le azioni che saranno realizzate, l'evoluzione dei key value drivers e dei risultati attesi.

In pratica si parte dalla strategia realizzata, tramite l'analisi del posizionamento derivante dalle scelte e dalle azioni operate nel passato.

Successivamente vengono indicate le intenzioni strategiche, cioè gli orientamenti e le intenzioni del management finalizzati all'obiettivo finale della creazione del valore.

Lo step successivo è il piano di azione (Action Plan), cioè la formalizzazione delle azioni che consentono di raggiungere e realizzare le intenzioni strategiche; a seguire le assunzioni, cioè le ipotesi che consentono di tradurre le intenzioni strategiche ed il piano di azione in obiettivi quantitativi.

In ultimo la presentazione dei dati economici e finanziari prospettici, che rappresentano la miglior stima quantitativa delle intenzioni strategiche.

Il Business Plan è uno strumento impiegato nel più ampio processo di gestione della strategia; da quanto fin'ora evidenziato è di tutta evidenza che il ruolo del Commercialista è quello di lavorare fianco a fianco con l'imprenditore per individuare i singoli passaggi dell'elaborazione del Business Plan al fine di rendere lo stesso coerente e credibile all'esterno e all'interno.

Il punto di partenza è la presentazione della strategia realizzata, sia a livello aziendale che a livello di Area Strategica d'Affari (di seguito anche ASA), e dei risultati ottenuti.

Il Commercialista deve evidenziare quali sono state le scelte strategiche operate (consultandosi con la proprietà) e quali performance sono state il risultato delle scelte suddette, in termini di Key value drivers, Key performance indicators, Economics a livello aziendale e di ASA.

Dalla strategia perseguita e dai risultati ottenuti, si procede a riorientare l'operato del management e si analizzano i punti di forza e di debolezza e le minacce ed opportunità (SWOT Analysis).

Il percorso giunge alla necessità od opportunità di un rinnovamento strategico che si traduce nelle intenzioni strategiche.

Queste ultime rappresentano il progetto strategico che l'impresa intende realizzare a livello globale e a livello di ASA; il progetto rappresenta l'elemento cardine di tutto il Business Plan.

A titolo esemplificativo possiamo citare come intenzioni strategiche globali: ASA in cui entrare o uscire; sinergia tra le diverse ASA. Intenzioni strategiche per ASA possono essere: scelte di struttura, posizionamento lungo la catena del valore e configurazione del Business Model.

A questo punto il Commercialista ha evidenziato la strategia realizzata e le intenzioni strategiche.

Normalmente tra i due elementi esiste un gap, denominato "gap strategico".

Per colmare il gap strategico occorre porre in essere l'Action Plan, cioè l'insieme delle azioni volte a colmare il divario esistente tra strategia realizzata e le intenzioni strategiche.

Con il piano di azione si illustrano le modalità attraverso le quali l'impresa intende perseguire il proprio progetto strategico.

Il Piano di azione può suddividersi, per esempio, in piano di riposizionamento competitivo (ingresso in nuove ASA, modifica del grado di integrazione verticale); piano di crescita dimensionale (ampliamento del portafoglio prodotti, entrata in nuovi mercati, presidio di canali distributivi); piano di miglioramento della produttività (miglioramento dei processi produttivi); piano di riduzione del capitale investito (investimenti in capitale circolante o investimenti in capitale fisso e politiche di outsourcing).

Il Commercialista in questa fase deve definire, per ciascuna azione prevista dall'action plan, tempistica, condizioni e vincoli, soggetti responsabili, impatto economico, finanziario e organizzativo, in modo da verificare la credibilità delle stesse ed il controllo sul loro avanzamento.

Successivamente il Commercialista deve esplicitare quanto posto in termini qualitativi e in termini quantitativi; deve cioè elaborare i prospetti economici, patrimoniali e finanziari che rappresentano una stima credibile delle prospettive legate al modello di business di riferimento.

Il Commercialista deve comprendere il modello di rappresentazione della logica economica ed aziendale; deve esplicitare le principali assumptions alla base delle elaborazioni quantitative nonché costruire i prospetti reddituali, patrimoniali e finanziari. In sintesi dallo sviluppo delle ipotesi e delle previsioni economiche e finanziarie, devono emergere le principali direttrici di crescita del valore perseguito.

Il Commercialista dovrà esplicitare le principali assunzioni; ciò è condizione essenziale per valutare la credibilità del Business Plan.

Le elaborazioni quantitative devono essere impostate in modo tale da evidenziare i contributi delle aree di gestione e delle diverse aree di business, sia alla formazione del risultato sia alla sua crescita; occorre anche porre molta attenzione al capitale impiegato per ogni singola ASA e alla dinamica dello stesso.

Il Commercialista deve partecipare come primo attore nel processo poc'anzi evidenziato, con il necessario apporto della proprietà o del management (in quei casi in cui il management sia presente).

La costruzione del Business Plan e l'interpretazione dei dati salienti che promanano dallo stesso è essenziale sia per il perseguimento di obiettivi esterni quali internazionalizzazione, ingresso in nuove ASA, lancio di nuovi prodotti, ma anche il perseguimento di obiettivi interni quali decisioni di 'make or buy', controllo gestionale interno, ecc.

### **Destinatari e finalità di destinazione del Business Plan**

Nel momento in cui si manifesta un gap tra la strategia realizzata e le intenzioni strategiche sottese alla stessa, si rende necessaria l'applicazione concreta di un Business Plan.

Esempi tipici si rinvencono nelle decisioni di presidiare nuovi e più interessanti mercati; nel lancio (e precedentemente nelle fasi di progettazione, ricerca e sviluppo) di un nuovo prodotto o servizio o nell'ambito di processi di internazionalizzazioni più o meno spinte.

Per quanto riguarda l'ambito di applicazione a livello territoriale, forse il maggiore utilizzo del Business Plan si rinviene nella presentazione dello stesso agli istituti di credito per l'ottenimento di nuove linee di credito (a dire il vero, ad oggi, per ottenere il mantenimento delle linee già precedentemente ottenute).

La liquidità, nel contesto in cui le imprese si trovano ad operare, rappresenta uno dei fattori cruciali per l'agire imprenditoriale; tuttavia quest'ultimo incontra, sovente, notevoli difficoltà nel reperimento della stessa a causa di un sistema bancario sempre più orientato all'investimento in titoli di stato basso rischio anziché al sostenimento della crescita del PMI.

Nel contesto economico in cui ci troviamo, risulta del tutto evidente che ad un imprenditore che intenda reperire nuove risorse finanziarie venga richiesta sempre con più frequenza, oltre alla consueta dote documentale di carattere meramente amministrativo e fiscale, anche la redazione di un Business Plan in grado di riflettere le intenzioni strategiche dell'impresa nonché l'action plan per il perseguimento delle medesime.

L'utilizzo del Business Plan è fondamentale per rendere trasparenti (sempre entro certi limiti) le intenzioni strategiche delle imprese ed intercettare nuove fonti di finanziamento da parte di potenziali azionisti al fine di far comprendere loro la migliore modalità di investimento possibile.

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili organizza, sul territorio nazionale, corsi specifici per formare le necessarie professionalità nell'ambito dei Commercialisti italiani, formando dei professionisti in grado di affiancare le imprese (oggi peraltro poche e di notevole dimensione) nel processo di quotazione sul mercato dei capitali.

È interessante e lodevole, in ogni caso, il tentativo di proporre ed organizzare corsi di formazione che preparano il professionista su campi che esulano dalla tradizionale consulenza fiscale.

Nell'ambito di contesti meno aulici, rispetto a programmazioni di quotazioni in borsa, il Business Plan può e deve sempre più essere utilizzato per le pianificazioni di operazioni straordinarie, quali scissioni, fusioni e acquisizioni.

L'utilizzo di uno strumento di previsione in questi frangenti è legato ad esigenze interne atte a valutare l'effettiva validità in termini di razionalità economica delle operazioni.

Nella pratica professionale sarebbe di fondamentale importanza supportare la decisione di effettuare un'operazione di finanza straordinaria tramite la programmazione derivante dalla stesura di un Business Plan

Il Business Plan viene connotato infine anche nell'ambito della riforma del diritto societario (D.Lgs. n. 6 del 17 Gennaio 2003); ed in particolare:

- art. 2381 del Codice Civile (Presidente, comitato esecutivo e amministratori delegati): ...“il Consiglio di Amministrazione ... quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società”;
- art. 2501 – bis del Codice Civile (Fusione a seguito di acquisizione con indebitamento): ... “La relazione di cui all'articolo 2501 – quinquies deve indicare le ragioni che giustificano l'operazione e contenere un piano economico e finanziario con indicazione delle fonti delle risorse finanziarie e la descrizione degli obiettivi che si intendono raggiungere”.

# Applicabilità del Business Plan

*nell'ambito territoriale del mercato di riferimento dell'ODCEC di Ferrara*

## Finalità e Importanza

L'utilizzo del Business Plan va tenuto in considerazione non solo in quei contesti riservati a realtà aziendali di medio-grandi dimensioni, al contrario alla piccola impresa oggi viene sempre più richiesto di dotarsi di modalità operative e strumenti adatti alla preventivazione della propria gestione ed in grado di rappresentare i rischi probabili dell'attività al fine di pianificare l'organizzazione interna imprenditoriale in maniera coerente alle proprie strategie aziendali.

Solo attraverso la puntuale descrizione delle azioni da intraprendere e la loro relativa misurazione, l'organizzazione imprenditoriale sarà in grado di perseguire le proprie strategie aziendali, specie nell'attuale contesto storico-economico caratterizzato da oggettive difficoltà in cui diviene sempre più complesso fare previsioni di medio/lungo periodo e dove l'instabilità politica determina l'incertezza nella validità delle previsioni aziendali.

Normalmente il Business Plan si costruisce con un orizzonte temporale di circa 3 -5 anni (anche se molto dipende dal modello di business dell'impresa in esame). Occorre rammentare il concetto di "Business Plan": esso indica le strategie di sviluppo dell'impresa, ed è strumento di comunicazione sia interna che esterna (un esempio di quest'ultimo utilizzo si può ritrarre anche nel suo impiego come base per i processi di ristrutturazione del debito).

La sensibilizzazione finanziaria fatta emergere con la diffusione dei vari protocolli di Basilea, sempre più cruciali nella valutazione dei progetti di sviluppo aziendali, denota una maggiore attenzione a prediligere il finanziamento di progetti pluriennali proposti da aziende sempre più orientate all'implementazione di un efficace sistema di controllo interno nonché sulla puntuale impostazione di dati gestionali congruenti con le risultanze dei bilanci pubblicati ed in grado di sintetizzarne i risultati prospettici tramite lo strumento del business plan.

Lo strumento del Business Plan è quindi in grado di far emergere la creazione di valore intrinseca in ogni investimento in capitale a medio/lungo termine che non può più essere considerato fine a se stesso, bensì come singola unità di una visione organizzativa globale delle risorse aziendali.

La parte preliminare e propedeutica alla realizzazione di un Business Plan verte nel reperimento di tutte le informazioni qualitative e quantitative necessarie per l'implementazione del sistema di programmazione.

L'analisi critica dei dati e dei trend storici è necessaria per verificare il percorso dell'azienda e creare una "memoria storica" della stessa.

L'analisi del passato serve anche ad evidenziare errori commessi e aree particolarmente critiche della gestione.

Per cui attraverso il Business Plan si esplicitano le strategie poc'anzi citate sia in termini qualitativi che quantitativi.

È proprio in riferimento alla definizione della parte qualitativa di questo documento che il Consulente/Commercialista può imbastire il lavoro di avvio della propria opera professionale e non rappresentare la definizione della sua opera. Per far ciò il Consulente necessita della conoscenza pratica di come confrontare gli obiettivi espliciti nel Business Plan ed i risultati gestionali conseguiti.

Lo strumento che permette al Commercialista di stimolare questo assetto è l'adozione del Business Plan come dispositivo di strategia gestionale, rivolta in particolare al contesto della piccola impresa nella valutazione dei rischi e di affinamento della mission aziendale.

Sarebbe importante impiegare pertanto il Business Plan come strumento di crescita per l'imprenditore, in un ottica di sviluppo critico dell'attività gestionale, al fine di sensibilizzarlo sulle variabili determinanti delle performance aziendali.

Il Commercialista nella predisposizione del Business Plan avrà la possibilità di seguire in maniera più efficace l'attività del cliente potendo, in alcuni casi, svolgere addirittura un'attività di prevenzione dai rischi intrinseci alla stessa attraverso la predisposizione dei cosiddetti stress-test.

È necessario individuare le variabili fondamentali che determinano la crescita di valore dell'attività in esame e ne consentono il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Tale azione viene attuata tracciando la mappa strategica dell'attività aziendale, evidenziando le relazioni tra processi operativi e di supporto e stabilendo così il contributo qualitativo di ognuno di questi tramite l'adozione di indicatori di misurazione quantitativo numerici.

Il concorso del Commercialista alla definizione della Mission strategica, rappresenta la parte più delicata ed eccezionale del lavoro di consulenza.

Tale confronto deve essere completato con il coinvolgimento diretto delle persone chiave interne all'azienda, al fine di individuare le metodiche sottostanti al processo interno di valutazione dell'organizzazione, giungendo alla codifica di una mappa strategica della mission aziendale.

La mission è la rappresentazione di distinzione qualitativa principale di un'organizzazione imprenditoriale, ne è il suo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza e, al tempo stesso, ciò che la contraddistingue da tutte le altre aziende.

Le domande a cui deve rispondere l'Imprenditore possono essere:

- Qual è l'identità che caratterizza la nostra organizzazione?
- Qual è l'obiettivo principale della nostra organizzazione aziendale?
- Qual è l'attività caratteristica della nostra organizzazione produttiva?
- Qual è il futuro auspicato e quali sono le finalità della nostra organizzazione aziendale?
- Quali sono i valori e principi guida a cui debbono attenersi tutti coloro che operano nell'azienda?

È innanzitutto prioritario, come suggerito nelle Linee Guida alla Redazione del Business Plan del CNDCEC, 'fare una ricognizione della disponibilità delle informazioni in azienda prima di definire il piano di lavoro, definendo come i ruoli e responsabilità delle persone siano aderenti all'organizzazione aziendale.

Altro ambito da indagare è l'organizzazione complessiva dell'attività aziendale e se quest'ultima risulta coerente con la mission che si vuole realizzare e sviluppare.

Per far ciò può essere utile far rappresentare, unitamente all'imprenditore, le variabili chiave dell'organizzazione aziendale, tra le quali (elenco esemplificativo e non esaustivo):

- Volumi di produzione programmati;
- Clienti potenziali e canali distributivi;
- Analisi dei prodotti concorrenziali sul mercato;
- Eventuali dazi in entrata/uscita;
- Fattori-chiave per il successo del business di prodotto;
- Descrizione del processo produttivo, sue tecnologie e know-how di riferimento;
- Potenziali fornitori;
- Manodopera specializzata necessaria;
- Materie prime utilizzate;
- Localizzazione e dimensionamento degli impianti;
- Accordi quadro o di filiera e/o di Rete Imprese
- Eventuale impatto ambientale

Infine è utile definire gli obiettivi operativi a cui tutta l'organizzazione dovrà riferirsi.

Per stimolare la definizione di tali obiettivi strategici, un metodo utile al Commercialista è la piramide strategica, come fondamentale strumento d'indirizzo gestionale che raccoglie su tre distinti livelli, strategie, tattiche e attività.

Le strategie orientano le tattiche (commerciali, produttive, di marketing), ovvero le politiche necessarie al raggiungimento di quanto stabilito dall'imprenditore.

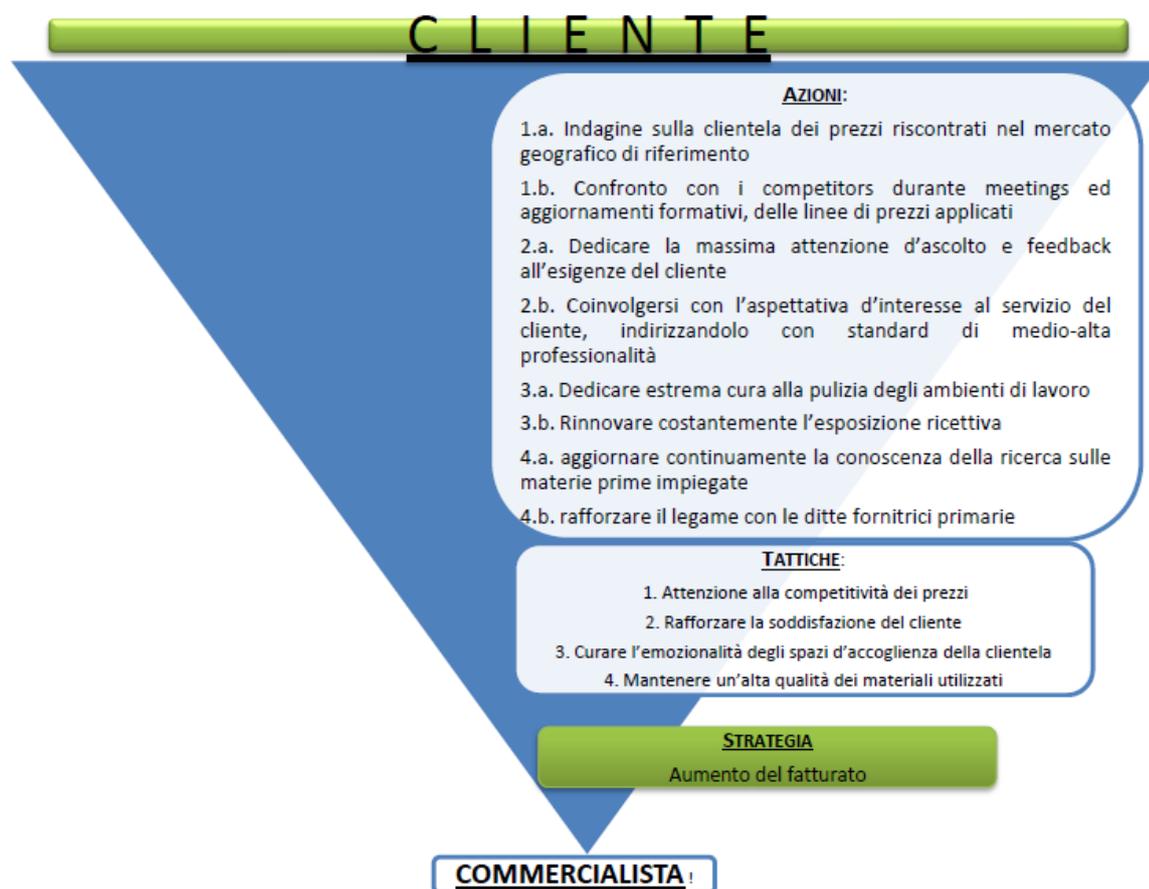
La corretta pianificazione nel breve periodo determina le attività che devono essere intraprese per sviluppare le strategie.

Il centro di interesse del Commercialista/Consulente è come noto il cliente/imprenditore e per questo va adottato il modello lavorativo della piramide rovesciata, in cui in alto si trova il cliente e a scendere i vari livelli funzionali

operativi dell'organizzazione dell'attività aziendale tra cui i vari managers e le strutture operative, di mercato ed amministrative.

Alla punta finale come base del business, ci deve essere il Commercialista, in qualità di punto di equilibrio per il corretto assetto e pianificazione del cliente.

Un esempio esplicativo di tale metodo è allegato come "Piramide strategica".



## **Risposte e vantaggi nell'adozione del B.P. per una microattività artigiana, commerciale, di servizi.**

Elemento distintivo nell'apporto del Commercialista per la crescita culturale del cliente, è l'osservazione della sua struttura gestionale che, come spesso accade in strutture di microattività, sono sbilanciate troppo nell'area commerciale o produttiva, ma senza un attento rilievo alla gestione dei costi e della struttura interna.

È quindi determinante per il Commercialista soffermarsi ad analizzare tale organizzazione, ragionando sulla validità ed adeguatezza della stessa con i risultati ed obiettivi prefissati, o in linea quanto meno con la media di settore del mercato di riferimento dell'attività cliente.

Con tale documento il Commercialista può curare lo sviluppo dell'idea imprenditoriale, sotto gli aspetti dell'innovatività, delle iniziative imprenditoriali, della fattibilità economico-finanziaria, della possibilità di sviluppo nel mercato di riferimento e rispetto la concorrenza, del suo impatto applicativo nel territorio geografico di appartenenza ed infine della coerenza globale del progetto nello sviluppo di tutto il Business Plan. L'impostazione della filosofia di lavoro del Business Plan deve avere un approccio di sviluppo della gestione operativa basato sulla creazione ed utilizzo dei flussi finanziari originati durante la gestione stessa dell'attività operativa aziendale.

Questo al fine di seguire meglio la dinamica evolutiva dell'attività del cliente, che è essenziale per comprendere la sostenibilità di un business o di un'azienda, e per adeguare l'analisi gestionale e comunicazionale dell'attività imprenditoriale con le richieste ed esigenze informative degli stakeholder aziendali e del mercato di riferimento di un'economia reale post crisi recessiva come ci ha insegnato il recente periodo di quest'ultimi anni.

Seppur sia determinante evidenziare nei prospetti economico-finanziari e patrimoniali di previsione, derivati dall'analisi storica triennale degli stessi, i valori più rappresentativi del conto economico e dello stato patrimoniale, quali il capitale investito e la sua composizione, il patrimonio netto e le altre fonti di finanziamento, nonché costi e ricavi a margine di contribuzione netto, è di assoluta e fondamentale importanza impostare l'analisi del cash flow, o dei flussi di cassa.

Fulcro minimale per l'alimentazione dei progetti di sviluppo aziendale è l'osservazione dell'Unlevered Free Cash Flow (o flusso di cassa operativo), al netto delle tasse, che rappresenta l'utile operativo lordo, come flusso primario dell'attività caratteristica, rettificato dalla sommatoria della variazione nella gestione degli investimenti di circolante e di attivo fisso.

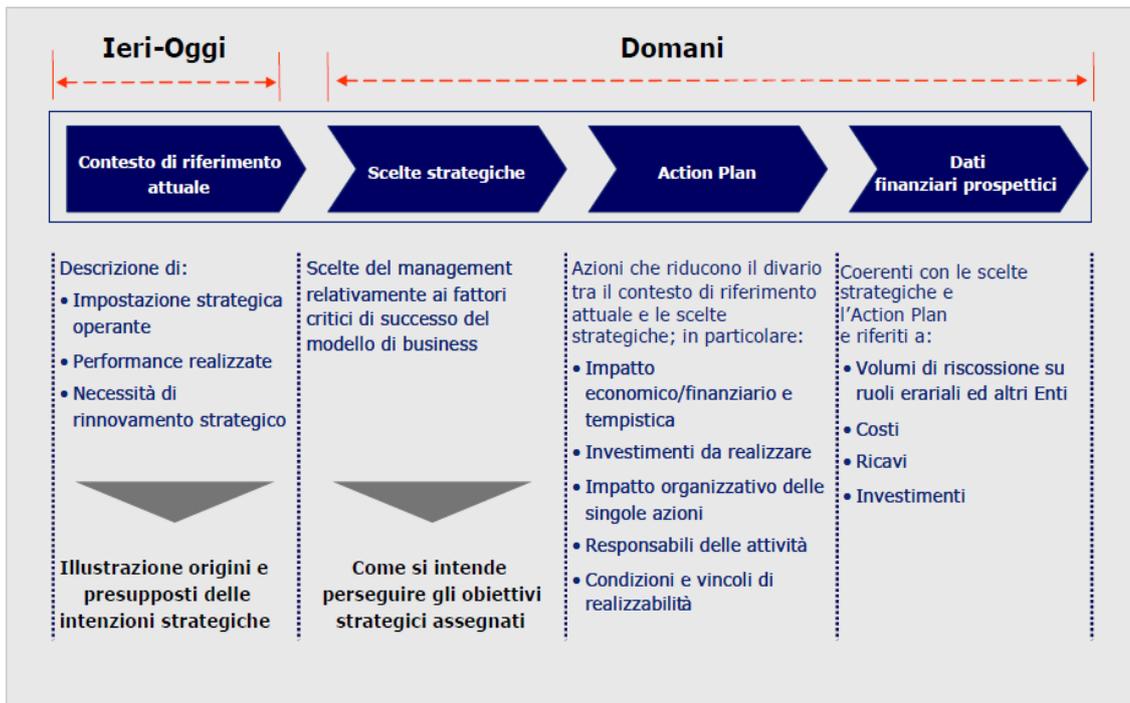
L'identificazione, da parte del Commercialista, dell'origine di tali grandezze specifiche dell'attività del cliente rappresenta la conoscenza di come si origina o si distrugge l'opportunità di autofinanziamento dell'azienda ed è quindi determinante per orientare le strategie di crescita dell'imprenditore cliente.

Variabile fondamentale di questa fase è la definizione della 'durabilità' del Capitale Circolante Netto, in termini di ciclo temporale con cui si originano e terminano gli elementi caratteristici gestionali del CCN aziendale (cd. Ciclo finanziario della gestione caratteristica, quantificati tramite GG. Clienti+GG Magazzino-GG. Fornitori).

Si dovrà riuscire a mantenere gestionalmente favorevole lo sviluppo di tale ciclo finanziario (che va direttamente ad incidere nella creazione di autofinanziamento/Cash-Flow gestionale), al fine di evidenziare la determinazione dell'equilibrio finanziario dell'attività caratteristica aziendale del cliente, di fondamentale importanza nella sostenibilità di un Business Plan per una piccola impresa.

## Come favorire la programmazione e pianificazione strategica di tali attività.

*Definizione e revisione degli obiettivi strategici, impostando quegli strumenti che consentano il raggiungimento della strategia*



È questa la fase in cui si valuta la validità dell'idea imprenditoriale dal punto di vista strategico.

Non si vuole qui entrare nel dettaglio delle metodologie di analisi strategica, per le quali si rimanda alle metodologie di strategia ormai consolidate e sviluppate dai guru di strategia (es. modelli di M. Porter, Kaplan, ecc), ma solo indicare quali sono a nostro parere le valutazioni minime necessarie.

L'analisi strategica è necessaria per poter esplicitare successivamente, nel modo più oggettivo possibile, la previsioni economico-finanziarie. Se non si comprende la dinamica del mercato difficilmente si potranno poi fare le previsioni su prezzi, sconti, costi di approvvigionamento delle materie prime, investimenti minimi necessari di mantenimento, investimenti di ampliamento, ecc.

La strategia va sempre distinta tra quella del "passato" e quella "intenzionale" da sviluppare, quest'ultima rappresentata dagli orientamenti e intenzioni dell'imprenditore finalizzati alla creazione di valore.

Il primo step riguarda la verifica di coerenza con la mission e gli obiettivi strategici dell'azienda.

Per esempio se l'attività cliente prevede un impianto a forte impatto ambientale, e nella mission è previsto il rispetto dell'ambiente, l'attività imprenditoriale dovrà considerare anche gli investimenti per ridurre tale impatto.

Oppure se il mercato di riferimento è fortemente inficiato da operatori a scarso rispetto dei principi etici dell'attività aziendale (es. corruzione, sfruttamento lavoro minorile, non rispetto orari lavoro, ecc), bisognerà considerare ciò almeno come un punto di debolezza.

Il secondo step è l'analisi del mercato di riferimento, che il Commercialista dovrebbe conoscere almeno in termini di concorrenza e di attrattività.

Anche qui si rimanda al modello della concorrenza allargata di Porter, con le 5 forze competitive che plasmano la strategia.

È quindi necessario effettuare almeno un'analisi della concorrenza diretta.

Il lavoro è più facile se si ha già nel mercato una presenza operativa, da cui poter attingere informazioni.

Altrimenti (es. per start-up) sono necessarie delle indagini di mercato specifiche, attingendo come fonte di informazioni ai bilanci delle società concorrenti, specie per i dati sulle vendite e sul mercato stesso.

Il terzo step consiste nella definizione dei fattori critici di successo, che dovrebbero essere anche stati delineati con l'analisi del mercato di riferimento.

Un esempio di tali fattori è come segue:

Tabella 1 Fattori critici

Fattori interni:	Fattori esterni:
Quota di mercato	Dimensioni del mercato
Addetti alle vendite	Tasso di crescita
Marketing	Eventuale ciclicità
Assistenza ai clienti	Struttura concorrenziale
Produzione e distribuzione	Barriere all'entrata
Risorse finanziarie	Tecnologie
Immagine e reputazione	Legislazione specifica di settore
Gamma prodotti/servizi	Disponibilità di manodopera
Qualità/affidabilità	Problemi sociali, ambientali, politici
Competenze della Direzione	

A questo punto si hanno informazioni sufficienti per poter esaminare le criticità/opportunità offerte dall'attività aziendale (analisi esterna) ed i suoi punti di forza e debolezza (analisi interna).

In questa fase l'obiettivo è definire due elementi essenziali della strategia aziendale: il grado di attrattività del settore in cui il business si sviluppa e la sua capacità competitiva, che sinteticamente viene definita 'business opportunity'.

Tale analisi strategica permette la quantificazione del mercato potenziale e delle vendite, stimando una quota di mercato obiettivo da raggiungere/operante. Il motivo principale per cui le vendite devono essere calcolate passando attraverso previsioni di mercato e di quote è che queste si possono stimare sulla base dei risultati dell'analisi strategica (attrattività settore = mercato; competitività = quote di mercato).

Questo sostanzialmente per due motivi: il primo consiste nel prevedere le vendite in assoluto basandosi solo sui dati a consuntivo disponibili, può essere arbitrario e discutibile; ed in subordine sulla base dell'analisi strategica si dovrebbe garantire la possibilità di trarre un primo giudizio sulla validità dell'idea imprenditoriale, finalizzata ad evitare inutili e laboriose analisi economico-finanziarie che prive di ogni valenza strategica.

Per uno sviluppo in dettaglio dell'analisi strategica dei Fattori Critici di Successo e loro ponderazione di metodo, si veda più avanti le Checklist proposte nel Capitolo sulla SWOT Analysis, come possibile metodo per definirne l'attrattività e competitività del business.

*Mappatura dei processi principali ed identificazione delle variabili chiave distintive di tali processi, utili al raggiungimento degli obiettivi strategici, al fine di disegnare una mappa delle aree aziendali coinvolte nella redazione del piano.*

Scopo principale di questa attività di pianificazione è l'identificazione e la definizione del flusso virtuoso in cui "scorre" la creazione di valore nello sviluppo corrente dell'attività del cliente.

A tal fine è necessario mappare schematicamente, in funzione delle dimensioni dell'attività imprenditoriale, le interconnessioni dei processi produttivi, sia nella movimentazione materiali e/o di creazione di servizi.

Ragionare per processi significa rilevare l'operatività aziendale in modo interdipendente al fine di evidenziare la capacità di creare un concreto valore aggiunto per il cliente finale dell'attività aziendale.

Tale attività si ritiene possa essere sviluppata dal Commercialista, facendosi carico del rilevamento delle varie fasi, che comporta l'individuazione dell'insieme di attività organizzate e delle decisioni interfunzionali finalizzate alla realizzazione del prodotto o servizio oggetto dell'attività aziendale e che abbiano un impatto significativo sulle capacità competitive e distintive dell'azienda cliente del Commercialista.

Per ottimizzare i processi e quindi poterli valutare è necessario identificare correttamente quali sono le funzioni necessarie e sufficienti alla realizzazione del processo stesso.

Identificato ciò sarà possibile capire quali e dove sono le inefficienze che causano spreco di tempo e di denaro.

Al fine di valutare come definire la mappatura dei processi, il Commercialista dovrà seguire le seguenti regole che ne caratterizzano l'ottimizzazione e che sono principalmente basate su sei elementi:

- l'output, che viene definito in base alle esigenze dell'utente del processo, sia esso esterno (il cliente vero e proprio dell'attività di business), sia esso interno (un'altra persona od unità dell'organizzazione). Ciò significa in pratica definire le prestazioni associate all'esigenza di output, in termini di costi, qualità e tempi di consegna;
- le fasi, rappresentate dalle singole attività operative e dalle decisioni che interagendo tra loro consentono la realizzazione dell'output;
- gli input, ovvero gli elementi fisici ed informativi che costituiscono l'avvio delle fasi di processo, come anche in particolare il sistema informatico (ove presente) utilizzato per fornire le fonti di movimentazione del fasi di processo ;
- le risorse, rappresentate dalle capacità umane e dalle tecnologie necessarie a svolgere l'attività di processo, rendendo efficace ed efficiente le decisioni di avanzamento;
- le interdipendenze, rappresentato dai legami logici e di precedenza che collegano le fasi di un processo;
- i modi gestionali, ovvero bisogna evidenziare le logiche usate per coordinare le attività, per prendere le decisioni e regolare l'avanzamento dei processi.

Il tessuto aziendale caratteristico della realtà territoriale ferrarese, rappresentato principalmente da PMI e microimprese, può essere evidenziato indicando la formazione strutturale dei processi aziendali basandosi su tre mappe di risorse fondamentali:

- Persone
- Materiali
- Mezzi

Che cosa mappare e cosa non serve, è determinante per disegnare il flusso operativo, la "stream mapping", su cui si svilupperanno le varie aree del Business Plan (SWOT e posizionamento del mercato competitivo, Action Plan, proiezioni economico finanziarie, ecc.).

È sempre utile partire dalle prestazioni interne che modificano il valore del bene/servizio di output, per ogni prestazione rilevante c'è sempre un processo.

Spesso questi processi, in particolare nelle microimprese e/o PMI a controllo familiare, sono presidiati da membri della famiglia proprietaria, oppure da persone di loro stretta ed assoluta fiducia, che sono tipicamente inserite nell'organizzazione aziendale dalla nascita dell'attività e che risultano riluttanti alla comunicazione dei tratti più caratterizzanti della gestione del business.

Per ciascuna attività rilevante che viene svolta è necessario seguire le fasi lavorative che seguono:

- elencare ogni passaggio principale, che modifichi il valore;
- metterli in ordine 'cronologico';
- assegnarne la responsabilità a chi li esegue;
- possibilmente scriverli in una procedura o flowchart.

Quest'ultimo passaggio non dovrà essere evidenziato come documentazione per il Business Plan, ma serve per organizzare il flusso di lavoro su cui si svilupperà.

È proprio analizzando l'impiego di ogni singola risorsa sopra elencata che il Commercialista arriva a capire quale di queste è da ottimizzare, cioè quale delle tre risorse non viene impiegata con efficienza.

Un metodo che sta premiando le aziende più modernamente organizzate, è l'osservazione di queste risorse tramite il punto di vista della soddisfazione del cliente finale del prodotto aziendale, osservando ogni singola fase di lavoro delle risorse impiegate nel processo produttivo con obiettivi misurabili in termini di valore aggiunto per il cliente finale.

Le Persone vanno identificate nei ruoli chiave, in base al modello strategico definito con l'imprenditore, eventualmente disegnando una situazione di fatto "AS IS" per arrivare ad una evoluzione più consona "TO BE", con gli obiettivi strategici del business da pianificare.

Scopo di tale sezione deve essere quello di definire la squadra vincente del business che si vuole delineare, al fine anche di chiarire se si ha la squadra giusta o se sono necessari inserimenti o sostituzioni, come anche individuare particolari fonti formative che sono necessarie per completare ed assicurare le corrette capacità di realizzazione delle attività affidate.

Ogni persona chiave deve essere incastonata nella mappa organizzativa dell'attività cliente, ed a tal fine si propone, con l'Allegata 'Scheda intervista Funzioni/Persone', una guida di intervista da sviluppare con ogni persona chiave, finalizzata a definire la situazione di eccellenza e di miglioramento delle aree mappate.

### **Scheda intervista Funzioni/Persone**

---

#### **POSIZIONE:**

1. **STRUTTURA** (indicare la posizione da cui dipende, la posizioni a cui riporta e le eventuali dipendenze funzionali)
  2. **OBIETTIVI** (indicare i singoli risultati che la posizione deve raggiungere, specificando per ciascuno di essi gli input, le azioni da svolgere e il relativo grado di autonomia e di decisionalità, e gli output)
  3. **OBIETTIVI "TO BE"** indicare l'eventuale rappresentazione in cui si vuole evolvere la funzione e come si intende che debba modificarsi la situazione AS IS per raggiungere meglio gli obiettivi del Piano Industriale.
  4. **COMPITI** (indicare, in modo completo e dettagliato, i compiti abituali, occasionali e/o saltuari che vengono svolti e la proporzione di tempo dedicato a ciascuno)
  5. **CONTATTI E RAPPORTI** (indicare le posizioni con cui entra in contatto, per quali motivi e con quale frequenza)
    - A. all'interno della società
    - B. all'esterno della società
  6. **CONDIZIONI DI LAVORO** (indicare le caratteristiche dell'ambiente in cui svolge l'attività e la presenza di eventuali elementi sfavorevoli come rumore, spazio, necessità di frequenti spostamenti, rischi di infortuni, ecc., e come si intende rimediare nello sviluppo del Business Plan)
  7. **CONSEGUENZE DEGLI ERRORI** (indicare quali errori potrebbero essere commessi durante lo svolgimento dell'attività che potrebbero inficiare gli obiettivi del Business Plan)
-

NR.Progr.Univoco	N.Att.Add	SiglaAdd	Addetto	Funzione	SiglaQualifica	Qualifica	CodProcesso	Processo	CodSottoprocesso	Sottoprocesso	Attività	Riporta a / Interagisce con	Note

*legenda:*

il rosso indica un processo fondamentale per il business, che è funzionalmente ricoperto da persone non idonee o con procedure inadeguate alla crescita aziendale

il giallo indica un processo critico per il business, che può comprometterne l'esistenza se mal gestito o se ricoperto da persone non idonee.

il verde indica processi neutri

Viene inoltre proposta una scheda su foglio elettronico per il riepilogo delle funzioni chiave e delle persone responsabili, indicando interconnessioni ed aree soggette a rischi significativi di processo (aree di business critiche che sono coperte da persone autoreferenziali).

I Materiali vanno identificati nella funzionalità ad ottenere i prodotti commercializzati o i servizi erogati.

Bisogna individuare la funzionalità essenziale a produrre l'effettivo beneficio richiesto dall'utente dell'attività cliente o che si vuole distinguere nel mercato di riferimento del business.

In tal senso vanno inquadrati i cicli produttivi dell'attività e l'eventuale utilizzo di macchine tecnologicamente specifiche.

Determinante in questa sezione è l'identificazione di cicli o fasi di lavoro che determinano una onerosità eccessiva per la commercializzazione del prodotto finale, di cui bisognerà evidenziare in dettaglio l'incidenza dei fattori distorsivi e soprattutto come si prevede di attenuare se non eliminare le anomalie.

I Mezzi aziendali sono principalmente rappresentati dalle tecnologie distintive eventualmente possedute ed utilizzate e dalle fonti di finanziamento a cui poter accedere.

Una proposta di intervento per identificare inizialmente come l'imprenditore intende il suo business e vuole eventualmente svilupparlo è analizzare gli investimenti fatti e progettati.

A tal fine si propone in Allegato la checklist "Investimenti da fare/fatti", per investigare sull'organizzazione di base.

Tale analisi può essere estesa anche alle altre principali risorse strategiche dell'attività aziendale.

#### INVESTIMENTI REALIZZATI

INDICARE GLI INVESTIMENTI REALIZZATI NEGLI ULTIMI 12 MESI

TIPOLOGIA	AMMONTARE COMPLESSIVO	PERIODO (MESE)	AGEVOLAZIONI OTTENUTE
<input type="checkbox"/> Macchinari e attrezzature	€ _____	_____	_____

<input type="checkbox"/> Fabbricati e opere murarie	€ _____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Informatica e computer	€ _____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Innovazione tecnologica	€ _____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Acquisizione brevetti	€ _____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Ricerca e Sviluppo	€ _____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Impatto ambientale	€ _____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Sicurezza sul lavoro	€ _____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Certificazioni di qualità/ambiente	€ _____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Formazione professionale	€ _____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Fiere in Italia o all'estero	€ _____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Internazionalizzazione	€ _____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Altro _____	€ _____	_____	_____

**INVESTIMENTI DA REALIZZARE**  
 ( Per ogni singola tipologia di investimento fornire le informazioni richieste – aggiungere eventuali pagine per la descrizione degli investimenti)

**Tipologia**

<input type="checkbox"/> Produzione (macchinari, attrezzature, ecc)	<input type="checkbox"/> Informatica (hardware, software)
<input type="checkbox"/> Formazione del personale	<input type="checkbox"/> Ricerca e Sviluppo
<input type="checkbox"/> Innovazione tecnologica	<input type="checkbox"/> Terreni, fabbricati, opere murarie
<input type="checkbox"/> Fiere in Italia e all'estero	<input type="checkbox"/> Certificazioni di Qualità/Ambiente
<input type="checkbox"/> Sicurezza sul lavoro / Impatto Ambientale	<input type="checkbox"/> Internazionalizzazione

Importo previsto dell'investimento Euro: \_\_\_\_\_

Unità locale interessata dall'investimento: \_\_\_\_\_

Data prevista della realizzazione: \_\_\_\_\_

Sintetica descrizione di cosa si intende realizzare:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## La generazione di efficienza

Un primo aspetto che determina la buona riuscita di un Business Plan è la gestione dei flussi informativi.

Talvolta nella predisposizione del Business Plan l'attività di elaborazione dei dati richiede un notevole quantitativo di tempo con la conseguenza che il medesimo, spesse volte, viene sottratto all'attività di validazione delle fonti da cui originano i dati stessi.

Bisogna pertanto analizzare dove l'attendibilità e la fruibilità di tali fonti sia in termini di modalità operative che in termini di risorse necessarie per il loro utilizzo

Questo è soprattutto necessario in una struttura aziendale di piccole-medie dimensioni, dove spesso i flussi informativi si evolvono con strumenti artigianali basati sulla esperienza di singole persone sviluppati su fogli elettronici non integrati.

In tale contesto diventa determinante, specie se non è possibile uniformare le fonti informative tramite sistemi integrati di elaborazione dei dati, fare attenzione alla gestione dei conflitti che si originano sulle risultanze del Business Plan.

A tal proposito risulta fondamentale la fase di condivisione delle assunzioni e dei risultati del documento con le persone chiave della struttura aziendale per limitare al massimo potenziali *misunderstanding* nella realizzazione del Piano stesso.

Allo stesso tempo, è necessario valutare l'impatto che la perdita di persone chiave, in termini know-how del business maturato nel corso del tempo, potrebbe causare allo sviluppo della crescita aziendale..

In attività di piccole dimensioni, spesse volte a carattere prettamente familiare, ci possono essere parametri che sfuggono alla logica accademica degli indicatori economico finanziari, ma che non di meno possono inficiare la riuscita del Business Plan.

A tal fine si identificano, a titolo esemplificativo e non esaustivo, alcuni potenziali utilizzi del Business Plan finalizzati alla prevenzione di potenziali scostamenti anomali delle performance aziendali: i trend di fatturato in diminuzione per più di due esercizi: si consiglia di focalizzare, senza indugio, l'attenzione sulle opportunità di apportare gli adeguati interventi correttivi;

- rapporto tra EBITDA e fatturato costantemente inferiore ai concorrenti: la marcata carenza di competitività va indagata con lo sviluppo di dettagliate analisi SWOT e di posizionamento competitivo come evidenziate nei successivi capitoli;
- aziende di servizi dotate di capitale intellettuale con valore contabile significativo: qualora il valore di tali intangibles sia superiore a 4/5 volte l'EBITDA si consiglia di proiettare la sostenibilità dei medesimi al fine di scongiurare improvvisi rischi di default aziendale;
- EBITDA inferiore ad un quinto del Debito vs. terzi: i target di rimborso previsti contrattualmente potrebbero presto mettere a rischio la continuità del business e pertanto la collocazione delle future opportunità di crescita;
- Il grado di indebitamento verso terzi è superiore a due volte il Patrimonio netto: si palesa l'esigenza di predisporre un prospetto informativo destinato ai creditori al fine di concordare con gli stessi le linee guida future per il riequilibrio della situazione debitoria com.

## Presentazione del progetto e dell'idea imprenditoriale.

La presentazione del progetto e dell'idea imprenditoriale deve essere coerente con le finalità sottostanti alla redazione del B.P.

In linea generale il B.P. deve essere presentato in forma snella, composto di un numero di pagine limitato ma che contenga comunque i tratti essenziali del soggetto economico di riferimento.

Un B.P. di dimensioni contenute, ma ben focalizzato sugli aspetti salienti, risulterà maggiormente fruibile rispetto ad un B.P. di notevoli dimensioni e non focalizzato sugli aspetti cruciali del progetto sottostante al medesimo.

Una delle motivazioni principali che guida la redazione del B.P. è legata all'ottenimento di nuove fonti di finanziamento (sia in termini di equity sia di debito). Il potenziale finanziatore dovrà essere informato circa i tratti essenziali del progetto a cui si appresta partecipare nonché dei rischi intrinseci alla realizzazione del medesimo.

Nella logica della redazione di un B.P. le modalità di redazione si differenziano a seconda del tipo di progetto/investimento che si cerca di raggiungere.

L'orizzonte temporale con cui viene costruito il B.P. varia a seconda del settore in cui opera l'impresa e del tempo prevedibilmente necessario per poter completare il progetto di riferimento.

A mero titolo esemplificativo, un potenziale progetto di sviluppo di un progetto da parte di un'impresa operante nel settore farmaceutico richiederà l'esplicitazione dei dati su di un arco temporale decisamente più ampio rispetto ad un progetto relativo ad un'impresa operante nel settore delle costruzioni. La motivazione è da ricercarsi nel più ampio tempo da dedicare alla sperimentazione e alla validazione, da parte delle autorità garanti, dei risultati della ricerca di laboratorio.

Si riporta di seguito, ai fini di una migliore chiarezza espositiva, un sommario standardizzato da plasmare sulla base delle varie esigenze di ciascun B.P.

### 1. EXECUTIVE SUMMARY

- 1.1. Il progetto sintetico proposto
- 1.2. Le principali azioni realizzative
- 1.3. Sintesi dei principali dati finanziari attesi
- 1.4. il management team

### 2. LE INTENZIONI STRATEGICHE

- 2.1. Necessità ed opportunità di un rinnovamento strategico
- 2.2. Intenzioni strategiche a livello corporate
- 2.3. Intenzioni strategiche a livello di ASA

### 3. LA STRATEGIA REALIZZATA

- 3.1. La strategia competitiva corporate
- 3.2. La strategia competitiva delle singole ASA
- 3.3. Evoluzione dei principali dati finanziari storici corporate e per ASA

### 4. L'ACTION PLAN

- 4.1. Progetti di mutamento dell'assetto strategico, di aumento della produttività e di crescita dimensionale
- 4.2. Azioni, tempistica, manager responsabili
- 4.3. Impatto economico- finanziario delle azioni
- 4.4. Impatto organizzativo
- 4.5. Condizioni e vincoli all'implementazione

### 5. LE IPOTESI E I DATI FINANZIARI PROSPETTICI

- 5.1. Modello Economico
- 5.2. Le ipotesi alla base delle previsioni economico – patrimoniali e finanziarie (assumptions)
- 5.3. I dati previsionali a confronto con i dati storici
- 5.4. Andamento Key value driver
- 5.5. Analisi di sensitività
- 5.6. Aspetti critici da evidenziare.

## **Analisi del mercato di riferimento, posizionamento competitivo e benchmarking**

La redazione del Business Plan non può prescindere da una consapevole conoscenza dei mercati di riferimento del progetto di impresa cui si riferisce il suddetto piano sia da un punto di vista endogeno che da un punto di vista esogeno.

L'analisi del mercato, in ambedue le accezioni, è determinante per dare sostegno alle ipotesi di sviluppo del piano che si sta progettando e dimostra che il proponente il piano conosce bene non solo il ruolo che giocherà l'azienda ma anche ciò che fanno i concorrenti.

Grazie a ciò si dà prova di aver già previsto le possibili contromosse che possono essere messe in atto dai propri competitors.

Le ricerche di mercato sono come le fondamenta di un palazzo: rappresentano la base su cui l'imprenditore decide se investire oppure no.

L'analisi permette di cogliere le caratteristiche e le tendenze della domanda e dell'offerta di prodotti e servizi, le minacce e le opportunità presenti nel settore.

I dati raccolti devono poi essere messi in relazione al prodotto/servizio che si vuole offrire evidenziando i punti di forza e di debolezza propri e dei concorrenti.

### **Analisi del mercato di riferimento e del posizionamento competitivo**

Per sviluppare l'analisi dei fattori endogeni del mercato occorre determinare il posizionamento ed il dimensionamento della propria azienda al suo interno.

Poiché nulla è statico, occorrerà evidenziare poi quali sono le tendenze e le previsioni all'interno del quadro macro economico di riferimento.

Innanzitutto devono essere ben analizzati i propri clienti, comprenderne i comportamenti d'acquisto, definirne le caratteristiche e stimarne la dimensione.

Questo è il compito dell'analisi di mercato, da effettuarsi mediante la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di dati e informazioni.

A questo fine Internet è un prezioso aiuto, ma anche la bibliografia tradizionale, le riviste di settore e le interviste dirette sono strumenti efficaci per una buona analisi di mercato.

È opportuno segmentare i potenziali clienti suddividendoli in categorie omogenee (segmenti) per comportamento d'acquisto e di consumo fino ad arrivare alle dimensioni di mercato che interessano l'impresa.

L'analisi deve essere correlata a dati significativi del mercato oggetto d'indagine.

I criteri per segmentare il mercato possono essere i più vari, ma di solito giocano un ruolo fondamentale la collocazione geografica (clienti locali, nazionali o internazionali), i comportamenti di acquisto, la dimensione, le esigenze d'uso, l'appartenenza al settore privato o al settore pubblico.

Si descrive la crescita dei propri mercati utilizzando statistiche ed analisi di forecasting soggettive ed oggettive.

L'analisi del tasso di sviluppo del mercato è essenziale per la valutazione delle potenzialità future del business.

Occorre, mediante l'ausilio di proiezioni di dati futuri desumibili da ricerche specifiche, rappresentare il trend di riferimento del mercato in cui si posiziona il prodotto/servizio.

Può essere utile indicare, in ottica di previsione quali mercati l'azienda sarà in grado di aggredire e con che timing.

È utile la citazione delle opinioni di esperti, società di consulenza ed associazioni industriali.

Se le previsioni sono di crescita è essenziale descrivere brevemente come si intenda sfruttare tale opportunità (fonti di informazione: associazioni industriali, pubblicazioni scientifiche ed accademiche, internet).

Un fattore importante è l'eventuale esistenza di barriere all'entrata nel mercato, ossia la facilità per un nuovo venuto di entrare in competizione in quel particolare mercato.

Tipiche barriere all'entrata sono costituite dalle economie di scala.

Anche i costi di avviamento, se pesanti, possono costituire un ostacolo, siano essi in forma di investimenti iniziali o di spese di marketing.

Pure i regolamenti governativi, come nel caso dell'industria delle telecomunicazioni, possono agire da barriere d'ingresso.

Le barriere all'interno di un mercato possono così suddividersi:

- barriere legali: rappresentate dalla presenza di vincoli di legge alla possibilità di operare in un determinato settore (es. energia elettrica) o di utilizzare una determinata tecnologia (es. brevetti);
- barriere economiche: determinate dalla presenza di dimensioni minime di investimento elevate per l'economicità del progetto (esempio settore siderurgico ed energia elettrica);
- barriere tecnologiche: consistenti nella necessità di avere a disposizione una particolare tecnologia o know how.

Una volta analizzato il mercato la fase successiva e conseguente per la realizzazione del Business Plan consiste nella strategia di marketing ossia nelle scelte di marketing strategico ed operativo che dovranno essere messe in atto per realizzare la business idea.

Innanzitutto devono essere definiti i fattori critici di successo ossia quegli elementi fondamentali che assicurano a tutte le imprese di un settore l'affermazione sul mercato.

La cognizione dei punti di forza e debolezza è importante perché permette già l'elaborazione delle prime strategie di mercato tendenti a valorizzare le competenze ed a correggere le incapacità.

Alla base della strategia di marketing vi deve essere una strategia di segmentazione e di copertura del mercato.

Come visto precedentemente la determinazione di gruppi omogenei di clienti facilita la comprensione dei bisogni, la progettazione dei prodotti e dei marketing mix, la ricognizione dei concorrenti più diretti e temibili.

Successivamente dovrà essere effettuata una scelta del target di mercato sul quale applicare i propri sforzi di marketing e del posizionamento ossia quali bisogni dei clienti si intende soddisfare dopo aver scelto la strategia di copertura del mercato e alle modalità con cui la propria offerta commerciale si pone nei confronti di clienti e concorrenti.

I criteri alla base del posizionamento sono:

- posizionamento per attributi, in cui si individuano quelli che hanno maggiore rilevanza (qualità, prezzo, marca, livello di servizio);
- posizionamento per benefici, in cui si fa riferimento ai bisogni di cui il consumatore ricerca la soddisfazione;
- posizionamento per specifiche occasioni d'uso, in cui si considerano come riferimento le situazioni in cui il prodotto può essere consumato;
- posizionamento per utilizzatori, in tal caso il prodotto viene associato ad un particolare target di consumatori,
- posizionamento rispetto ad una classe di prodotti, in cui si considerano prodotti appartenenti alla medesima categoria o classe;
- posizionamento per contrapposizione ad un prodotto, tipico delle imprese di dimensioni minori impegnate in una nicchia di mercato ed è volto ad enfatizzare i caratteri distintivi necessari a contrastare il leader che solitamente opera ad un livello di mercato molto più ampio.

## **L'analisi di benchmarking**

Definire in maniera univoca ed omnicomprensiva l'attività di benchmarking non è sicuramente compito facile e per ovviare a ciò senza tralasciare i tratti essenziali delle varie nozioni si è deciso, in questa sede, di fornire in primis una definizione di carattere tecnico elaborata da David T. Kearns (Managing Director di Xerox Corporations) secondo cui: *"Il benchmarking è un processo continuo e sistematico di misurazione dei prodotti, servizi e processi mediante il confronto con i concorrenti più forti o con le imprese riconosciute come leader di un settore"*; ed in seconda istanza una definizione tratta esclusivamente dalla realtà professionale ed elaborata da Harmon secondo cui: *"Il benchmarking è l'attitudine a essere umili abbastanza per ammettere che qualcuno fa qualcosa meglio di*

noi, ed avere abbastanza buon senso per imparare da loro ed eventualmente superarli nel fare quella cosa"<sup>1</sup> e che, a parere di chi scrive, risulta essere senza dubbio maggiormente calzante ad una realtà industriale locale come quella ferrarese.

L'analisi dei fattori esogeni del mercato si concretizza senza dubbio nella attività di benchmarking.

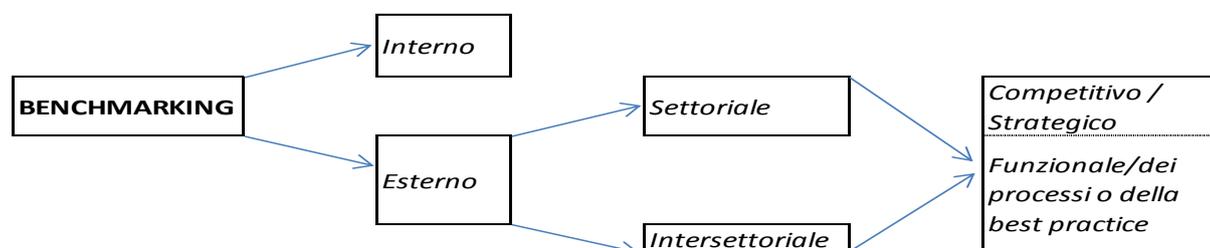
L'analisi comparativa può e deve essere utilizzata per confrontare gli obiettivi ed i risultati industriali della propria realtà, con quelli dei maggiori competitors, sia in ambito locale, sia in ambito internazionale, al fine di ottenere un obiettivo riscontro sulla fattibilità industriale ed attuabilità strategica del proprio piano di business.

Un'attività di benchmarking, redatta in modo puntuale, può senza dubbio rendere le assunzioni di base del proprio Business Plan maggiormente credibili e sostenibili agli occhi dei vari stakeholders.

È opportuno sottolineare poi, come le attività preliminari e propedeutiche all'analisi di benchmarking, quali ad esempio l'identificazione del corretto basket di aziende da utilizzare come base di confronto, siano fortemente integrate con le attività di **analisi dei mercati di riferimento** ed **analisi del posizionamento competitivo dell'azienda di riferimento**, formando così quell'insieme di attività di studio e ricerca che risultano necessarie alla creazione di un corretto impianto di assumptions di carattere industriale per il corretto sviluppo del business plan.

### Tecniche di benchmarking e best practice

Dopo aver fissato i caratteri principali del benchmarking è possibile concentrarsi sui contenuti operativi, tipologie e fasi che caratterizzano il processo.



**Fonte:** Piano Industriale e Strumenti di risanamento, IPSOA 2012

La prima classificazione è tra benchmarking interno ed esterno.

Il primo si distingue per essere l'unico che non si fonda sulla comparazione con l'esterno ed ai fini del presente documento, con riferimento alla realtà locale ferrarese, non rappresenta un elemento chiave nella creazione di un Business Plan aziendale.

Al contrario il benchmarking esterno, basandosi sul raffronto con soggetti non appartenenti alla medesima impresa, può essere suddiviso in:

- settoriale ovvero l'azienda si rapporta al leader di settore per stimare il proprio livello competitivo;
- Intersectoriale ovvero il confronto avviene tra aziende provenienti da settori diversi relativamente a processi coincidenti o simili (es. analisi costi su funzione logistica, sistema fatturazione etc..).

Approfondendo ulteriormente la trattazione del benchmarking esterno si procede nell'analisi del:

**benchmarking competitivo o strategico** in cui l'azienda si pone l'obiettivo di confrontare la propria performance con quella dei propri competitors appartenenti solitamente al medesimo mercato e considerati best in class. Alla base del confronto devono essere prese a riferimento procedure standardizzate e metodi precisi per evitare eventuali limitazioni di informazione dettate dal rischio di esporre eccessivamente il proprio Know how aziendale e perdere parte del proprio vantaggio competitivo;

**benchmarking funzionale / dei processi o della best practice** ha l'obiettivo di confrontare intere procedure o parti di business omogenei nell'oggetto anche se riconducibili ad aziende operanti in settori diversi. Questo approccio,

<sup>1</sup> Quagli A., Panizza A., Iotti M., Camanzi P., Contri M. "Piano Industriale e strumenti di risanamento" - Guida Metodologica ed Operativa; IPSOA 2012

nella specificità del tessuto industriale ferrarese, può essere interpretato come metodo per implementare un eventuale processo di efficientamento sia dei costi fissi di struttura sia dei costi variabili riferibili a specifici flussi operativi e di processo.

Pare opportuno sottolineare che lo svolgimento di una corretta analisi di benchmarking non può prescindere da una inevitabile cointeressenza dei vari metodi elencati poiché ciascuno di essi, per le finalità specifiche che si pone, è in grado di fornire un maggior grado di assurance ed affidabilità alle assumptions di base del Business Plan redatto dal management aziendale.

## Esempio di analisi di mercato, posizionamento competitivo e benchmarking nell'ambito della realtà ferrarese

<b>Analisi del Settore ; Benchmarking e Posizionamento Competitivo</b>		
	<b>Quesito</b>	<b>Obiettivo</b>
<b>1</b>	<b>SETTORE DI APPARTENENZA ( In quale settore sono coinvolto? )</b>	<b>Individuare il settore di appartenenza dell'azienda al fine di comprendere se esso sia un settore che può godere di un trend storico di risultati affidabile e consolidato oppure se si tratta di business emergenti in cui non ci si può basare con sufficient</b>
1.1	Qualora l'azienda operi in un settore consolidato ottenere dal management il trend storico andamentale comprensivo del relativo "backlog" degli ultimi 3-5 anni.	Verificare il tasso di crescita storico della società nel corso dei vari anni avendo cura di evidenziare eventuali eventi "straordinari" che possono inficiare la correttezza dell'analisi ( c.d. "normalizzazione").
1.2	Qualora l'azienda operi in un business emergente l'analisi storica non risulta avere un grado di attendibilità elevato.	
<b>2</b>	<b>LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA ( In quale area opero maggiormente? )</b>	<b>Individuare l'area geografica di riferimento del mercato.</b>
2.1	Mercato interno	Analisi delle principali caratteristiche del mercato sulla base delle previsioni fornite da istituti di ricerca ed associazioni di categoria (Es. CCIAA, CONFINDUSTRIA ed infine le associazioni e federazioni specifiche per i vari settori di appartenenza).
2.2	Mercato interno ed esterno	Per quanto riguarda la parte interna si rimanda a quanto sopra mentre per quanto riguarda il mercato estero è necessario fare riferimento all'andamento del settore nel paese estero di riferimento tramite gli enti di categoria esteri che operano in collabo
<b>3</b>	<b>TIPOLOGIA DI CLIENTELA ( Che tipologia di clientela possiedo? )</b>	<b>In questa fase si mira ad identificare i clienti di riferimento al fine di comprendere, sulla base della natura del prodotto / servizio offerto, se si tratta di clientela consolidata ( settore componentistica industriale e settore metalmeccanico ) oppure se</b>
3.1	Clientela Consolidata	In questa fase è necessario analizzare il portafoglio ordini su base storica dei vari clienti consolidati al fine di verificare se risulta possibile mantenere in essere tali volumi produttivi. In merito è necessario creare anche uno screening dei vari cli
3.2	Clientela ad elevato turnover	Questa rappresenta senza dubbio la maggiore incognita per la stima dei flussi produttivi aziendali. Risulta senza dubbio necessaria per garantire una corretta saturazione della capacità produttiva aziendale una adeguata politica di investimento in ricerch
<b>4</b>	<b>CONCORRENZA ( Chi sono i miei reali competitors? )</b>	<b>Analisi di benchmarking con riferimento ai maggiori player sul mercato di riferimento.</b>
4.1	Player nazionali / locali	Il riferimento è sicuramente ai tassi di crescita medi riportati per aziende operanti nel medesimo settore e illustrate nei report semestrali forniti dalle varie CCIAA, Unione Industriali ed interviste dirette a fornitori e clienti dell'azienda.
4.2	Player internazionali / sommersi	Questa rappresenta senza dubbio l'analisi più difficile in assoluto in quanto il reperimento dei dati, soprattutto per le realtà di ridotte dimensioni, non risulta particolarmente agevole e tantomeno attendibile per sviluppare un piano industriale a medio

## Case study: azienda escavazione e commercializzazione inerti a base familiare

### SETTORE DI APPARTENENZA

La società ZETA S.p.A. è una piccola media impresa a ristretta base familiare che opera nel settore dell'escavazione\fornitura\commercio di materiali inerti dagli inizi degli anni '80.

Tale società nell'ultimo triennio ha risentito inevitabilmente della contrazione del settore edilizio\immobiliare che ha coinvolto gran parte delle realtà imprenditoriali facenti parte dell'intero indotto.

Al fine di fronteggiare tale contrazione economico-finanziaria la proprietà, a differenza degli esercizi pregressi, ha ritenuto di rivolgere parte delle proprie "attenzioni" all'ambito delle opere pubbliche ed in particolare alla fornitura, in qualità di sub-appaltatore, del materiale inerte necessario al loro completamento.

Le previsioni di fatturato e conseguentemente la struttura di costo devono quindi inevitabilmente incardinarsi su due distinte direttrici:

- consolidamento e mantenimento dei clienti "storici" che negli esercizi pregressi hanno garantito un fatturato normale rappresentato da un margine di contribuzione stabile, a seconda delle diverse tipologie di prodotto;
- addictions di fatturato derivanti dalla chiusura di accordi quadro di fornitura con l'ente appaltatore dell'opera pubblica.

Si precisa che l'analisi del primo punto non può prescindere da una normalizzazione dei dati storici qualora questi abbiano risentito di eventi eccezionali o straordinari.

### LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA e CONCORRENZA

Con riferimento all'esempio in questione risulta imprescindibile trattare le due tematiche in maniera congiunta poiché la localizzazione geografica della società rappresenta al tempo stesso una sorta di "barriera" all'ingresso per eventuali concorrenti ed un limite invalicabile oltre al quale non risulta profittevole, in termini di conservazione del margine di contribuzione, espandere la propria attività.

Il fattore di discriminazione è senza dubbio rappresentato dai costi di trasporto e dalla loro enorme incidenza nell'ambito della struttura di costo di questa tipologia di prodotto.

Risulta quindi impensabile poter ipotizzare incrementi di fatturato sulla base di dati di crescita del settore di appartenenza (edilizio/immobiliare) che eventuali report generici di CCAA, UNINDUSTRIA e ASSOCIAZIONI di CATEGORIA riportano in regioni o aree che fuoriescono da un raggio d'azione pari a circa 70-100 Km.

Sulla scorta delle indicazioni sopra riportati non risulta possibile alcuna possibilità di esportazione.

### TIPOLOGIA CLIENTELA

La clientela tipica della società riflette inevitabilmente quanto indicato nel paragrafo precedente ed avrà per lo più carattere locale almeno per quanto attiene il punto 1) del paragrafo "Settore di Appartenenza".

Con riferimento allo sviluppo del ramo public la società deve prevedere nel proprio modello di Business Plan un andamento dei crediti e del capitale circolante coerente con contratti di fornitura che si articolano su un orizzonte temporale di 3-5 anni.

### ANALISI DI MERCATO e POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

Costruzioni, un settore in profonda crisi anche a Ferrara<sup>2</sup>

*"...Anche il 2012 – ha detto nella sua relazione Paolo Martinelli, presidente di Ance Ferrara - sarà un anno molto difficile per l'edilizia e la crisi che ha investito l'economia sta dispiegando i suoi effetti più negativi. I dati ferraresi, che danno un'idea dello stato in cui versa il settore delle costruzioni, può essere desunto dall'esame delle entrate comunali da attività edilizia: per il 2011 le previsioni formulate indicano un'aspettativa da parte dei Comuni della Provincia di Ferrara di una flessione del - 28,9% (rispetto al 2010), la peggiore in Emilia Romagna (la media regionale è - 12,3%). I permessi di costruire su abitazioni nella Provincia di Ferrara hanno subito dal 2006 al 2009 (ultimo dato disponibile) una contrazione molto marcata -77,6 %, il peggior dato in Emilia Romagna (la media*

<sup>2</sup> Estratto report rinvenibile sul sito [www.unindustria.fe.it/confindustria/ferrara/salastampa](http://www.unindustria.fe.it/confindustria/ferrara/salastampa)

regionale è - 65,5%). Secondo le stime Ance – ha spiegato Martinelli – negli ultimi cinque anni il settore in Emilia Romagna avrà perso un quarto della produzione, vale a dire 4,1 miliardi di euro, con effetti sull'occupazione pesantissimi. La crisi è generalizzata a tutti i comparti ad eccezione dell'attività di riqualificazione delle abitazioni (+6,5% in cinque anni) con cali che raggiungono il -43,8% nella nuova edilizia abitativa e il -30,2% sia per gli investimenti in costruzioni non residenziali private che per le opere pubbliche”.

“I dati dell'Osservatorio regionale dei contratti pubblici relativi agli appalti nella Provincia di Ferrara dicono che gli interventi previsti dalle amministrazioni aggiudicatrici ferraresi nel triennio 2010-2012 sono 892 per un valore complessivo di lavori pubblici (nuovi interventi, manutenzioni, trasformazioni) pari a 771,30 milioni di euro.

Rispetto alla programmazione triennale precedente diminuiscono del 10,8% in numero e del 6,2% in valore.

I Comuni ferraresi fanno registrare un calo degli investimenti pari al 16,6% in numero e al 19,6% in valore.

Nel 2010 (ultimo dato aggregato disponibile) i lavori affidati sono stati 264 per un importo complessivo di 38,42 milioni di euro; rispetto al 2009 si riscontra una diminuzione del 5% in numero e del 18,7% in valore.

Nella Provincia di Ferrara, nel 2010, il 37,6% delle gare d'appalto sono state vinte da imprese extraregionali, e il ribasso mediamente applicato è pari al 15,4%.”

“In tema di appalti pubblici – ha spiegato Martinelli – qualche nota positiva per il futuro va comunque colta e sottolineata: sul territorio ferrarese sono infatti programmati rilevanti lavori legati alla realizzazione di importanti infrastrutture che permetteranno a Ferrara di essere al centro di nuove vie di comunicazione: mi riferisco all'AUTOSTRADA REGIONALE CISPADANA (un investimento pari 1 miliardo e 150 milioni di euro, di cui quasi un miliardo a carico di privati e 179,7 milioni da parte della Regione) e al PROGETTO IDROVIA FERRARESE (5 lotti per un totale di opere finanziate pari a 145 milioni di euro). Queste rilevanti infrastrutture saranno certamente fondamentali per il nostro territorio, per le imprese e per i cittadini...”

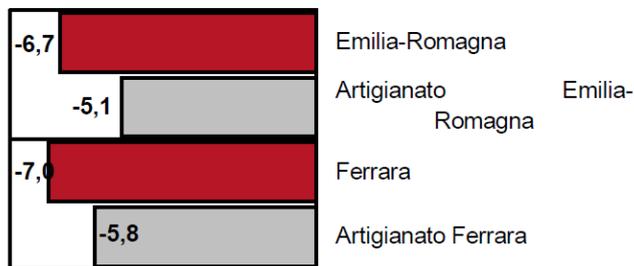
Report sull'andamento dell'economia provinciale - PRIMO trimestre 2012<sup>3</sup>

#### IL VALORE AGGIUNTO PER SETTORE Scenari e previsioni Prometeia ed. maggio 2012

	Ferrara		Emilia-Romagna		Italia	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Industria	-4,6	1,3	-3,0	1,7	-3,6	1,2
Costruzioni	-2,8	0,1	-2,5	0,3	-3,0	0,0
Servizi	-0,5	0,6	-0,3	0,6	-0,7	0,2
Commercio, alberghi, ristoranti, trasporti	-0,7	0,3	-0,5	0,3	-	-
Intermediazione monetaria e finanziaria	-0,1	0,6	0,0	0,6	-	-
Altre attività di servizi	-0,8	0,8	-0,6	0,8	-	-
<b>Totale</b>	<b>-1,7</b>	<b>0,7</b>	<b>-1,2</b>	<b>0,9</b>	<b>-1,5</b>	<b>0,4</b>

#### COSTRUZIONI - VOLUME D'AFFARI

Variazione tendenziale 1° trim. 2012



“...Nel primo trimestre del 2012 è stato rilevato un nuovo andamento negativo, che ha consolidato la tendenza calante in atto dall'inverno del 2009. La recessione non ha conosciuto soste.

Il volume d'affari è risultato in diminuzione tendenziale a prezzi correnti del 7,0%, in netto peggioramento rispetto al trend dei dodici mesi precedenti (-3,6%). Il basso profilo del fatturato riscontrato a Ferrara nel primo trimestre 2012 è stato determinato da tutte le classi dimensionali d'impresa. Per quanto concerne la produzione, il 58% delle imprese edili ha registrato cali

rispetto al primo trimestre del 2011, a fronte di appena il 9% che ha invece dichiarato un incremento. E' insomma emerso un andamento ancora deludente, con un saldo negativo pari a 51 punti percentuali, decisamente più accentuato rispetto a un anno prima, quando le diminuzioni avevano prevalso sugli aumenti per 10 punti percentuali. Il peggioramento è stato determinato da tutte le classi dimensionali, in particolare la grande dimensione, più esposta al trend delle commesse pubbliche. La consistenza delle imprese attive edili è ammontata a

<sup>3</sup> Estratto report rinvenibile sul sito [www.fe.camcom.it/servizi/osservatorio-dell-economia/presentazioni/report/](http://www.fe.camcom.it/servizi/osservatorio-dell-economia/presentazioni/report/)

fine aprile 2012 a 5.115 unità, vale a dire l'1,2% in meno rispetto all'anno precedente. Questo nuovo calo è stato per lo più determinato dalle imprese non artigiane e non straniere. A fronte di riduzioni in tutte le forme giuridiche, in particolare tra le cooperative, si rileva un incremento per i consorzi.

“Per quanto riguarda le previsioni, lo scenario economico di Prometeia dello scorso maggio prevede nel 2012 ancora un andamento recessivo, rappresentato per le costruzioni da una flessione del valore aggiunto pari al -2,8% per Ferrara, che sarà tuttavia leggermente più contenuta rispetto a quanto prospettato per l'Italia (-3,0%). Nel 2013 si potrebbe avere una timida risalita. Occorre tuttavia precisare ancora una volta, che la stima è stata redatta prima che il sisma colpisse duramente il territorio dell'alto ferrarese....”

## ANALISI DI BENCHMARKING

### Analisi dei dati di bilancio dei principali competitors<sup>4</sup>

	Tasso annuo di crescita	Incidenza costi di trasporto su fatturato	Incidenza oneri di estrazione su fatturato
<b>Società ROSSI SPA</b>			
2009	12%	6%	1%
2010	2%	6,80%	1,50%
2011	-15%	7,12%	1,20%
<b>Società XYZ SRL</b>			
2009	8%	9%	1,2%
2010	2%	5,60%	1,98%
2011	-19%	6,90%	1,05%
<b>Società VERDI SRL</b>			
2009	20%	7%	1%
2010	-3%	6,30%	1,50%
2011	-40%	7,45%	1,20%

### Valore medio

	Tasso annuo di crescita	Incidenza costi di trasporto su fatturato	Incidenza oneri di estrazione su fatturato
2009	13%	7%	1%
2010	0%	6,23%	1,66%
2011	-25%	7,16%	1,15%

### Analisi di indicatori derivanti da colloqui con clienti / agenti

	Margine medio sui prodotti in portafoglio comparabili ai propri	prezzo medio Euro / tonnellata per prodotti comparabili con il proprio
<b>Società ROSSI SPA</b>		
2009	17,30%	8,50
2010	18,40%	9,50
2011	15,00%	8,00
<b>Società XYZ SRL</b>		
2009	20,00%	7,80
2010	18,90%	7,50

<sup>4</sup> Si tratta di dati puramente inventati che si possono ottenere dalla lettura dei bilanci depositati in C.C.I.A.A.

2011	16,32%	7,40
Società VERDI SRL		
2009	21,00%	9,00
2010	16,50%	8,50
2011	13,40%	8,50

DOMANDE	RISPOSTE
<b>FORNITORI</b>	
Chi sono i principali fornitori?	I principali fornitori risultano essere le società BETA SRL da cui ZETA SPA si rifornisce da anni per l'acquisto di materiali quali sabbia, ghiaia, ciottolati, etc. e la società DELTA SRL per l'acquisto e noleggio dei principali beni strumentali utilizzati per la preparazione dei cantieri
Quanti sono i fornitori?	Non può essere ritenuto elevato il numero dei fornitori in quanto la società mantiene con questi da anni un rapporto consolidato
Rilevanza dell'oggetto della fornitura	Nell'attività svolta da ZETA SPA assume una grande rilevanza l'attuazione di una corretta politica di prezzo
Possibili fornitori alternativi?	A livello locale possono esistere una serie di fornitori alternativi con cui poter creare nuove sinergie in modo da attuare migliori politiche di acquisto
Possibile integrazione dei fornitori?	In questo periodo storico risulta difficile avere politiche di integrazione dei fornitori
<b>CLIENTI</b>	
Quanti e quali sono le tipologie di clienti?	La clientela è composta principalmente da società edili che lavorano localmente
Quanto rilevano i clienti per l'azienda?	Tale clientela rappresenta un elemento fondamentale per la propria sopravvivenza ed allo stesso tempo la base di partenza su cui sviluppare la fornitura di opere pubbliche
Chi acquista i prodotti/servizi e quali utilità associa loro?	I clienti acquistano il prodotto/servizio in occasione delle principali commesse da loro appaltate
Specifica delle caratteristiche per ciascuna tipologia di clienti	
Perché acquista il mio prodotto?	Il prodotto/servizio della società ZETA spa è sinonimo di buon prezzo ad integrazione della qualità. Molto apprezzato è il fatto di preparare il cantiere in piena collaborazione con la società appaltatrice
In quali occasioni e/o periodo?	
Quanto acquistano?	I clienti acquistano il prodotto/servizio in occasione delle principali commesse da loro appaltate
Dove acquistano?	
Hanno sempre acquistato così?	Sì
Quanto è essenziale il prodotto/servizio nell'ambito del sistema di preferenza dei consumatori	
Quanto varia la domanda rispetto al prezzo, considerando il reale bisogno del cliente, il suo reddito, la qualità del prodotto servizio offerto e i prodotti/servizi sostitutivi?	Il prezzo risulta essere per il tipo di prodotto/servizio fornito dalla società una variabile determinante
<b>SETTORE</b>	
Evoluzione domanda ultimi cinque anni	Il settore delle costruzioni risulta essere in calo negli ultimi anni
Prospettive di sviluppo del settore	Non vi sono attualmente i presupposti per uno sviluppo del settore
Andamento delle vendite?	Il volume delle vendite come riportato nell'estratto della CCIAA di Ferrara mostra un trend in netto peggioramento
Il settore è in fase di espansione, stagnazione o declino?	Il settore è in fase di declino
<b>INTENSITA' COMPETITIVA</b>	
Qual è l'intensità concorrenziale fra gli operatori del settore?	Vi è una notevole intensità concorrenziale sul territorio, ma a causa della crisi persistete che ha colpito il settore edile, tale intensità è fortemente diminuita
Quali sono le regole che dominano la competizione?	La competizione è fortemente basata sul prezzo ma allo stesso tempo viene premiata la qualità delle materie prime fornite e dei servizi di preparazione del cantiere
Quali e quanti sono i concorrenti?	I concorrenti principali risultano essere le società XYZ SRL e la società ROSSI SPA
Esame delle principali caratteristiche per ciascun concorrente: (dimensione,notorietà,qualità dei servizi, disponibilità di mezzi finanziari, immagine, competenza)	la società XYZ SRL anch'essa da anni nel settore e con un volume di affari simile alla società ZETA SPA; la società ROSSI SPA azienda familiare che da pochi anni è entrata nel settore ma che ha puntato su una forte politica dei prezzi
Quali soggetti esterni al settore possono influenzare l'intensità competitiva?	Lo Stato può influenzare il settore e l'intensità competitiva mediante il finanziamento per la realizzazione di opere pubbliche come la realizzazione dell'AUTOSTRADA REGIONALE CISPADANA ed il PROGETTO IDROVIA FERRARESE
In quale modo l'ingresso di una nuova azienda può influenzare l'intensità competitiva?	Non è facile per una nuova azienda in questo periodo storico di crisi per il settore edile, riuscire ad entrare nel mercato locale
<b>POTENZIALITA' D'INNOVAZIONE</b>	
Quali possibilità ci sono di modificare il prodotto/servizio per adeguarsi ai bisogni del cliente	Per adeguarsi ai bisogni del cliente ed in particolare del settore pubblico risulta importante studiare nuove politiche di prezzo per favorire le società appaltatrici
Quali possibilità ci sono di modificare il processo di produzione/erogazione?	Per modificare il processo di erogazione potrebbe essere importante verificare la disponibilità di nuovi fornitori

## La S.W.O.T. Analysis

### Definizione - Finalità / Benefici

La S.W.O.T., acronimo di **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities e **T**hreats, rispettivamente Forza, Debolezze, Opportunità e Minacce, è un'analisi di supporto alle scelte aziendali, che risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali divenendo quindi una parte importante del processo di pianificazione strategica.

L'analisi S.W.O.T. è una tecnica sviluppata circa 50 anni fa come supporto alla definizione di strategie aziendali in contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività. A partire dagli anni '80 è stata utilizzata anche come supporto alle scelte di intervento in scenari alternativi di sviluppo in un'ottica di simulazione.

La S.W.O.T. consente di identificare le principali linee guida d'azione in relazione agli obiettivi strategici di sviluppo economico o settoriale programmati o in validazione. Oggetto dell'analisi è sia il contesto aziendale interno che esterno.

I fattori interni (endogeni) all'azienda sono identificati nei punti di forza (S) o di debolezza (W): rappresentano tutte quelle variabili che fanno parte integrante del sistema aziendale, tanto da caratterizzarlo, sulle quali è possibile intervenire grazie ai piani operativi.

I fattori esterni (esogeni) all'azienda sono identificati nelle opportunità (O) o minacce (T): di norma non sono modificabili perché derivano dal contesto esterno, ma possono condizionare il sistema aziendale; su di essi non è possibile intervenire direttamente, ma è necessario analizzarli in modo da sfruttare gli eventi positivi e prevenire quelli negativi.

Scopo primario della S.W.O.T. è l'identificazione di tutti i fattori aziendali ed ambientali rilevanti ovvero quegli elementi che possono incidere significativamente sui risultati.

Scopo ulteriore della S.W.O.T. è l'analisi complessiva e combinata di tali fattori, per individuare le condizioni, siano esse interne che esterne, necessarie a migliorare o difendere la performance aziendale ovvero evidenziare:

- i punti di forza (strengths) al fine di poter sfruttare le opportunità e contrastare minacce;
- i punti di debolezza (weaknesses) al fine di ridurli al minimo in modo da difendere i punti di forza e contrastare le minacce;
- le opportunità (opportunities) di crescere e rafforzarsi;
- le minacce (threats) al fine di prevenirle e minimizzarle.

Da questa analisi l'azienda può identificare linee di azione strategica base come:

- strategie basate su propri punti di forza;
- strategie basate su punti di forza di concorrenti - emulazione;
- strategie di miglioramento dei punti di debolezza;
- strategie di aggressione sui punti di debolezza dei concorrenti;
- strategie di sfruttamento di opportunità rilevate;
- strategie di contenimento delle minacce.

Scopo ultimo della S.W.O.T.: la ricerca della migliore combinazione tra

- fattori interni ed esterni e
- azioni e strategie che garantiscano quanto detto prima.

Da questa ricerca nasce la seguente matrice che identifica le linee di azione strategica sinergica.

## SWOT ANALYSIS



		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
Analisi Esterna	Opportunità	<b>Strategie S-O:</b> massimizzare le opportunità attraverso i punti di forza.	<b>Strategie W-O:</b> Eliminare le debolezze attraverso nuove opportunità.
	Minacce	<b>Strategie S-T:</b> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	<b>Strategie W-T:</b> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne minimizzando i punti di debolezza.

1- Strategia S-O ovvero la ricerca di sfruttare i propri punti di forza per migliorare o cogliere le opportunità. Esempio. Punto di Forza: capacità di vendita. Opportunità: mancanza di concorrenti forti. Azione: intensificazione della azione di vendita.

2- Strategia S-T ovvero la ricerca di usare le proprie forze per contrastare le minacce. Esempio. Punto di Forza: capacità di vendita. Minaccia: concorrenti forti. Azione: miglioramento del rapporto con i clienti.

3 - Strategie W-O ovvero il contenimento delle debolezze attraverso lo sfruttamento delle opportunità. Esempio. Punto di Debolezza: capacità di vendita. Opportunità: mancanza concorrenti forti. Azione: miglioramento della formazione della forza di vendita.

4- Strategie W-T ovvero contenimento delle debolezze per minimizzare l'impatto delle minacce. Esempio. Punto di Debolezza: capacità di vendita. Minaccia : concorrenti forti. Azione: spostamento del proprio orientamento di mercato verso segmenti meno competitivi.

L'analisi può riguardare:

- il posizionamento di una nuova impresa all'interno di un determinato mercato/segmento/area strategica d'affari;
- una impresa già attiva per lo sviluppo di nuove strategie supportate da una maggiore consapevolezza;
- una impresa già attiva per la verifica delle strategie in essere e l'adozione di modifiche;
- una impresa già attiva che voglia modificare le proprie attività o posizionamento modificando i propri assetti strategici;
- un impresa concorrente (sia presente o sia futura).

### Modalità attuative - modalità operative

Nella pratica la S.W.O.T. è un procedimento logico che consente di rendere sistematiche e fruibili le informazioni raccolte.

La validità dell'analisi S.W.O.T., in termini di esaustività, è legata in maniera diretta alla completezza dell'analisi "preliminare" dei fattori interni ed esterni.

La quantità e la qualità dei dati raccolti sono fondamentali per delineare le strategie e le linee di "intervento".

L'azienda oggetto della valutazione deve essere approfonditamente studiata per poter mettere in luce tutte le caratteristiche, le relazioni e le eventuali sinergie e dipendenze tra i fattori.

Per tale ragione c'è bisogno, di avere un efficiente sistema di controllo interno, che fornisca tutte le informazioni aziendali e necessariamente di avere quanto più possibili informazioni sul settore e sui concorrenti attuali e potenziali.

È opportuno sottolineare alcuni aspetti metodologici rilevanti nel procede con l'analisi:

- i fattori da analizzare sono potenzialmente infiniti: maggiore è il numero dei fattori analizzati, maggiore è l'accuratezza nella descrizione della azienda, ma anche maggiori sono il numero di interazioni tra i fattori e la complessità del sistema; quindi è consigliabile definire inizialmente un ampio numero di fattori per poi, dopo una rapida valutazione circa il "peso" degli stessi, limitarsi ad un insieme limitato di questi (fcs o fear) dell'ordine di 5-10;
- le informazioni devono essere utili ovvero il rapporto tra il costo ed il tempo necessario per ottenere l'informazione e il beneficio apportato da questa deve far risultare vincente questo ultimo aspetto;
- le informazioni e gli elementi analizzati devono essere il più possibile obiettivi e non falsati dalla visione che l'impresa ha di sé e del mercato; si dovrà quindi cercare di ottenere le informazioni da fonti esterne terze e non influenzate da scopi secondari. Esempi di queste fonti sono ricerche commissionate dalla azienda stessa a soggetti specializzati, studi, ricerche di enti, associazioni di categoria o istituti, dati statistici, dati delle camere di commercio, dati reperibili dai pubblici registri, riviste di settore, conferenze, ecc.; ovviamente il sistema di gestione e controllo interno dovrà allo stesso modo fornire i dati relativi all'azienda;
- meglio un'informazione approssimata che un'assenza di informazioni.

Primo passo: la definizione dei fattori interni ed esterni "rilevanti".

Si può cominciare da quelli interni (punti di forza o di debolezza).

Per comprendere se un determinato fattore sia di forza o di debolezza e per misurare il livello di intensità di questo fattore, dobbiamo definire cosa si necessario per il successo ovvero dobbiamo definire quali siano i fattori critici di successo o quelli che crediamo esser tali (fcs: tali fattori sono gli elementi e le capacità necessarie per affermarsi sul mercato).

La valutazione va svolta ponendosi alternativamente nella posizione dell'azienda, dei clienti dell'azienda e dei fornitori (nel senso più ampio del termine ovvero fornitori di materie, di servizi, di conoscenza) della stessa.

È sempre opportuno valutare i propri "fattori" in relazione ai concorrenti e al settore in generale, in modo da distinguere tra i fattori critici di successo da quelli "necessari".

*Esempio. Se tutti i concorrenti forniscono prodotti di alta qualità, un processo di produzione di prodotti di alta qualità non è un punto di forza ma è una necessità per restare sul mercato.*

Inoltre si deve valutare attentamente ogni punto di forza e di debolezza in quanto può accadere che un punto considerato dall'azienda di forza, possa invece essere un punto di debolezza.

*Esempio. Prendiamo il caso in cui un'azienda abbia una grande quantità di capacità produttiva, anche se questa capacità può essere considerata un punto di forza che i concorrenti non hanno, può anche essere un grave punto debole se il grande investimento in capacità produttiva impedisce all'impresa di reagire rapidamente ai cambiamenti del contesto strategico.*

### **STRENGTHS - punti di forza.**

Punti di forza dell'azienda sono le sue risorse e capacità che possono essere utilizzati come base per lo sviluppo di un vantaggio competitivo.

Le domande chiave posso essere

- Cosa sa fare meglio?
- Cosa sa fare meglio degli altri?
- Cosa gli altri pensano che sappia fare meglio?
- Cosa le permette di essere la migliore?
- Cosa solo lei riesce a fare?

### **WEAKNESSES - punti di debolezza.**

I punti di debolezza sono "il contrario" dei punti di forza.

Le domande chiave posso essere:

- Cosa si potrebbe migliorare?
- Cosa fa male?
- Che cosa si deve evitare?

- Le altre persone sembrano percepire debolezze?
- I suoi concorrenti cosa sanno fare meglio di lei?

Operativamente si può pensare di organizzare una tabella dove elencare per riga i fattori individuati come possibili fattori critici di successo; per ognuno si definirà quindi:

- un "peso" relativo al livello di connessione tra il fattore e la performance aziendale e
- una valutazione del livello del fattore che l'azienda possiede.

E' opportuno che i valori del peso abbiano una scala positiva rapportata ai risultati delle analisi e dai dati raccolti (nell'esempio da 0 a 10 con passi da 0,5).

E' opportuno che i valori della valutazione abbiano una scala da negativa a positiva (nell'esempio da -10 a 10 con passi da 0,5) rapportata ai risultati delle analisi e dai dati raccolti di modo da distinguere:

- i punti di forza e di debolezza;
- l'intensità del fattore o della sua mancanza.

Tali due valori andranno definiti dai punti di vista:

- dell'azienda;
- dei suoi clienti;
- dei suoi fornitori.

In questo, come detto, si dovranno utilizzare quante più informazioni "obbiettive" e "terze" possibili.

Con i valori ottenuti si potrà definire attraverso una media ponderata sui pesi, ed eventualmente su ulteriori pesi attribuiti per dare maggior rilievo alla valutazioni dei clienti, il valore di riferimento del fattore per l'azienda.

Questo verrà confrontato con il valore dei primi 3-5 concorrenti (in media ponderata sulla quota di mercato) e con il valore di mercato.

Al valore di riferimento dell'azienda verrà poi sommato un valore positivo o negativo ponderato sulla scala di valutazione e sulla quota di mercato, in funzione dei delta tra l'azienda e i concorrenti, tra l'azienda con il mercato, tra i concorrenti ed il mercato.

Il valore finale ottenuto rappresenta l'indice per identificare i punti di forza (nell'esempio i più vicini a 10) e di debolezza (nell'esempio i più vicini a -10) maggiormente significativi.

Oltre a definire i punti di forza e di debolezza, questo primo passo permette di focalizzare l'importanza e il posizionamento dell'azienda in relazione alla percezione dei clienti.

Le domande chiave posso essere:

- i fattori di forza dell'azienda sono elementi importanti per il cliente? (veri punti di forza) o sono di basso interesse? (possibile spreco di risorse, possibile punto debole).
- i fattori di debolezza dell'azienda sono elementi importanti per il cliente? (veri punti di debolezza) o sono di basso interesse? (elementi secondari, possibili bisogni inespressi).

Dall'analisi poi degli scostamenti tra l'azienda e il settore, tra l'azienda e i concorrenti primari e infine tra i concorrenti e il settore, oltre ad incrementare la comprensione di quanto sopra esposto, si possono definire le aree di azione per il miglioramento della performance aziendale.

Le domande chiave posso essere:

- in che modo i concorrenti riescono ad ottenere risultati migliori?
- lo scostamento rispetto al settore è difendibile / colmabile?

Inoltre possono emergere elementi per la definizione di possibili opportunità.

Le domande chiave posso essere:

- se l'azienda ha questi punti forti ,cosa altro può fare sfruttandoli?
- considerati questi punti deboli, quali opportunità nascono dal processo di rafforzamento di questi fattori?

O possono emergere elementi per la definizione di possibili minacce.

Le domande chiave possono essere:

- i concorrenti possono sfruttare i punti di debolezza per "aggreire" l'azienda?
- potrebbero i punti deboli mettere a rischio la tua azienda?

Un esempio di ricerca e analisi dei fattori critici di successo (e di conseguenza dei punti di forza e di debolezza) è fornita con la check list 1.

Si passa quindi all'analisi ambientale esterno per l'individuazione di possibili opportunità e minacce, ricordando che la portata del cambiamento di opportunità e minacce dipende da quanto l'azienda è pronta a sfruttarle/difendersi.

In generale ogni fattore e ogni variazione di un fattore ambientale esterno costituisce per l'impresa una minaccia o un'opportunità a seconda di quali punti di forza o di debolezza l'impresa possiede.

Ciò che per alcuni è una seria minaccia per altri è un'incredibile opportunità.

#### **OPPORTUNITIES - opportunità offerte dal mercato.**

Le opportunità, come detto, sono fattori o eventi con un elevato potenziale per l'incremento della prestazione dell'azienda attraverso la definizione di un vantaggio competitivo.

Le domande chiave possono essere:

- Dove vi sono buone opportunità di crescita?
- Quali sono le tendenze interessanti nel settore?
- Ci sono cambiamenti significativi nella tecnologia?
- Ci sono cambiamenti significativi nei mercati o nelle regole del mercato?
- Ci sono cambiamenti nei modelli sociali, nei profili della popolazione, nello stile di vita?

#### **THREATS - minacce che provengono dal mercato.**

Le minacce sono un fattore o un evento che, al contrario dell'opportunità, che provocano un impatto negativo sulla prestazione aziendale.

Le domande chiave possono essere:

- sono in atto cambiamenti dei gusti dei consumatori?
- stanno per essere presentati al mercato prodotti sostitutivi?
- come si sta muovendo la concorrenza?
- nuovi regolamenti aumentano le barriere commerciali?
- la tecnologia sta cambiando oltre la nostra capacità di adattamento minacciando la posizione?

Operativamente per la definizione degli elementi da analizzare con maggior dettaglio si può pensare di iniziare dalla elencazione dei fattori esterni valutandone dapprima l'impatto sulla performance aziendale per poi estrarne i fattori esterni ambientali rilevanti (fear) attraverso un punteggio che è opportuno vada da una scala negativa ad una positiva (nell'esempio da -10 a +10) in modo da distinguere:

- le opportunità e le minacce;
- l'intensità del fattore .

A questi, o meglio, a quelli ritenuti di maggiore impatto (nell'esempio quelli più prossimi a -10 e a +10 ovvero alle minacce e alle opportunità più importanti) sarà quindi attribuita una probabilità che questo fattore muti o che l'azienda possa utilizzarlo o subirlo.

La valutazione dell'impatto in rapporto con la probabilità di accadimento (nell'esempio il prodotto algebrico) renderà possibile identificare le opportunità e le minacce più significative e probabili con cui l'azienda si dovrà o potrà confrontare.

Un esempio di analisi di minacce/opportunità è dato dalla checklist 2 e 3.

La composizione in un'unica matrice di punti di forza, debolezza, opportunità e minacce, sarà la matrice S.W.O.T., questa dovrà essere accompagnata da una relazione descrittiva delle analisi e ricerche compiute, delle ipotesi utilizzate, dei risultati ricercati e attesi.

## Esempio di analisi swot

### OGGETTO ANALISI

- impresa xy che svolge l'attività di produzione e commercializzazione di infissi in pvc; ditta individuale artigiana con 6 operatori oltre l'imprenditore.  
Dei 6, 1 part-time e 1 "esterno" ovvero soggetto con propria partita iva, 2 montatori.
- ambito territoriale di riferimento provinciale
- l'imprenditore ha indicato (come percepiti) 3 concorrenti
  - abc 7 operatori srl artigiana
  - lmn 5 operatori snc artigiana
  - rst 6 operatori snc artigiana

Dall'intervista e dall'analisi dei dati reperibili (sia interni che esterni) si sono individuati i seguenti fcs:

- quota di mercato
- qualità componenti
- qualità percepita
- soddisfazione dei clienti
- livello di diversificazione
- prezzo
- punti vendita/accesso da parte dei clienti
- attrattività della marca / dei marchi commercializzati
- investimento pubblicitario
- tempo di consegna
- modalità di consegna
- collegamento con i fornitori principali
- collegamento con i clienti principali
- certificazioni di qualità
- esperienza / know how
- reputazione

dall'intervista con l'imprenditore è emerso che:

- la quota di mercato è un fattore importate (punteggio 8 su 10) e che la quota di mercato si aggira nell'intorno del 3-4% (punteggio 3 su 10) (mercato stimato in 7,5 mln di euro);
- la qualità dei componenti è un fattore estremamente importate (9 su 10) e che l'azienda cerca di utilizzare solo componenti di alta qualità (8 su 10);
- qualità percepita è un fattore importante (9 su 10) e che l'azienda non sempre riesce a trasmettere la qualità del prodotto (-2 su -10);
- la soddisfazione dei clienti è un fattore rilevante (5 su 10) e che l'azienda non sempre riesce a curare come vorrebbe l'assistenza post vendita (-5 su -10);
- il livello di diversificazione è importante, ma si ottiene fundamentalmente con gli accessori (la base è molto standardizzata) (3 su 10) e che l'azienda ritiene di avere una sufficiente diversificazione (profilati, accessori, strutture) (5 su 10);
- il prezzo è un fattore importante, ma secondario (3 su 10) e che l'azienda sa che i propri prezzi non sono i migliori (-1 su -10);
- i punti vendita/accesso da parte dei clienti, lo show room sono fondamentali (8 su 10) e che l'azienda espone su 50 mq i sui prodotti (7 su 10);
- l'attrattività della marca / dei marchi commercializzati è un fattore che in alcuni casi fa la differenza per il cliente (5 su 10) e che l'azienda è esclusivista per alcune specifiche marche (2 su 10);
- l'investimento pubblicitario è importante (5 su 10) e l'impresa destina rilevanti risorse (4 su 10);
- il tempo di consegna è fondamentale (8 su 10) e che l'impresa ogni tanto non è puntuale (2 su 10);
- le modalità di consegna altrettanto importanti (8 su 10) e che l'impresa non sempre riesce a rispettare gli accordi (2 su 10);

- il collegamento con i fornitori principali è importante (7 su 10) e che l'impresa subisce la pressione dei fornitori (2 su 10);
- il collegamento con i clienti principali è fondamentale (9 su 10) e che l'impresa ha ormai consolidato i rapporti con i suoi clienti principali (8 su 10);
- le certificazioni di qualità sono l'unico modo per distinguersi (10 su 10) e che l'impresa ha investito molto per certificare i suoi prodotti (6 su 10);
- l'esperienza / know how è fondamentale per riuscire ad accontentare i clienti (9 su 10) e che l'impresa lavora da 15 anni nel settore (5 su 10);
- la reputazione è basilare in quanto il passa parola è il canale maggiore (8 su 10) e che l'impresa gode di una discreta reputazione (5 su 10);

dall'intervista con alcuni clienti (sia imprese che clienti privati) è emerso che

- la quota di mercato è un fattore importante (7 su 10) e che la quota di mercato dell'impresa è del 6-7% (punteggio 4 su 10) (mercato stimato 5,0 mln);
- la qualità dei componenti è un fattore estremamente importante (10 su 10) e che l'azienda utilizza componenti di qualità (5 su 10);
- qualità percepita è un fattore importante (10 su 10) e che l'azienda riesce a trasmettere la qualità del prodotto solo in parte, ma che solo con l'uso si comprende (3 su 10);
- la soddisfazione è fondamentale, considerato l'investimento, (10 su 10) e che l'azienda a volte è "lunga" a prestare attenzione alle lamentele (-2 su -10);
- il livello di diversificazione è fondamentale (sia di strutture che di materiali) (9 su 10) e che l'azienda ha un buon catalogo di prodotti (6 su 10);
- il prezzo è importante e può fare la differenza (4 su 10) l'azienda ha prezzi alti, ma un prodotto di qualità (2 su 10);
- i punti vendita/accesso da parte del cliente è basilare (10 su 10) e che l'azienda ha una bella esposizione (5 su 10);
- l'attrattività della marca / dei marchi commercializzati è un elemento rilevante (4 su 10) e che l'azienda commercializza alcuni marchi di elevata qualità (5 su 10);
- l'investimento pubblicitario è importante (9 su 10) e che l'impresa destina limitate risorse (-2 su -10);
- il tempo di consegna è fondamentale (10 su 10) e che l'impresa non sempre riesce a rispettare le scadenze (0 su 10);
- le modalità di consegna sono fondamentali (10 su 10) e che l'impresa ancora una volta non riesce a rispettare sempre gli accordi (0 su 10);
- il collegamento con i fornitori principali è scarsamente rilevante (2 su 10) e che l'impresa risulta nella norma (0 su 10);
- il collegamento con i clienti principali è fondamentale (10 su 10) e che l'impresa riesce a mantenere un buon rapporto anche se può migliorare (2 su 10);
- le certificazioni di qualità sono un elemento fondamentale (10 su 10) e che l'impresa sta operando nel modo corretto (4 su 10);
- l'esperienza / know how è molto importante (7,5 su 10) e che l'impresa è ormai da anni sul mercato e quindi ha una esperienza comprovata (3,5 su 10);
- la reputazione è fondamentale (9 su 10) e che l'impresa non ha elementi di discredito, ma nemmeno risulta eccellere (0 su 10);

dall'intervista con i fornitori (profilati, vetri, "ferramenta") è emerso che

- la quota di mercato è un fattore non così importante (4 su 10) e che la quota di mercato dell'impresa è 2-3% (punteggio -2 su -10) (mercato stimato 10 mln);
- la qualità dei componenti è un fattore estremamente importante (9 su 10) e che l'azienda utilizza componenti di qualità, ma non massima (2 su 10);
- la qualità percepita è un fattore importante (10 su 10) e che l'azienda riesce a trasmettere la qualità del prodotto solo in parte (1 su 10);
- la soddisfazione è importante, ma non in assoluto (2 su 10) e che l'azienda a volte non è velocissima a rispondere alle esigenze del cliente (0 su 10);

- il livello di diversificazione è fondamentale (10 su 10) e che l'azienda potrebbe diversificare ancora di più con altri materiali e accessori (-2 su -10);
- il prezzo è importante, ma non è tutto (2 su 10) e che l'azienda ha prezzi nella norma per il prodotto venduto (4 su 10);
- i punti vendita/accesso da parte sono importanti, ma non sarà mai abbastanza (1 su 10) e che l'azienda potrebbe fare di più attraverso cataloghi (2 su 10);
- attrattività della marca / dei marchi commercializzati è importante (8 su 10) e che l'azienda incrementare i rapporti di pura commercializzazione (-5 su 10);
- l'investimento pubblicitario è fondamentale (10 su 10) e che l'impresa destina poche risorse (-5 su -10);
- il tempo di consegna è elemento rilevante (5 su 10) e che l'impresa riesce bene o male a consegnare sempre alle scadenze concordate (2 su 10);
- la modalità di consegna è elemento essenziale per coordinare l'installazione (9 su 10) e che l'impresa non sempre rispetta gli accordi (-1 su -10);
- collegamento con i fornitori principali fondamentale (10 su 10) e che l'impresa riesce a mantenere un buon rapporto con tutti i fornitori (6 su 10);
- collegamento con i clienti principali fondamentale (10 su 10) e che l'impresa riesce a mantenere un buon rapporto con tutti i fornitori (6 su 10);
- certificazioni di qualità fondamentale (10 su 10) e che l'impresa si adopera per ottenere sempre la massima certificazione del prodotto (8 su 10);
- esperienza / know how elemento rilevante (7 su 10) e che l'impresa ha un bagaglio elevato di esperienza (6 su 10);
- reputazione elemento chiave (10 su 10) e che l'impresa rimane nella media delle aziende (0 su 10);

dalla analisi dei concorrenti è emerso che

abc

- ha una quota di mercato del 5% che considerata la polverizzazione degli operatori è un buon risultato (6 su 10);
- utilizza materiali di qualità medio alta (6 su 10);
- si percepisce una qualità alta (5 su 10);
- ottiene una media soddisfazione dei clienti (0 su 10);
- ha un livello di diversificazione elevato (6 su 10);
- ha prezzi elevati (-2 su -10);
- ha 2 show room, un sito con un configuratore sw degli infissi, organizza visite in fabbrica (9 su 10);
- ha una forte attrattività della marca / dei marchi commercializzati essendo esclusivista di 7 produttori di alta fascia (7 su 10);
- investe ingenti risorse in pubblicità (7 su 10);
- ha un tempo di consegna sempre puntuale (9 su 10);
- ha modalità di consegna sempre precise (9 su 10);
- ha un collegamento con i fornitori principali strettissimo (8 su 10);
- ha un collegamento con i clienti principali ottimo (8 su 10);
- possiede certificazioni di qualità su tutti i prodotti (8 su 10);
- ha una esperienza / know how consolidata (8 su 10);
- gode di reputazione buona ma non in assoluto (6 su 10);

lmn

- ha una quota di mercato del 1% che considerata la polverizzazione degli operatori è un risultato discreto (2 su 10);
- utilizza materiali di qualità media (2 su 10);
- si percepisce una qualità bassa (-5 su -10);
- ottiene una media soddisfazione dei clienti (-1 su 10);
- ha un livello di diversificazione basso e limitato (-4 su - 10);
- ha prezzi bassi (5 su 10);
- non ha show room ma solo cataloghi (-2 su -10);

- ha una scarsa attrattività della marca / dei marchi commercializzati non avendo accordi in esclusiva (-8 su -10);
- investe limitate ma costanti risorse in pubblicità (2 su 10);
- tempo di consegna sempre preciso (7 su 10);
- modalità di consegna non sempre definite in modo corretto (0 su 10);
- collegamento con i fornitori principali buono (5 su 10);
- collegamento con i clienti principali ottimo (8 su 10);
- certificazioni di qualità solo su alcuni prodotti (-2 su 10);
- esperienza / know how consolidata (8 su 10);
- reputazione altalenante (0 su 10);

rst

- ha una quota di mercato del 2% che considerata la polverizzazione degli operatori è un risultato discreto (3 su 10);
- utilizza materiali di qualità medio alta (4 su 10);
- si percepisce una qualità media (3,5 su 10);
- ottiene una media soddisfazione dei clienti (-1 su 10);
- ha un livello di diversificazione basso (-1 su 10);
- ha prezzi nella norma- competitivi (1 su 10);
- ha uno show room di 25 mq in centro a Ferrara (8 su 10);
- ha una attrattività della marca / dei marchi commercializzati limitata ad un marchio in esclusiva (-2 su -10);
- investe molte risorse in pubblicità (5 su 10);
- tempo di consegna di norma sempre puntuale (5 su 10);
- modalità di consegna in linea con gli accordi (5 su 10);
- collegamento con i fornitori principali buoni (5 su 10);
- collegamento con i clienti principali ottimo (7,5 su 10);
- certificazioni di qualità su quasi tutti i prodotti (3,5 su 10);
- esperienza / know how consolidata (8,5 su 10);
- reputazione ottima (9 su 10);

settore

- il fattore quota di mercato è sicuramente un fattore chiave di successo in quanto ha una funzione di volano e il livello di concentrazione molto basso essendoci alta polverizzazione (4 su 10);
- la qualità dei componenti è un fattore di successo ed il livello medio del settore risulta attestarsi su di una qualità medio-alta (7,5 su 10);
- la percezione della qualità nel settore è limitata in quanto il prodotto si esprime con l'uso (0 su 10);
- la soddisfazione dei clienti è di norma bassa specialmente per il servizio post-vendita (-2 su -10);
- ha un livello di diversificazione limitato sembra prevalere la specializzazione su segmenti o tipologie (0 su 10);
- ha un prezzo medio percepito come elevato dai clienti (gli infissi costano) (-2 su -10);
- quasi tutti i produttori e installatori offrono i prodotti su catalogo solo una piccola parte ha show room quasi tutti "ospitano il cliente" nella fabbrica (-5 su -10);
- nel settore la pura commercializzazione è diffusa ma pochi dispongono dell'esclusiva ergo la ricerca di specifici marchi da parte dei clienti è limitata (0 su 10);
- l'investimento pubblicitario è diffuso e normalmente rilevante (5 su 10);
- la precisione nel tempo di consegna è quasi sempre disattesa (-6 su -10);
- modalità di consegna di norma rispettate (2 su 10);
- collegamento con i fornitori principali di norma forte e stabile (7,5 su 10);
- collegamento con i clienti principali di norma forte (8 su 10);
- certificazioni di qualità sono un elemento diffuso ma non a tutta la gamma (5 su 10);
- esperienza / know how le aziende del settore hanno quasi tutte una esperienza consolidata (6 su 10);
- il livello di reputazione nel settore è al quanto basso (2 su 10);

Sempre dal dialogo con l'imprenditore e dall'analisi dei dati disponibili si è valutato che

- l'uscita di concorrenti dal mercato risulta un fattore abbastanza probabile, in quanto il mercato è in contrazione (5 su 10) e questo provocherebbe un impatto minimo essendo l'offerta polverizzata (2 su 10); nell'altro verso l'entrata di ulteriori concorrenti (o meglio l'espansione della quota di mercato di quelli già presenti) nel mercato risulta forse leggermente più probabile (3 su 10) e con un impatto fortemente pesante (-7,5 su -10);
- espansione del mercato è improbabile (1 su 10) l'effetto sarebbe abbastanza positivo considerata la quota di mercato posseduta (5 su 10); la contrazione del mercato è quasi cosa certa (9 su 10) e questo provocherà un forte impatto da dover assorbire (-8 su -10);
- le tecnologie alternative volte a contenere i costi ed accelerare il processo sono al quanto improbabili (2,5 su 10) con un impatto elevato (6 su 10) sul margine; di converso la probabilità di tecnologie alternative a cui l'impresa non potrà eccedere in quanto di proprietà di fornitori non del proprio portafoglio è elevata (7,5 su 10) ed avrà un impatto forte (-4 su -10);
- la possibilità di aggregazioni strategiche / alleanze strategiche è elevata considerato lo stato del mercato (7,5 su 10) e l'impatto sull'impresa in entrambi i sensi è parimenti elevato (8 su 10 e -7,5 su 10);
- la diminuzione dei vincoli normativi è al quanto improbabile (1 su 10) mentre l'aumento è quasi certo (9 su 10) con un impatto elevato nel primo caso (5 su 10) e ancora di più nel secondo (-7,5 su -10)
- la definizione di bisogni non espressi è scarsamente probabile (2,5 su 10) e provocherebbe un impatto minimo (2 su 10) mentre la sostituzione di bisogni con altri (primari), potrebbe far ritardare la sostituzione degli infissi con conseguente contrazione della domanda, questo evento ha una probabilità elevata (7,5 su 10) con un impatto significativo (-5 su -10);
- la probabilità di migliori condizioni di approvvigionamento è scarsa considerato l'andamento del pvc e alluminio (2 su 10 ) ne caso avrebbe un elevato impatto (7 su 10), più probabile un peggioramento (8 su 10) con un altrettanto impatto ma negativo (-6 su 10);
- le agevolazioni fiscali/tributarie hanno dato linfa al mercato ed è probabile che per incentivare il risparmio energetico continuino (7,5 su 10) l'impatto è massimo (10 su 10); di contro la pressione fiscale in aumento (7 su 10) potrebbe far evitare le spese con un impatto negativo importante (-7,5 su 10);
- l'impatto del miglioramento/peggioramento delle condizioni di reddito è elevato in entrambi i sensi (7,5 su 10 e -7,5 su -10) mentre la probabilità è al quanto spostata verso il peggioramento (2,5 su 10 e 9 su 10)
- i mutamenti socio politici nel paese sono nella norma (5 su 10) mentre l'impatto potrebbe essere elevato in entrambi i casi (favorevole o sfavorevole) (5 su 10 o -5 su -10).

Organizzando i dati si sono prodotti i seguenti schemi:

Opportunità	DA 0 A 10	DA 0 A 10	valutazione finale
	probabilità	impatto sulla performance	
FSC	P	I	VF
uscita di concorrenti dal mercato	5	2	10
espansione del mercato	1	5	5
tecnologie alternative	2,5	6	15
alleanze strategiche	7,5	8	60
diminuzione dei vincoli normativi	1	5	5
definizione di bisogni non espressi	2,5	2	5
migliori condizioni di approvvigionamento	2	7	14
agevolazioni fiscali/tributarie	7,5	10	75
miglioramento delle condizioni di reddito	2,5	7,5	18,75
mutamenti socio politici	5	5	25
Minacce	DA 0 A 10	DA - 10 A 0	valutazione finale
	probabilità	impatto sulla performance	
FSC	P	I	VF
entrata di concorrenti nel mercato	3	-7,5	-22,5
contrazione del mercato	9	-8	-72
tecnologie alternative/sostitutive	7,5	-4	-30
alleanze strategiche di concorrenti	7,5	-7,5	-56,25
aumento dei vincoli normativi	9	-7,5	-67,5
modifica dei bisogni / sostituzione con altri	7,5	-5	-37,5
peggiori condizioni di approvvigionamento	8	-6	-48
penalizzazioni fiscali/tributarie	7	-7,5	-52,5
peggioramento delle condizioni di reddito	9	-7,5	-67,5
mutamenti socio politici	5	-5	-25



Rielaborando i dati nella matrice swot e concentrandosi sui 5 elementi di maggior "peso" per tipologia si ottiene

PUNTI DI FORZA		PUNTI DI DEBOLEZZA	
<b>FCS</b>	<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>FCS</b>	<b>VALUTAZIONE FINALE</b>
collegamento con i clienti principali	8,3	soddisfazione dei clienti	-5,1
punti vendita/accesso da parte dei clienti	8,2	qualità percepita	-2,4
qualità componenti	8,2	prezzo	-2,3
certificazioni di qualità	6,1	attrattività della marca / dei marchi commerc	2,2
investimento pubblicitario	5,8	modalità di consegna	2,7
OPPORTUNITA'		MINACCIE	
<b>FCS</b>	<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>FCS</b>	<b>VALUTAZIONE FINALE</b>
agevolazioni fiscali/tributarie	75	contrazione del mercato	-72
alleanze strategiche	60	aumento dei vincoli normativi	-67,5
mutamenti socio politici	25	peggioramento delle condizioni di reddito	-67,5
miglioramento delle condizioni di reddito	18,75	alleanze strategiche di concorrenti	-56,25
tecnologie alternative	15	penalizzazioni fiscali/tributarie	-52,5

Utilizzando le indicazioni che emergono dalla matrice swot ci si potrà ora concentrare sulla verifica della strategia aziendale seguita e sulla definizione delle azioni correttive / modificative da prendere ad esempio:

- valutato che la soddisfazione dei clienti è il punto debole più evidente, sarà opportuno migliorare il servizio post vendita e il rispetto delle modalità di consegna, sfruttando nel caso alleanze strategiche con altri operatori e le possibilità offerte dallo show room;
- valutato come punto di forza il collegamento con i clienti principali e l'investimento pubblicitario sarà opportuno migliorare la comunicazione per far aumentare la qualità percepita, anche per contrastare il peggioramento delle condizioni di reddito e le penalizzazioni fiscali e tributarie;

## Il piano operativo (action plan)

Un'impresa, anche di piccole dimensioni, è un'organizzazione complessa, che per funzionare richiede numerose e variegate competenze.

Anche se le capacità tecnologiche (il cosiddetto know-how) sono il cuore dell'impresa, non bisogna dimenticare che servono tante altre conoscenze specifiche affinché tutto funzioni per il meglio (i.e. organizzazione aziendale, funzione marketing, consulenti contabili, fiscali, legali, ecc.).

Molte di queste competenze non risulta necessario averle direttamente all'interno l'impresa perché non sono competenze che possiamo definire chiave e si possono agevolmente acquistare sul mercato (ad es. solo le imprese di più grandi dimensioni dispongono al loro interno di un ufficio legale, le altre si appoggiano ad un avvocato esterno).

Altre competenze è invece opportuno che siano possedute dall'impresa fin dal suo nascere come, per esempio, le competenze tecnologiche, commerciali, di gestione aziendale, ecc.

Il piano industriale illustra le intenzioni di carattere strategico del management, ovvero le azioni che dovranno essere realizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici, l'evoluzione degli elementi chiave e dei risultati attesi.

Nel dettaglio, il processo di strutturazione del piano permette:

- la focalizzazione sulla creazione di valore nell'ambito di una visione di medio-lungo termine: il Business Plan rappresenta il momento di puntualizzazione sulla definizione di strategie e scelte strutturali che consentano il perseguimento di obiettivi strategici.
- Monitorare, adeguare e migliorare il processo di generazione della strategia contribuirà alla creazione di occasioni in cui sviluppare approcci innovativi utili a meglio focalizzare l'attività dell'azienda verso gli obiettivi strategici definiti.
- La creazione di una guida per la gestione dell'attività aziendale: l'Action Plan, in cui trovano spazio la definizione delle azioni e le relative tempistiche, rappresenta uno degli strumenti guida delle principali scelte operative, organizzative, gestionali e di reperimento di tutte le risorse, finanziarie, umane, organizzative e tecnologiche indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi strategici.
- Lo sviluppo di un efficace processo di apprendimento: esplicitare le scelte strategiche e le azioni relative in un documento costituirà uno strumento utile di apprendimento che permetterà di verificare la qualità delle scelte medesime e di ridurre, di conseguenza, i rischi correlati. La redazione di un piano industriale ed il suo progressivo aggiustamento, tramite l'elaborazione di successive versioni all'interno di un processo interattivo, permetterà di approfondire le aree di debolezza, di correggere le incoerenze iniziali e di integrare e migliorare il progetto strategico iniziale.
- Una migliore definizione del sistema strategico aziendale: il business plan, ed in particolare gli obiettivi economico-finanziari in esso contenuti, rappresentano anche la base di riferimento del piano degli incentivi collegati all'andamento delle performance aziendali.

In questa sezione del Business Plan occorre descrivere come si intende strutturare l'impresa per offrire il prodotto/servizio ai clienti potenziali individuati nell'analisi di mercato nel modo indicato dal piano di marketing.

Prima di procedere ad una descrizione dettagliata dell'impatto che il progetto può avere sulla strategia aziendale e sulle scelte operative (logistica, gestione degli approvvigionamenti, gestione commerciale, amministrativa, assetto organizzativo) appare opportuno dedicare la parte iniziale di questa sezione alla descrizione delle sue principali caratteristiche, secondo la struttura a seguire.

### Contenuti del progetto

Conoscere e far conoscere i contenuti essenziali del progetto può apparire ovvio.

Tuttavia molti Business Plan forniscono molti dati conoscitivi dell'impresa ma non consentono di individuare ciò che realmente si propone chi sviluppa il progetto, risultando così complessivamente carenti.

L'Action Plan dovrebbe costituire una sintesi in grado di consentire al lettore una chiara visione del progetto medesimo e dell'opportunità di business ad essa sottostante.

In breve, nel piano, occorre indicare:

- in che cosa consiste il progetto (nuovo prodotto nuovo processo, descrizione tecnica di alcuni particolari ritenuti necessari);
- gli elementi innovativi e caratteristici rispetto ai principali prodotti/servizi già offerti dall'azienda medesima o da concorrenti, oppure rispetto ai processi produttivi o logistici attuali;
- le opportunità di mercato che si intende cogliere e, pariteticamente, le minacce che si devono affrontare.

In questa sezione del Business Plan si dovrà prestare molta attenzione a descrivere i contenuti del progetto in modo coerente rispetto alle tipologie di investimento ammissibili all'intervento finanziario e che sono: ricerca, innovazione ed ammodernamento finalizzato alla innovazione di processo e sviluppo aziendale, di conseguenza risulta rilevante anche una descrizione completa degli investimenti che si intendono realizzare.

### **Obiettivi e risultati**

La formalizzazione di contenuti del progetto è sicuramente un primo importante passo per comprendere meglio come organizzarlo e svilupparlo, occorre però identificare anche obiettivi e risultati.

Per "obiettivi" si intende ciò che si vuole realizzare in conformità con i contenuti del progetto e sono individuabili e definibili in forma descrittiva, in quanto si prestano ad essere rappresentati anche senza l'ausilio di dati quantitativi.

I "risultati" trovano per loro connotazione una corretta ed efficace rappresentazione in termini quantitativi e quantitativo-monetari.

Per meglio chiarire l'importanza della distinzione tra obiettivi e risultati occorre semplicemente correlare tra loro obiettivi e risultati, un obiettivo può infatti risultare scarsamente significativo se non accompagnato da corrispondenti risultati numerici.

### **Tempi di realizzazione**

Dato che lo scopo del piano è valutare l'evoluzione dell'azienda, a seguito della messa in atto di un preciso progetto, l'orizzonte temporale sul quale esso verrà articolato sarà certamente superiore ad un anno.

Non risulta sempre ovvio trovare una concordanza sul numero di anni da prendere in considerazione e su cui sviluppare il piano.

La pianificazione di un progetto non può certamente prescindere da un'attenta analisi previsionale dei tempi necessari per la sua realizzazione.

Spesso, infatti, accade che la fattibilità di programmi anche ambiziosi risulti vanificata dalla difficoltà di definire con precisione l'intervallo temporale necessario a tradurre le idee in realizzazioni concrete.

Un ulteriore passo di fondamentale rilevanza potrebbe essere quello di ipotizzare le conseguenze di eventuali variazioni nei tempi di realizzazione effettivi rispetto a quelli preventivati.

Sapere, infatti, quanto possa incidere sulle ipotesi formulate per ciascuno degli aspetti della vita aziendale un allungamento o una riduzione dei tempi di messa in opera del progetto risulta particolarmente utile.

Riuscire a determinare gli effetti economici e finanziari di tali scostamenti può risultare non solo utile, ma in certi casi cruciale per la realizzazione del progetto.

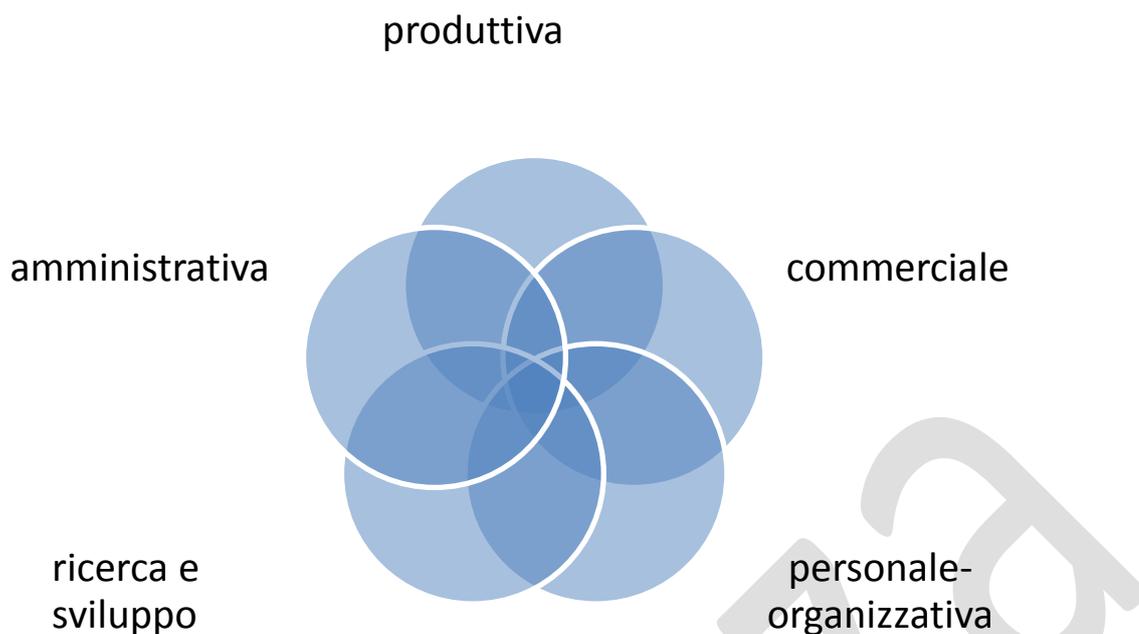
Si può definire struttura aziendale l'insieme delle risorse su cui l'azienda si basa per raggiungere i propri obiettivi, occorre considerare non solo le risorse di natura materiale ma anche quelle tipicamente immateriali.

Tra gli elementi fondamentali nella preparazione di un Business Plan figurano le modalità con cui l'impresa intende realizzare i propri prodotti o fornire i propri servizi.

Tra le domande che dovranno trovare risposta in questa sezione del piano:

- qual è l'organizzazione generale della produzione?
- Quali sono le fonti di approvvigionamento delle materie prime?
- Quali tecniche di produzione verranno utilizzate?
- Che tipo di manodopera è necessaria?
- Che tipo di strategia si vuole adottare con fornitori e venditori?

In sintesi, è possibile ricondurre la struttura aziendale alle seguenti cinque variabili:



Al fine di attuare il piano e raggiungere gli obiettivi prestabiliti, vengono identificati i progetti di miglioramento e viene predisposto il piano di azione nella seguente logica:

- what (cosa fare)
- who (chi lo fa)
- when (quando deve essere fatto)

Contemporaneamente vengono sviluppate metodologie di monitoraggio dell'avanzamento del progetto medesimo.

Come già anticipato in precedenza il controllo è la fase in cui si verifica se quanto prefissato è rispettato, se tutto prosegue in linea con quanto già definito o se, al contrario, è necessario procedere ad una nuova pianificazione.

Molto spesso accade che quanto previsto e pianificato non accada ma, al contrario, che intervengano ostacoli e problematiche a frenare le attività programmate.

Gli ostacoli al processo di pianificazione sono:

- **Cambiamento del contesto:** il processo di pianificazione, soprattutto se parliamo di pianificazione a lungo termine, può essere vulnerabile ai cambiamenti. Le situazioni, i contesti aziendali subiscono continue modifiche e quindi questo significa avere pianificato qualcosa in un contesto di tipo A e ritrovarsi poi a dover gestire tutto in un contesto che, nel frattempo, è diventato di tipo B.
- **Mancanza di informazioni:** il processo di pianificazione richiede di avere una serie di informazioni che consentono di prendere decisioni e svolgere le diverse attività programmate. Nella realtà accade spesso che in una azienda le informazioni non siano sempre disponibili o probabilmente non siano disponibili nel momento in cui noi ne abbiamo bisogno.
- **Obiettivi non chiari** Il primo step della pianificazione è la definizione degli obiettivi, i quali devono essere S.M.A.R.T. :
  - Specifici: dovrà essere chiaro cosa, dove, quando e come la situazione verrà cambiata;
  - Misurabili: dovrà essere possibile quantificare gli oggetti del progetto e i benefici
  - Accessibili: dovrà essere possibile raggiungere gli obiettivi (conoscendo le risorse e le capacità a disposizione della comunità);

- Realistici: dovrà essere possibile ottenere il livello di cambiamento riflesso dall'obiettivo, e legati al
- Tempo: determinando il periodo di tempo in cui ogni obiettivo verrà raggiunto.

Se uno di questi requisiti viene a mancare, è altamente probabile che il processo di pianificazione si interrompa, poiché non è propriamente chiaro cosa deve essere raggiunto.

- Le persone: per potersi realizzare il processo di pianificazione ha bisogno di risorse umane, persone che devono fornire le risorse, persone che devono svolgere le varie attività. Se anche una sola di queste persone è contraria al processo di pianificazione, se una sola di queste persone è in conflitto con l'azione plan allora l'azienda ha sicuramente un ostacolo da superare.
- Le procedure aziendali: alcune aziende presentano un elevato grado di burocrazia, regole molto rigide e procedure difficili da cambiare. In questi casi, le procedure aziendali possono rappresentare un ostacolo all'avvio di un processo di pianificazione, si renderà necessario quindi rivedere le procedure aziendali in termini di flessibilità.

Sul piano contingente come abbiamo appena visto, ci possono essere ostacoli ad un processo di pianificazione, qualcosa potrebbe andare diversamente da come avevamo originariamente previsto nell'azione plan aziendale.

In particolare, abbiamo osservato come il contesto può cambiare, e quindi la situazione può divenire diversa rispetto a quella contemplata.

Per questo motivo, è necessario parlare di flessibilità e di pianificazione contingente.

Una pianificazione deve essere flessibile, nel senso che deve consentire alle persone coinvolte di avere;

- un piano alternativo,
- una soluzione alternativa,
- appunto un «piano contingente».

Ogni giorno, nella vita quotidiana, capita di dover applicare un piano contingente.

Se, per esempio, la strada che facciamo tutte le mattine per andare a lavoro è chiusa per lavori in corso, inevitabilmente dobbiamo cambiare strada, non possiamo seguire quanto avevamo pianificato ma siamo costretti ad applicare un piano contingente.

Un esempio nella vita aziendale: l'azienda ha programmato l'apertura di un negozio in franchising due giorni prima di aprire, il direttore di negozio ed assistente appena scelti, rifiutano l'incarico per andare dalla concorrenza.

È chiaro che quanto era stato pianificato presenta uno scenario diverso.

L'azienda deve comunque aprire ma dovrà utilizzare altre risorse e gestire in maniera diversa la situazione.

Un piano contingente non è un fatto tipicamente aziendale.

Per avere questo tipo di flessibilità, per poter usufruire di un piano contingente, abbiamo bisogno di alcuni elementi:

- conoscere di quali risorse e di quale materiale possiamo disporre in breve tempo (nell'esempio, possiamo pensare a prendere due persone dello staff di vendita di altri negozi aziendali);
- informare con anticipo le persone coinvolte dell'opportunità che qualcosa possa cambiare rispetto alle previsioni;
- calcolare tempi più lunghi nel processo di pianificazione, così da poter contemplare l'ipotesi di rallentamenti nelle attività.

## La tabella di Gantt

La tabella di Gantt permette di analizzare le attività che vengono pianificate, di stabilire la loro durata e di definire entro quale data devono essere effettuate.

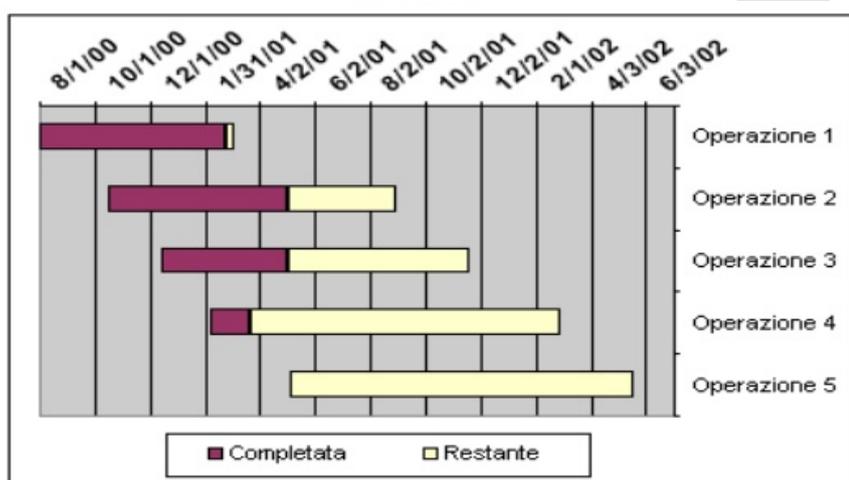
Nel diagramma di Gantt le diverse attività vengono, dunque, ordinate secondo una precisa progressione temporale.

Il diagramma di Gantt è uno strumento di gruppo, in quanto prevede il coinvolgimento di diverse attività, quindi, è auspicabile che venga predisposto e condiviso con i colleghi interessati, anche al fine di sfruttare la valenza comunicativa dello strumento.

La costruzione del diagramma di Gantt passa attraverso quattro differenti step, di cui i primi tre costituiscono il piano di lavoro, mentre il quarto determina il piano di verifica:

- si determinano tutte le attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi (distinta delle attività), facendo riferimento, se realizzato, al Diagramma ad Albero. Può capitare che, in alcuni casi, non sia così agevole procedere con la dovuta linearità progressiva. In tal caso, si può adottare l'approccio contrario, ovvero dalla definizione dell'obiettivo si procede a ritroso;
- si stabilisce il limite temporale finale del progetto;
- si disegna sul grafico il limite temporale previsto per ciascuna attività;
- si verifica il tempo effettivamente impiegato per ciascuna attività.

### Esempio di Grafico di Gantt



A fianco di ogni attività è prevista, inoltre, un'apposita casella in cui occorre indicare il soggetto incaricato direttamente della realizzazione delle attività.

Al fine di programmare e ottimizzare l'attività di verifica, è opportuno, infine, esplicitare la calendarizzazione degli incontri di verifica, i quali possono essere collocati in corrispondenza di momenti del processo/linea di attività ritenuti particolarmente significativi.

### Il ciclo del controllo (control loop)

In management l'espressione control loop è molto usata e sta ad indicare un metodo di controllo del lavoro svolto, un confronto della performance con gli obiettivi prefissati e, se necessario, una revisione del piano con conseguenti azioni correttive.

Il ciclo del controllo ci indica che quando si pianificano delle attività è necessario monitorarle; dobbiamo cioè verificare che i risultati che stiamo ottenendo siano effettivamente in linea con gli obiettivi predefiniti.

Qualora così non fosse, abbiamo la necessità di agire in due modi:

- apportare delle azioni correttive per raggiungere gli obiettivi;
- modificare gli obiettivi, per esempio renderli più raggiungibili.

Ovviamente, esiste una terza possibilità che è quella di continuare senza intervenire, ma in quel caso sappiamo già che la nostra pianificazione non raggiungerà gli obiettivi desiderati.

La pianificazione è un processo fondamentale e nella vita quotidiana e nella vita aziendale.

Le fasi di questo processo sono tutte molto importanti e vanno rispettate se vogliamo essere certi di raggiungere quanto abbiamo stabilito.

Ricordiamo l'importanza del control loop nell'attività di pianificazione: in altre parole, dobbiamo sempre controllare i risultati delle nostre attività per avere la certezza che la nostra performance corrisponda agli standard prefissati.

Poiché il Business Plan ha la duplice obiettivo della pianificazione e del reperimento di finanziamenti, può essere difficile trovare per l'imprenditore il giusto livello di approfondimento nella spiegazione di tecnologie di produzione talvolta molto complesse.

Come documento interno di pianificazione, il Business Plan dovrebbe presentare un piano operativo dettagliato ed approfondito, per consentire all'imprenditore di risolvere sulla carta i potenziali problemi, prima di iniziare l'attività.

Al tempo stesso, però, il contenuto del piano operativo deve essere facilmente comprensibile, visto che il Business Plan è uno strumento di vendita che viene esaminato da lettori esterni.

In alcuni casi, gli aspetti operativi contribuiscono largamente a renderla interessante.

Questo è un argomento a favore di una presentazione adeguatamente dettagliata.

Tuttavia, una descrizione eccessivamente tecnica e complessa può complicare l'esame del piano e, di conseguenza, rivelarsi controproducente.

Per scegliere il modo migliore di presentare il piano operativo ai lettori esterni bisogna rispondere a due domande:

- il contenuto del piano operativo è comprensibile al lettore?
- Che importanza ha il contenuto del piano operativo ai fini della comprensione e della valutazione globale del business plan?

L'importanza relativa del piano operativo dipende dalla natura della futura impresa.

Il Business Plan di un'impresa industriale dedicherà probabilmente molto spazio agli aspetti operativi; viceversa le imprese di commercializzazione al dettaglio e le società di servizi presenteranno un piano molto meno complesso dal punto di vista operativo.

Punti da analizzare:

#### 1 LE RISORSE UMANE

a) Soci e titolari

b) Dipendenti e collaboratori (numero, caratteristiche, età, qualifiche, mansioni, requisiti professionali)

#### 2 LE RISORSE "TECNICHE" IMMATERIALI

a) Competenze tecnologiche, know-how, brevetti e licenze;

b) Licenze autorizzazioni e requisiti professionali

c) Livello attuale di introduzione delle tecnologie necessarie;

#### 3 ORGANIZZAZIONE DELLE VARIE AREE E RELATIVE CRITICITÀ

a) Produzione (descrizione del processo di produzione, impianti e attrezzature, principali aspetti critici) e/o di erogazione del servizio (dall'individuazione del bisogno alla realizzazione del servizio - capacità di personalizzazione del servizio)

b) Acquisti (principali fornitori, aspetti finanziari collegati agli acquisti, criticità)

c) Commerciale (vendite dirette o tramite intermediari, la forza vendita dell'impresa interna e/o esterna, eventuale sistema di provvigioni)

d) Amministrazione, contabilità, aspetti fiscali, controllo economico-gestionale (esternalizzazione e/o internalizzazione, strumenti e modalità di controllo)

e) Ricerca e sviluppo

#### 4 RUOLI E RESPONSABILITA'

a) Descrizione dei rapporti strutturati tra coloro che lavorano nell'impresa (eventuale rappresentazione grafica: organigramma)

bozza

## Analisi delle dinamiche finanziarie e sostenibilità dei dati prospettici

Negli ultimi anni si è data sempre maggiore importanza all'analisi dei flussi finanziari prodotti dalle aziende.

Questo non significa dare minor importanza alle dinamiche patrimoniali ed economiche ed al loro studio, le quali permangono fondamentali nello sviluppo aziendale, ma rivela la necessità di completare queste analisi affiancando ad esse la dinamica finanziaria.

In passato la generazione di un buon risultato di bilancio era condizione sufficiente per garantire l'accesso al credito, oggi è richiesto anche un "cash flow" (concetto approfondito nei paragrafi successivi) positivo.

In altri termini non basta produrre un flusso reddituale positivo, ma è fondamentale essere in grado di tramutarlo in un flusso finanziario positivo.

Gli input dell'analisi e dell'individuazione dei flussi di finanziari determinanti sono dati dai bilanci storici (salvo il caso in cui ci si trovi in una condizione di *start-up*) e da quelli previsionali.

Le variazioni della liquidità aziendale nell'intervallo di riferimento possono avere due distinte origini:

- la variazione degli stock patrimoniali;
- i flussi reddituali generati dal conto economico.

Il documento che sintetizza questi dati è il "Rendiconto Finanziario".

Al contrario dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico non esiste una normativa specifica che ne determini uno schema standard di redazione.

La dottrina fornisce numerose opzioni applicabili, sicuramente le più conosciute ed utilizzate sono due: lo schema contenuto nello "IAS 7" (peraltro obbligatorio per le società che adottano i principi internazionali) e quello contenuto nell' "OIC 12" (principi contabili nazionali).

In questa sede si è optato per un modello di rendicontazione per aree gestionali.

Questo schema risulterà differente dai due sopracitati in quanto le macro-voci di riclassificazione dei vari flussi non saranno più attività operativa, d'investimento e di finanziamento, bensì:

- area caratteristica;
- area dei finanziamenti;
- area extra-caratteristica;
- area tributaria.

In questo lavoro si è scelto inoltre di effettuare un'analisi più approfondita, su base mensile, nel primo esercizio prospettico e su base annuale per i restanti.

In una situazione di normale gestione aziendale il flusso di cassa proveniente dall'attività caratteristica (core business) dovrebbe essere positivo.

Questo flusso servirà a coprire quelli derivanti dall'area dei finanziamenti (tipicamente negativi) e da quella tributaria.

L'extra-caratteristica (potrebbe anche non esistere) si riferisce ad attività non inerenti con il core business aziendale.

Teoricamente dovrebbe produrre flussi positivi, salvo negli esercizi in cui vengono effettuati gli investimenti.

Nei paragrafi successivi si analizzeranno le singole aree di riclassificazione dei vari flussi di cassa.

### Area caratteristica

I flussi di cassa prodotti da quest'area si possono suddividere in due principali sottocategorie:

- area caratteristica operativa: sono i flussi riconducibili alla normale attività aziendale. Si troveranno in questa sezione i flussi reddituali afferenti all'area caratteristica e le movimentazioni relative al capitale circolante netto "caratteristico" (debiti e crediti di funzionamento, rimanenze) ed il flusso prodotto/assorbito dal MOL/EBITDA (reddito operativo al lordo degli ammortamenti/accantonamenti). Di particolare interesse l'analisi degli incassi e pagamenti di crediti e debiti commerciali correlati agli indici di rotazione (Focus sulla stagionalità).

AREA OPERATIVA CARATTERISTICA	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
MOL (O EBITDA)												
+TFR (solo quello accantonato)												
FLUSSO DI CIRCOLANTE DELLA GESTIONE												
CORRENTE												
+/- RIMANENZE												
+/- CREDITI COMMERCIALI (al netto del fondo)												
+/- DEBITI COMMERCIALI												
+/- CREDITI DIVERSI CARATTERISTICI A BREVE												
+/- DEBITI DIVERSI CARATTERISTICI A BREVE												
+/- CREDITI DIVERSI CARATTERISTICI A LUNGO												
+/- DEBITI DIVERSI CARATTERISTICI A LUNGO												
VARIAZIONI DI CCN												
Flusso di cassa dell'AREA CARATTERISTICA OPERATIVA (mensilizzato)												
Flusso di cassa dell'AREA CARATTERISTICA OPERATIVA (cumulato)												

- 
- area caratteristica non corrente: sono i flussi generati principalmente dalle acquisizioni e dalle dismissioni di immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie caratteristiche nel periodo considerato. Si tratta di una voce che, soprattutto nel primo esercizio in cui il piano è mensilizzato, potrebbe non essere sempre valorizzata. Una delle caratteristiche principali di questa posta è data dalla discrezionalità. Sarà opportuno, salvo particolari necessità di investimento/rinnovamento, scegliere di investire nei periodi in cui o la liquidità cumulata prodotta dall'area operativa caratteristica dà sufficienti garanzie di copertura dell'investimento senza andare in sofferenza finanziaria, oppure al momento dell'accensione di finanziamenti.

Le immobilizzazioni vengono valutate confrontando il valore al tempo n, aggiungendo la quota di ammortamento relativa al periodo considerato, ed il valore al tempo (n-1).

Viene riclassificata in quest'area la posta relativa all'erogazione del fondo TFR.

Eccezion fatta per aziende ad alto turnover del personale, l'erogazione del TFR è un evento non ricorrente e pertanto non riconducibile a variazioni di Capitale Circolante Netto

N CORRENTE	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
AREA CARATTERISTICA NON CORRENTE												
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI												
ACQUISIZIONI												
DISMISSIONI												
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI												
ACQUISIZIONI												
DISMISSIONI												
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE												
ACQUISIZIONI												
DISMISSIONI												
FONDO TFR EROGATO												
FLUSSO DELL'AREA CARATTERISTICA NON CORRENTE MENSILIZZATI												
FLUSSO DELL'AREA CARATTERISTICA NON CORRENTE CUMULATI												

Il flusso di cassa generato dall'area caratteristica viene comunemente chiamato **FREE CASH FLOW**.

Questa grandezza ha una grande importanza nell'analisi finanziaria dell'azienda poiché in essa devono trovare copertura i flussi derivanti dall'area dei finanziamenti.

Proprio per questa ragione la Debt Capacity di un'azienda è in diretta correlazione con le dinamiche del free cash flow: gli investitori a titolo di capitale di debito finanzieranno l'azienda solamente se essa sarà in grado di produrre nel futuro flussi sufficienti a garantire il pagamento degli interessi e la restituzione del capitale.

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
AREA CARATTERISTICA OPERATIVA												
AREA CARATTERISTICA NON CORRENTE												
FREE CASH FLOW												

## Area dei finanziamenti

I flussi generati dall'area dei finanziamenti sono riconducibili a due macro-categorie:

- quelli afferenti le movimentazioni dei **mezzi propri**;
- quelli provenienti dalla gestione e dall'utilizzo dell'**indebitamento finanziario**. Appare opportuno suddividere ulteriormente queste movimentazioni tra breve periodo e medio/lungo periodo (entro oppure oltre i 12 mesi).

### Mezzi propri

Questa voce riguarda le variazioni del capitale di rischio (capitale sociale) e delle restanti voci del patrimonio netto (es: riserve).

Il capitale varia solamente nel caso in cui si verificano aumenti o riduzioni di capitale sociale, di certo eventi poco ricorrenti nel corso della vita di una società.

Le movimentazioni delle restanti voci riclassificate nei mezzi propri sono più frequenti e, salvo casi di riserve indisponibili, saranno i risultati aziendali a generarle.

Produrre un risultato di bilancio positivo non impatta tuttavia in quest'area, la liquidità che ne deriva è infatti già ricompresa nei flussi delle diverse aree di riclassificazione (in base alla propria natura).

Pertanto solo nel caso in cui venga decisa una distribuzione di utili, una copertura di perdite, vengano effettuati dei prelevamenti da parte dei soci (nelle società di persone), si avranno delle movimentazioni di questa voce.

Nel caso invece di riporto a nuovo di tutto l'utile o la perdita d'esercizio il saldo di questa voce sarà nullo.

Nelle s.r.l. è da valutare il ricorso alla distribuzione di dividendi come remunerazione del lavoro svolto dai soci.

In questo caso sembrerebbe più corretto definire la quota afferente a tale remunerazione ed allocarla all'interno dell'area operativa tra i compensi degli organi sociali.

Altra posta da valutare attentamente è "finanziamenti soci", in particolare se si tratta di finanziamenti infruttiferi. In tal caso si propende per riclassificarli all'interno di questa sotto-area e non tra il capitale di debito.

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	dic
CAPITALE DI RISCHIO												
Aumenti												
Diminuzioni												
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
PATRIMONIO NETTO												
Altre riserve												
Riserve di utili												

Dividendi/prelevamenti soci													
Finanziamenti soci													
Variazione mensilizzata													
Variazione complessiva													

## Indebitamento finanziario

I flussi di cassa derivanti dalla gestione dell'indebitamento finanziario sono di due tipi:

- variazioni della consistenza dei debiti di finanziamento tra l'inizio e la fine del periodo considerato (grandezze stock);
- dal pagamento dei relativi oneri finanziari (grandezze flusso).

Classicamente viene effettuata una suddivisione tra debiti a medio/lungo termine e debiti a breve termine.

**Debiti a medio lungo termine:** vengono ricompresi in questa voce principalmente i finanziamenti esterni, in particolar modo le quote a medio/lungo termine dei mutui nonché dei prestiti obbligazionari oppure la loro accensione/estinzione.

**Debiti a breve termine:** si riclassificano in questa voce non solo le quote a breve delle passività a medio/lungo, ma anche i fidi di cassa (scoperti di conto) e l'anticipo fatture/sbf.

Vanno valutati anche i finanziamenti concessi come dilazioni di pagamento particolarmente favorevoli da parte dei fornitori.

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	dic
ONERI FINANZIARI												
MEDIO/LUNGO TERMINE												
Accensione prestiti/leasing												
Pagamenti prestiti/leasing												
BREVE TERMINE												
Incrementi												
Decrementi												
Quote breve prestiti/leasing												
Variazione mensilizzata												
Variazione complessiva												

Per quanto riguarda la corretta indicazione delle voci di bilancio in questa area, merita una particolare attenzione la collocazione dei leasing.

Appare opportuno, ai fini di una più realistica rappresentazione della situazione aziendale, ricomprendere in quest'area (nonostante una diversa contabilizzazione adottata dalle aziende italiane che seguono i principi contabili nazionali) il ricorso ai leasing, così come prescritto secondo gli IAS.

Secondo questi principi verranno inseriti tra i mezzi di terzi le quote residue del debito verso le società di leasing (suddivise tra quota a breve e quota a medio/lungo) nonché i relativi oneri finanziari sostenuti mentre verrà inserito tra le attività di investimento il valore dei beni strumentali acquisiti.

Una riflessione analizzando i risultati ottenuti dalla riclassificazione di quest'area: è necessario valutare se esiste una correlazione con l'attività di investimento o se il ricorso all'indebitamento sia conseguente ad una mancanza di

liquidità (essa potrebbe essere strutturale dovuta a squilibri nel ciclo incassi/pagamenti, oppure patologica derivante da un ciclo economico negativo).

### Area extra-caratteristica

Vengono ricondotte a questa area le variazioni di liquidità prodotte dall'intera gestione patrimoniale, sia come cash-flow prodotto della gestione extracaratteristica (in termini quindi di costi e ricavi) che come variazioni prodotte dai relativi investimenti o disinvestimenti.

L'area degli investimenti patrimoniali, come la gestione degli investimenti operativi, ma con una discrezionalità sicuramente maggiore, può non essere sempre presente né sempre positiva e deve essere valutata attentamente in base alla liquidità disponibile/necessaria nei vari periodi di riferimento.

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	dic
FLUSSO REDDITUALE EXTRAC.												
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
AREA INVESTIMENT EXTRAC.												
IMMOBIL. IMMATERIALI												
Acquisizioni												
Dismissioni												
IMMOBIL. MATERIALI												
Acquisizioni												
Dismissioni												
IMMOBIL. FINANZIARIE												
Acquisizioni												
Dismissioni												
Variazione mensilizzata												
Variazione complessiva												

### Area tributaria

Rientrano in quest'area le variazioni finanziarie relative ai pagamenti delle imposte.

Durante l'esercizio infatti si andranno a stanziare per competenza le imposte correnti che verranno materialmente pagate (provocando quindi una effettiva variazione di liquidità) in sede di acconti di imposta nell'esercizio in corso ed in fase di dichiarazione dei redditi l'esercizio successivo (nel caso si rilevasse necessario un saldo).

Nel caso in cui il reddito diminuisca rispetto all'esercizio precedente si considera una variazione di liquidità al netto del credito di imposta derivante dal versamento di maggiori acconti.

AREA TRIBUTARIA	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Pagamento imposte												

### Rendiconto finanziario

RENDICONTO FINANZIARIO	STORICO 1	STORICO 2	STORICO 3	PROSPETTICO 1	PROSPETTICO 2	PROSPETTICO 3
MOL (O EBITDA)						
+TFR (solo quello accantonato)						
FLUSSO DI CIRCOLANTE DELLA GESTIONE CORRENTE						
+/-RIMANENZE						
+/-CREDITI COMMERCIALI (al netto del fondo)						
+/-DEBITI COMMERCIALI						
+/-CREDITI DIVERSI CARATTERISTICI A BREVE						
+/-DEBITI DIVERSI CARATTERISTICI A BREVE						
+/-CREDITI DIVERSI CARATTERISTICI A LUNGO						
+/-DEBITI DIVERSI CARATTERISTICI A LUNGO						
VARIAZIONI DI CCN						
OPERATING CASH FLOW						
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI						
ACQUISIZIONI						
DISMISSIONI						
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI						
ACQUISIZIONI						
DISMISSIONI						
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE						
FONDO TFR EROGATO						
FREE CASH FLOW						
ONERI FINANZIARI						
FLUSSO REDDITUALE DELL'INDEBITAMENTO FINANZIARIO						
Accensione prestiti/leasing						
Pagamenti prestiti/leasing						
MEDIO/LUNGO TERMINE						
Incrementi						
Decrementi						
Quote breve prestiti/leasing						
BREVE TERMINE						
Aumenti di capitale						
Riduzioni di capitale						
CAPITALE DI RISCHIO						
Altre riserve						
Riserve di utili						
Dividendi/prelevamenti soci						
Finanziamenti soci						

PATRIMONIO NETTO						
FLUSSO REDDITUALE EXTRAC. (COSTI E RICAVI)						
Pagamento imposte						
<b>FLUSSO DI CASSA DELL'ESERCIZIO</b>						

## Mitigazione dei rischi di non sostenibilità tramite lo sviluppo di stress-test.

La definizione di un piano industriale pluriennale che si basa su dati prospettici dovrebbe ovviamente essere testato in materia di affidabilità, veridicità e sostenibilità del piano stesso al variare delle condizioni assunte alla base del suo sviluppo.

Per far questo è possibile effettuare delle “prove” (definite stress test) che si basano sulla variazione di alcuni parametri che possono essere definiti fondamentali.

Pertanto è possibile ad esempio poter vedere come può cambiare il piano elaborato al variare di alcune condizioni aziendali.

Si tratta infatti di effettuare delle simulazioni soggettive per riflettere il grado di incertezza del piano stesso.

Qualora infatti il piano industriale proposto con i valori di input modificati (sono proprio i valori di input infatti a fare la differenza) non dovesse essere più confacente alla direzione aziendale sarà necessario elaborare un piano contingente.

Andando quindi ad agire su determinate voci di bilancio, variandole, è possibile verificare se il piano resta “credibile” o quantomeno accettabile in relazione alle finalità che il Business Plan si propone.

Tali variabili possono essere influenzate sia da fattori esterni che da fattori interni, nonché da circostanze imprevedibili e indipendenti dalla capacità contrattuale o dalla volontà degli amministratori.

Tali variabili ad esempio possono essere (solo per indicare alcune di queste):

- tasso di interesse;
- tasso di cambio;
- rotazione del magazzino;
- variabili organizzative.

Per quanto riguarda ad esempio il tasso di interesse, eventuali sue variazioni possono ad esempio influire significativamente sull’area dei finanziamenti.

Aumenti o diminuzioni possono far propendere per una ristrutturazione del debito verso terzi oppure (ad esempio) per un’estinzione parziale o anticipata dei debiti contratti.

Per quanto riguarda il tasso di cambio, variazioni nel cambio tra valute possono ad esempio influenzare i rapporti contrattuali con clienti e fornitori, modificando quindi la gestione operativa caratteristica; così come una variazione negli ordini oppure variazioni nei prezzi delle materie prime possono influenzare le decisioni produttive aziendali, modificando i livelli di magazzino e producendo pertanto variazioni nella liquidabilità e rotazione del magazzino.

Questi sono solo alcuni dei fattori che possono influenzare la sostenibilità del piano industriale prodotto e, come si può notare, la variazione significativa anche di uno solo di essi può influire sui livelli di liquidità aziendale, modificando pertanto la situazione finanziaria dell’azienda.

Volendo analizzare la sostenibilità di un piano da un punto di vista meno discrezionale, è possibile testare l’affidabilità del piano attraverso uno strumento statistico, nato per misurare la propensione di un’azienda al fallimento, ed in questo contesto utilizzato testare la bontà del piano.

Tale metodologia è si fonda sul modello Z-score di Altman.

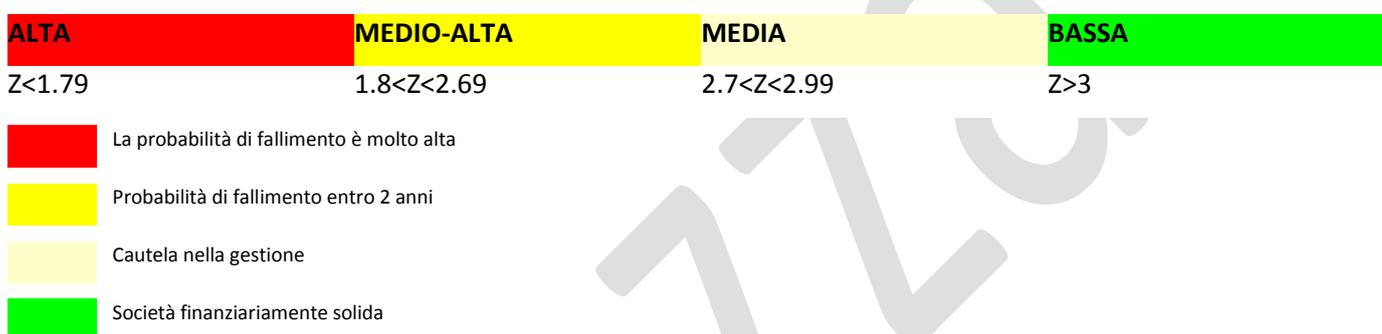
Si tratta di un modello previsionale elaborato nel 1968 che misura lo stato di salute aziendale, prendendo in esame 8 variabili (di seguito elencate) combinate attraverso l’utilizzo della funzione discriminante.

Tali variabili sono:

- Vendite nette;
- Risultato operativo;
- Attività correnti;
- Capitale investito;
- Passività correnti;
- Passività totali;
- Utile non distribuito;
- Valore di mercato (solo per le società quotate).

Combinando tali poste di bilancio ed interpolando i risultati in una funzione lineare, Altman giunse alla seguente funzione:

In base al valore dello Z-Score la **probabilità di fallimento** è:



Tanto più alto è il valore ottenuto, tanto maggiore è la capacità aziendale di rispettare il piano.

È parso giusto ricordare quale è originariamente la formula per il calcolo dello Z-Score ma, ricordando che questo lavoro vuole essere adattabile alla nostra realtà locale, appare opportuno fare riferimento per lo sviluppo degli stress test alla formula dello Z-score che è stata in seguito elaborata per le PMI.

A differenza della formulazione originaria, lo Z-Score per PMI prende in considerazione solamente 5 variabili:

$$X1 = (AC-PC)/(AM+AI+RF+AC+DL)$$

$$X2 = (RL+RS)/TA$$

$$X3 = UON/(AM+AI+RF+AC)$$

$$X4 = PN/TP$$

$$X5 = RV/(AM+AI+RF+AC+DL)$$

Dove si indicano con:

AC = Attività correnti

PC = Passività correnti

AM = Immobilizzazioni materiali

AI = Immobilizzazioni immateriali

RF = Rimanenze finali

DL = Disponibilità liquide

RL = Riserva legale

RS = Riserva straordinaria

TA = Totale attività

UON = Utile Operativo Netto

PN = Patrimonio netto

TP = Totale passività

RV = Ricavi di vendita

E la funzione discriminante risulta essere:

$$Z = 1,981X1 + 9,841X2 + 1,951X3 + 3,206X4 + 4,037X5$$

In base al valore dello Z-Score la **probabilità di fallimento** è:

<b>ALTA</b>	<b>MEDIO-ALTA</b>	<b>BASSA</b>
$Z < 4,846$	$4,846 < Z < 8,105$	$Z > 8,105$

 La probabilità di fallimento è molto alta

 Cautela nella gestione

 Azienda strutturalmente sana

Tale strumento statistico può quindi essere utilizzato per valutare la bontà del piano industriale previsionale, ovviamente tenendo conto dei limiti che una metodologia statistica puramente oggettiva possiede.

Alla luce dei limiti che le metodologie quantitative hanno evidenziato, si assiste sempre di più ad una riscoperta, soprattutto da parte degli istituti bancari, dell'analisi di informazioni di tipo qualitativo.

Queste infatti, combinate ai numeri, possono dare un'idea più precisa e veritiera di quello che è lo stato di salute attuale e prospettico di un'azienda.

bozza

## I prospetti economico-finanziari da considerare

L'elaborazione dei dati storici ci ha consentito di valutare la performance aziendale attraverso la riclassificazione di bilancio, qui adottata per aree gestionali, in quanto ritenuta la più adatta per capire in che modo le diverse gestioni aziendali contribuiscono alla formazione dei risultati.

Queste riclassificazioni di stato patrimoniale e di conto economico, costituiscono la base sia per calcolare alcuni importanti indicatori (principalmente di redditività, di durata, di indebitamento, di solidità, di sviluppo) sia per elaborare il rendiconto finanziario.

Tale documento è lo strumento fondamentale per analizzare i flussi di cassa aziendali, poiché mette in evidenza il contributo di ogni gestione alla produzione e/o all'assorbimento di liquidità.

I risultati fin qui ottenuti non esauriscono la loro funzione nell'analisi consuntiva dell'andamento storico della performance aziendale, ma sono sicuramente un ottimo strumento da utilizzare come base per la costruzione dei piani previsionali.

I risultati ottenuti infatti forniscono una "fotografia" del posizionamento dell'azienda considerata, sia in termini di struttura patrimoniale-economico-finanziaria, che in termini di posizionamento competitivo nei confronti del mercato di riferimento, del settore di appartenenza, dei concorrenti.

I dati ottenuti infatti possono (e probabilmente devono) costituire la base da cui partire per la costruzione di un bilancio di previsione.

La riclassificazione di bilancio infatti mostrerà determinati equilibri (o disequilibri) dal lato patrimoniale, i quali potranno essere visti come "da mantenere" o "da modificare" per il futuro in un'ottica di sopravvivenza dell'azienda.

Allo stesso modo, la riclassificazione del conto economico darà un'indicazione precisa della struttura dei costi e dei ricavi e mostrerà il contributo delle diverse aree gestionali alla formazione del risultato d'esercizio.

Una volta che sono stati individuati i driver di costo e che si sono messi in evidenza i risultati intermedi, la riclassificazione può costituire la base per una successiva analisi per indici.

Tale metodologia di analisi ha il merito di essere di facile comprensione ed è tuttora molto utilizzata anche dagli istituti bancari per quanto alle delibere di finanziamento e all'assegnazione di punteggi di rating alle aziende.

Tra questi indici, come già precedentemente richiamato, quelli più importanti sono quelli di redditività, di durata, di indebitamento e di sviluppo e possono essere utilizzati come benchmark di riferimento nella costruzione di un piano previsionale.

Gli indici infatti possono essere considerati sia in termini assoluti (nel senso che possono essere considerati per l'impresa oggetto dell'analisi in modo a sé stante) sia confrontando i valori assunti dall'azienda analizzata con quelli delle imprese dello stesso settore, che si rivolgono alla stessa clientela, che operano nello stesso contesto geografico.

Allo stesso modo, il rendiconto finanziario di liquidità basato su dati storici, che indica chiaramente come viene prodotta e usata la liquidità all'interno dell'azienda, costituisce una valida base, in sede previsionale, per decidere se mantenere gli equilibri e la struttura caratterizzante l'impresa di riferimento oppure se agire strategicamente sulle poste di bilancio per configurare un diverso assetto aziendale.

Per ultimo, ma non per questo di minore importanza, un altro strumento da utilizzarsi sia in sede di analisi storica che in sede di costruzione di un piano previsionale è il punto di pareggio.

Come già evidenziato nel corso di questo lavoro, questo strumento mette in relazione i costi ed i ricavi in modo da evidenziare il punto a partire dal quale l'impresa comincia a produrre utili.

Esso può essere calcolato sia in termini di unità di prodotto sia più genericamente in termini di ricavi globali.

In entrambi i casi è propedeutico aver riclassificato i costi per natura (fissi, variabili, semivariabili).

In fase previsionale può essere usato da un lato come strumento per vedere come si muove il punto di pareggio a seconda delle diverse strutture di costi che si intendono adottare; dall'altro può essere un ottimo indicatore di rischiosità della struttura. Il punto di pareggio merita inoltre un'ulteriore specificazione: normalmente esso viene utilizzato nella sua accezione reddituale, mentre appare opportuno porre l'attenzione sul fatto che esso può essere utilizzato anche in un'accezione finanziaria: con ciò intendiamo che il punto di pareggio può essere utilizzato come strumento per individuare quali volumi di vendita perseguire per cominciare a generare flussi di cassa.

## **L'analisi storica**

La sostenibilità economica e finanziaria di un piano industriale parte dall'analisi storica delle performance aziendali.

Più nel dettaglio devono essere analizzati le componenti economiche e finanziarie nella loro evoluzione storica al fine di capire l'andamento attuale dell'impresa ed avere a disposizione dati da utilizzare come base per elaborare il business plan, oltre a verificare la corretta stima del budget economico dell'esercizio.

La società dovrà generare un'adeguata copertura finanziaria e verificare che nel loro complesso le dinamiche finanziarie supportino il raggiungimento degli obiettivi proposti dal piano economico-finanziario.

Una corretta analisi storica quantitativa rappresenta fonte informativa di primaria importanza per rilevare l'andamento aziendale ma soprattutto per fornire fondamentali elementi da utilizzare nella formulazione delle previsioni che stanno alla base del piano stesso.

Si ritiene che gli ultimi tre/cinque anni rappresentino un arco temporale idoneo da prendere come riferimento per l'analisi dei dati storici.

Tale analisi si fonda essenzialmente sullo studio dei dati dei bilanci di esercizio, che verranno opportunamente riclassificati.

La disponibilità delle informazioni al massimo grado di dettaglio, tipica dell'analista interno che elabora il piano, favorisce la possibilità di elaborare diversi schemi di riclassificazione sia dello Stato Patrimoniale che del Conto Economico, altrimenti impossibili da realizzare.

Relativamente all'elaborazione dello stato patrimoniale possono essere individuati diversi criteri di riclassificazione, quali quello finanziario oppure della pertinenza gestionale; la riclassificazione del conto economico può invece essere effettuata, ad esempio, con l'applicazione dei criteri del valore aggiunto, dei ricavi e costi della produzione venduta e oppure del margine di contribuzione.

L'elaborazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico in diverse configurazioni consente al lettore del piano di poter contare su di una mole di informazioni altrimenti non disponibili e di utilizzare lo schema riportante la configurazione che più soddisfa le proprie necessità informative.

Si prenda ad esempio l'analisi del costo del personale dipendente: consultando il conto economico riclassificato con il criterio del valore aggiunto si potrà disporre del costo totale aziendale, mentre consultando il conto economico riclassificato secondo il criterio dei ricavi e costi della produzione venduta sarà possibile distinguere la componente diretta del costo del personale rispetto al processo di produzione dei beni e servizi.

L'analisi delle informazioni contenute nello stato patrimoniale consente, tra le altre, la valutazione dell'equilibrio strutturale fra attività correnti e passività correnti per la corretta determinazione del capitale circolante.

La riclassificazione effettuata con l'applicazione del criterio finanziario favorisce anche l'elaborazione di diagrammi di struttura utili a far percepire in modo immediato la situazione di solidità e solvibilità aziendale tramite l'esposizione grafica del confronto tra investimenti (impieghi) e relativi finanziamenti (fonti).

La riclassificazione che si ottiene con l'applicazione del criterio della pertinenza gestionale isola le voci relative alla gestione corrente (rappresentata dal ciclo di acquisto, trasformazione e vendita) rispetto alle rimanenti (investimenti e disinvestimenti, finanziari e rimborsi, ecc.). A tal fine occorrerà verificare il budget vendite in funzione dell'evoluzione dei fabbisogni del capitale circolante, se è sufficiente il cash flow

generato dalle vendite analizzando anche i flussi di costo e ricavo degli esercizi precedenti, o se a quanto poter ricorrere al credito bancario o eventuali intervento sul capitale.

Volendo schematizzare i punti di analisi, si propongono i seguenti passaggi:

1. Verificare con l'ufficio commerciale (che però non sempre è presente nelle imprese medio-piccole qui prese in considerazione – in questo caso la fonte informativa sarà costituita dall'imprenditore stesso) il budget delle vendite mensilizzato e la durata media dei crediti e debiti commerciali nonché le variazioni storiche alle condizioni stesse (ad esempio: crescita di fatturato ottenuta concedendo dilazioni nei tempi di incasso, in mercati caratterizzati da forte competizione ed instabilità può influire negativamente sul cash flow, anziché diventare strumento competitivo; al contrario l'ottenimento di condizioni più favorevoli di pagamento può permettere alla Società di finanziarsi a costo zero.).
2. Verificare analiticamente per prodotto / processo il margine lordo e netto di contribuzione, anche mensilizzato, oltre ai costi diretti di produzione e di vendita;
3. Verificare l'andamento economico (costi e ricavi) dei due esercizi precedenti per cogliere eventuali scostamenti significativi rispetto alle previsioni incluse ai punti 1 e 2 al fine di accertare la coerenza delle previsioni formulate;
4. Analizzare l'andamento del capitale circolante e il relativo flusso di cassa netto. L'accertamento della sostenibilità finanziaria va effettuata con l'analisi del piano finanziario, in quanto gli elementi sopra indicati evidenziano esclusivamente margine di contribuzione, lordo e netto, ed il margine operativo;
5. Analizzare le diverse modalità di finanziamento a cui si può ricorrere: il ricorso al credito bancario ed il soddisfacimento dei requisiti richiesti dalla normativa Basilea 2/3, l'effettiva disponibilità della compagine sociale ad eseguire finanziamenti soci oppure l'aumento del capitale attraverso il ricorso al mercato azionario per le società quotate (poche a dire il vero sul nostro territorio).

Tali elementi consentiranno la redazione del piano economico consuntivo annuale mensilizzato, per arrivare alla costruzione di un business plan di durata pluriennale.

Dopo questo rapido excursus sulle finalità e sulle modalità di analisi storica, appare opportuno passare ad evidenziare in dettaglio i diversi steps da seguire.

### **Il collegamento con i dati gestionali e di processo dell'attività**

Tipicamente questa fase del Business Plan va sviluppata con il supporto del responsabile vendite, che dovrà indicare il marketing-mix di prodotti dell'attività che si sta pianificando, sviluppando tabelle per area geografica e tipologia di prodotti/mercato, al fine di individuare i volumi probabili come obiettivi di Ricavo da raggiungere.

Questo in un'azienda strutturata, con manager per funzioni principali, ma in una azienda di piccole dimensioni o ancora una micro impresa, magari familiare, come si fa?

Le analisi compiute in base ai precedenti capitoli sul posizionamento competitivo e le SWOT analysis, hanno indicato come sviluppare il legame tra sviluppo di prodotto e la strategia che l'imprenditore, con il supporto qualificato del Commercialista, vuole realizzare per la crescita della propria attività.

Tasso di crescita del livello delle vendite, scelta dei target di clientela, marketing di sostegno, sono queste le previsioni e le decisioni che aiutano a definire i volumi da raggiungere.

Chi vende con scontrino al pubblico, per es. si potrà basare sulla clientela tradizionale e di generica e costante affluenza nel territorio di riferimento.

Una particolare attenzione deve essere riservata alla definizione del ricavo unitario per singolo prodotto, che darà origine nella sua quantificazione complessiva alla determinazione del relativo ricavo medio unitario delle vendite, che è propedeutica all'analisi del break-even, come proposta nel successivo paragrafo.

La stima dei costi dei materiali diretti d'acquisto per ogni periodo è in funzione dei consumi previsti, che a sua volta dipendono dal livello di scorte minimo e del venduto del prodotto considerato; in sostanza si dovrà risolvere l'equazione "Consumi = Vendite + R.F. - R.I.". Nel caso di una attività manifatturiera, ad

esempio, i Consumi rappresentano il fabbisogno di materiali necessari per produrre il venduto, e potranno determinarsi sulla base di una distinta base.

Ulteriore costo di rilevante importanza è la stima del costo del lavoro, che sarà in funzione delle ore di Mano d'Opera necessaria per la generazione di un prodotto o servizio, moltiplicate per il costo orario della MdO.

L'incidenza dei costi indiretti di produzione viene in genere valutata in base a driver di costo che sono in funzione di parametri quantitativi rilevanti e determinanti per ottenere la produzione desiderata.

Questi possono essere definiti in base alla ore di MdO diretta di produzione, alle ore macchina per una specifica produzione, ai volumi quantitativi di avanzamento della produzione effettiva, oppure ancora in base alle cubature metriche per costi fissi di produzione, ecc.

Aggiungendo a tali costi di produzione, diretti ed indiretti, le spese fisse generali, amministrative, di vendita e distribuzione, si ottiene un conto economico prospettico che consente di valutare l'economicità del piano aziendale.

Un esempio di tale rappresentazione (su base mensile per il primo anno successivo ed annuale per gli anni a venire) può essere schematizzato nella seguente tabella:

PIANO COSTI DIRETTI DI PRODUZIONE (AL NETTO IVA)														
ANNO 2013														
RICAVI	(36.000 )	(83.000 )	(56.000 )	(122.000 )	(91.000 )	(95.000 )	(34.000 )	(23.000 )	(240.000 )	(92.000 )	(154.000 )	(155.000 )		(1.181.000 )
DESCRIZIONE%	GEN.	FEB.	MAR.	APR.	MAG.	GIU.	LUG.	AGO.	SET.	OTT.	NOV.	DIC.	%	TOT.
CMP	13.795	31.798	21.485	46.770	34.874	36.412	13.027	8.820	91.957	35.281	58.983	59.390	38,30	452.592
COSTO IMBAL.	1.441	3.321	2.243	4.885	3.642	3.803	1.361	921	9.604	3.685	6.160	6.203	4,00	47.269
COSTI MANO D'OP. DIRETTA	4.323	9.963	6.733	14.654	10.927	11.408	4.081	2.764	28.812	11.054	18.480	18.223	12,00	141.422
TOT. COSTI DP	19.559	45.082	30.461	66.309	49.443	51.623	18.469	12.505	130.373	50.020	83.623	83.816	54,30	641.283
MLC	(16.441)	(37.918)	(25.539)	(55.691)	(41.557)	(43.377)	(15.531)	(10.495)	(109.627)	(41.980)	(70.377)	(71.184)	(45,70)	(539.717)
TRASPORTI PUBBLICITA'	2.701	6.226	4.207	9.159	6.829	7.130	2.551	1.727	18.007	6.909	11.550	11.579	7,50	88.575
TOT. COSTI DIRETTI VEND. MNC	13.330	16.855	14.836	19.788	17.458	17.759	13.180	12.356	28.636	17.538	22.179	22.208	18,30	216.123
	(3.111)	(21.063)	(10.703)	(35.903)	(24.099)	(25.618)	(2.351)	(-1.861)	(80.991)	(24.442)	(48.198)	(48.976)	(27,40)	(323.594)
<b>COSTI OPERATIVI:</b>														
SP. COMM.LI	8.168	8.168	8.168	8.168	8.168	8.168	8.168	8.168	8.168	8.168	8.168	8.175	8,30	98.023
SP. RIC./SVILUP	2.952	2.952	2.952	2.952	2.952	2.952	2.952	2.952	2.952	2.952	2.952	2.958	3,00	35.430
SP. AMM.VE	9.841	9.841	9.841	9.841	9.841	9.841	9.841	9.841	9.841	9.841	9.841	9.849	10,00	118.100
TOT. COSTI OPERATIVI	20.961	20.961	20.961	20.961	20.961	20.961	20.961	20.961	20.961	20.961	20.961	20.982	21,30	251.553
UTILE OPERAT. LORDO	(-)	(102)	(-)	(14.942)	(3.138)	(4.657)	(-)	(-)	(60.030)	(3.481)	(27.237)	(27.994)	(6,10)	(72.041)
INTERESSI	17.850)		10.258)	486		297	18.610)	22.822)	479			150	0,12	1.412
UTILE OPERAT. NETTO													(5,98)	(70.629)
TASSE													1,23	14.500
UTILE NETTO													(4,75)	(56.129)

Questa rappresentazione soddisfa l'esigenza di un'analisi del "margine di contribuzione" e della relazione 'costi-volumi-profitti' alla base della previsione.

La separazione dei costi fissi da quelli variabili, in relazione al volume di produzione e di vendita, consente, infatti, di comprendere le relazioni tra tutti i fattori che concorrono alla formazione del reddito operativo e di utilizzare tale schema come banco di prova per le analisi "what-if".

Con l'analisi what if (o di sensitività) è possibile cogliere il rischio dell'iniziativa, poiché è possibile stimare l'impatto sul reddito operativo di variazioni relative ai prezzi di vendita, al costo del personale, ai volumi di vendita e alle variabili ritenute rilevanti.

La struttura dei costi aziendali, e in specie il rapporto tra costi variabili e fissi rispetto ai ricavi, va impostata e pianificata in funzione con la dipendenza dalle previste condizioni della domanda.

Nei periodi di crescita, infatti, l'impresa con maggiori costi fissi potrà avvantaggiarsi maggiormente dell'incremento di domanda.

Nei periodi di diminuzione della domanda, invece, maggiori costi variabili consentiranno di smorzare le riduzioni di fatturato, riproducendole anche sul versante dei costi.

Probabilmente, in condizioni di incertezza o di difficile prevedibilità della domanda, una struttura più agile, cioè con maggiori costi variabili, potrebbe essere più opportuna per l'impresa.

Come evidenziato nel capitolo delle Aree aziendali di riferimento per l'analisi della sostenibilità dei dati prospettici, l'economicità delle proiezioni aziendali deve essere sempre attentamente valutata con l'attenta considerazione dei flussi finanziari (Cash-Flow) che si prevede di realizzare.

È proprio l'ammontare del cash flow che determina il grado di realizzabilità e di efficacia del piano industriale dell'azienda.

Come noto ogni grandezza economica del Conto Economico ha riflessi sulla maturazione delle grandezze patrimoniali collegate; così, ad esempio, i ricavi incidono sui Crediti verso Clienti, gli acquisti sui Debiti verso Fornitori, le materie prime ed i costi indiretti sul valore del Magazzino.

La determinazione di tali grandezze patrimoniali richiede ovviamente l'analisi del ciclo del circolante (le durate, cioè, dei crediti e dei debiti commerciali e del magazzino) che, congiuntamente alle eventuali modifiche che si intendono apportare ai processi gestionali dell'impresa, permettono di giungere al loro calcolo.

È importante rilevare che maggiori durate determinano anche una posticipazione nell'incasso dei crediti e nel pagamento dei debiti, così come nella trasformazione del magazzino in liquidità.

Ne deriva in sintesi una diversa morfologia del cash flow nel corso del tempo.

Per l'importanza che il cash flow riflette nella sostenibilità del piano è opportuno stimare ed evidenziare in un prospetto di tesoreria, l'entrata e l'uscita di cassa in base ai giorni di durata previsti o concordati sia per i Ricavi, sia per i Costi.

La 'durabilità' degli elementi caratteristici del C.C.N., unito agli investimenti di nuovi impianti (attrezzature, macchinari, ampliamento magazzino, opere murarie, ecc.), determinano la proiezione del fabbisogno di cassa, che, con riferimento al breve periodo, può essere schematizzato nella seguente tabella:



## Riclassificazione di bilancio

Riclassificare il bilancio significa dare una rappresentazione di stato patrimoniale e di conto economico secondo “raggruppamenti” che possano dare indicazioni specifiche in termini di quantità e valori soprattutto al fine di calcolare particolari indicatori.

In questa sede si sceglie di optare per una riclassificazione di tipo gestionale.

Si ritiene che questo tipo di riclassificazione sia particolarmente adatta ai fini di questo lavoro (e non solo) poiché consente di mettere in evidenza il contributo delle diverse aree gestionali alle dinamiche dell'impresa e permette di evidenziare chiaramente la relazione tra investimenti dell'impresa e le relative necessità di finanziamento.

Le aree gestionali in cui si suddivide l'attività aziendale sono:

- Area caratteristica, che comprende l'attività che rappresenta il core business aziendale;
- Area dei finanziamenti, che rappresenta le metodologie e necessità di finanziamento dell'azienda;
- Area accessoria, che comprende tutte le attività extra-caratteristiche (qualora ad esempio ci siano eccedenze di liquidità da impiegare) con l'obiettivo di ottenere remunerazioni aggiuntive;
- Area tributaria, che riguarda la fiscalità aziendale.

Gli schemi da utilizzare possono essere ad esempio quelli riproposti nelle figure seguenti.

### La riclassificazione dello stato patrimoniale

Dalla figura sottostante si riconoscono le prime tre aree gestionali precedentemente indicate. L'area fiscale è qui inserita nell'ambito dell'area caratteristica nell'ipotesi semplificativa che sia proprio il reddito di quest'area il principale elemento del reddito imponibile dell'impresa.

Ci sono alcune quantità che è essenziale identificare e chiarire. Innanzitutto il Capitale Investito Netto Caratteristico (CINc): esso rappresenta il totale delle risorse impiegate dall'azienda per lo svolgimento dell'attività tipica che ha richiesto forme di finanziamento, o a titolo di capitale di debito o a titolo di capitale di rischio. Si osservi che il CINc deriva dalla somma algebrica degli elementi dello stato patrimoniale che si riferiscono all'area caratteristica dell'impresa. In tale ambito i debiti di fornitura e il TFR (per la parte trattenuta in azienda) rappresentano forme di finanziamento indiretto dei fabbisogni dell'impresa che limitano la necessità di un finanziamento esterno. Da notare che in quest'area non sono ricomprese le disponibilità liquide, che verranno invece prese in considerazione quando si analizzerà la posizione finanziaria dell'impresa.

Il CINc consente di collegare il fabbisogno dell'impresa alle modalità di finanziamento. Inoltre chiarisce che il fabbisogno deriva innanzitutto dalle scelte di business, e che la sua compressione non può che passare per la ridefinizione dei processi aziendali.

All'interno del CINc si individua il Capitale Circolante Netto operativo (CCN). Questo è il capitale investito netto nella gestione corrente dell'impresa, quella legata al ciclo acquisti-produzione-vendite. E infatti di tale ciclo contiene i debiti di fornitura, i magazzini e i crediti commerciali dell'impresa.

Oltre al CINc, lo schema della figura evidenzia pure il CIN accessorio.

La somma dei due identifica l'ammontare complessivo delle risorse acquisite dall'impresa per il finanziamento dei suoi fabbisogni caratteristici ed accessori.

La parte destra dello schema chiarisce come sia avvenuto il finanziamento di tali fabbisogni.

La Posizione Finanziaria Netta (PFN), rappresenta il totale dei debiti di finanziamento contratti dall'impresa al netto delle disponibilità liquide.

I Mezzi Propri (MP) contengono infine gli elementi del patrimonio (o capitale) netto dell'impresa.

# Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio gestionale

POSIZIONE  
FINANZIARIA  
NETTA

CINc	CCN	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crediti Commerciali</li> <li>•Scorte</li> <li>•(Debiti commerciali)</li> </ul>	PFN
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Immobilizzazioni materiali</li> <li>•Immobilizzazioni immateriali</li> <li>•Immobilizzazioni finanziarie (es. partecipazioni e crediti operativi)</li> <li>•(Fondo TFR)</li> </ul>	
		CINa	MP

(Cfr. Marzo e Scarpino, "L'analisi di bilancio per manager")

## La riclassificazione del conto economico

Come per lo stato patrimoniale, anche il conto economico è proposto nella tipica struttura delle quattro aree gestionali.

In più si preferisce separare e mantenere distinti dagli altri, i proventi e gli oneri straordinari, al fine di rendere più facile l'apprezzamento del reddito riproducibile.

Si noti che il conto economico così riclassificato consente di apprezzare il Reddito Operativo Caratteristico (ROc), risultato conseguito dall'impresa in tale area.

È questo l'elemento forse più importante in quanto consente di verificare la capacità dell'impresa di operare con efficacia ed efficienza nel business (o nei business) che ha prescelto.

Un livello modesto di tale reddito rispetto a concorrenti potrebbe infatti indicare una posizione competitiva povera e vulnerabile. All'interno del ROc si usa evidenziare il Margine Operativo Lordo (MOL), che essendo al lordo degli ammortamenti e degli accantonamenti è assai più prossimo ad un flusso di cassa.

Si noti infine che l'area dei finanziamenti è rappresentata tanto dagli Oneri Finanziari Netti (OFN) (al netto cioè dei proventi finanziari conseguiti sulle disponibilità liquide incluse nella PFN) quanto dal reddito Netto dell'esercizio (RN).

# Conto economico riclassificato secondo il criterio delle aree gestionali

	Ricavi da vendite
	(Consumi di materie)
	(Costi per servizi)
	(Costi del lavoro)
	(Altri costi)
<b>MOL</b>	<b>= Margine Operativo Lordo</b>
	(Ammortamenti)
	(Accantonamenti)
<b>ROc</b>	<b>= Reddito Operativo Caratteristico</b>
<b>ROa</b>	+ Reddito gestione accessoria
	<b>= Reddito Operativo</b>
	+/- Saldo oneri e proventi straordinari
	= Reddito Operativo ante Interessi e Imposte
<b>OFn</b>	(Oneri finanziari netti)
	= Reddito Operativo ante Imposte
	(Imposte sul reddito)
<b>RN</b>	<b>= Reddito netto</b>

(Cfr. Marzo e Scarpino, "L'analisi di bilancio per manager")

## L'analisi per indici

Come precedentemente detto, l'analisi per indici fornisce degli indicatori a partire dai valori ottenuti dalla riclassificazione di bilancio, che a questo fine è senza dubbio una fase propedeutica.

Gli indici possono essere dati da rapporti tra voci dello stesso prospetto (ad esempio gli indici di composizione per quanto allo stato patrimoniale) oppure tra voci di due prospetti diversi (ad esempio gli indici di redditività).

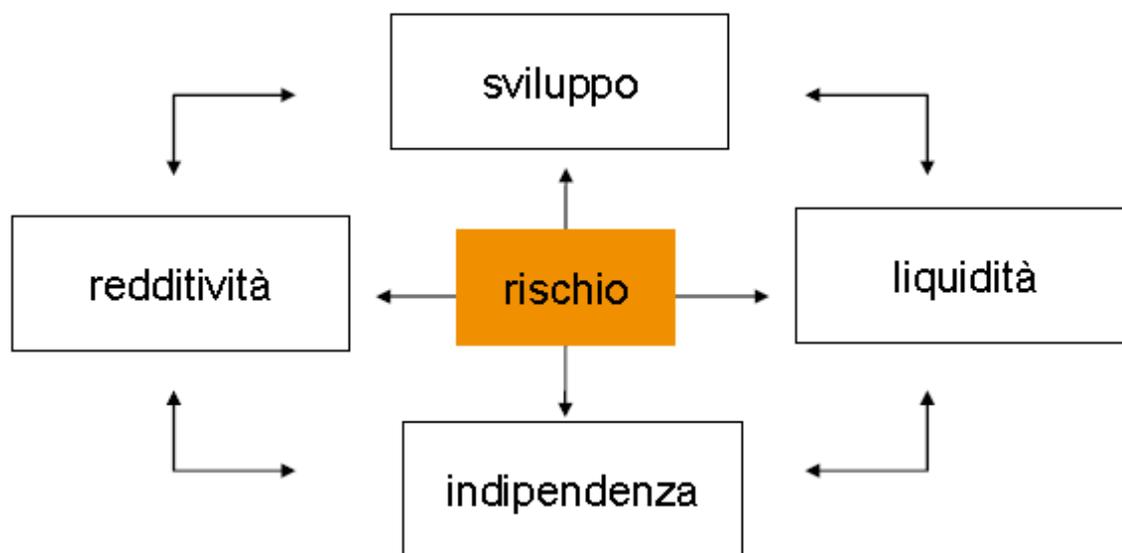
Appare opportuno specificare in questa sede che per una migliore rappresentazione, per quanto ai valori utilizzati a partire dallo stato patrimoniale, che come risaputo è rappresenta valori stock, sembra opportuno prendere la media tra il valore ad inizio e a fine periodo.

Gli indici che possono essere calcolati a partire dal bilancio riclassificato possono essere i più svariati; l'esperienza però ci induce a calcolare solamente alcuni di questi indicatori che sembrano i più significativi e possono essere ricollegati ad alcune tipologie di informazioni che forniscono:

- Indicatori di redditività
- Indicatori di liquidità
- Indicatori di indebitamento
- Indicatori di sviluppo.

Si reputa infatti che siano queste le aree che riassumono la dimensione globale aziendale, nonché i rischi connessi allo svolgimento dell'attività aziendale stessa. Ciò è riassunto nella figura sottostante.

# Le dimensioni dell'analisi



(Cfr. Marzo e Scarpino, "L'analisi di bilancio per manager")

## Indicatori di redditività

Mettono in evidenza il rapporto tra risultato economico e capitale investito.

Tra questi:

- $R.O.E. = R_n/CI$   
esprime in massima sintesi i risultati economici dell'azienda
- $R.O.I. = Rogc/CI$   
esprime quanto rende il capitale investito in quell'azienda
- $R.O.S. = Rogc/Ricavi\ di\ vendita$   
esprime la redditività aziendale in relazione alla capacità remunerativa del flusso dei ricavi

## Indicatori di liquidità

Mettono in evidenza la capacità dell'impresa di generare i flussi di cassa.

- $Cash\ Flow\ ROI = CFop/CIN$   
esprime la capacità dell'impresa di effettuare investimenti in grado di generare flussi di cassa operativi
- $Cash\ Flow\ On\ Sales = CFop/Ricavi\ di\ vendita$   
esprime la capacità dell'impresa di generare flussi di cassa operativi tramite i ricavi di vendita
- $Cash\ Flow\ on\ Debt = CFop/PFN$   
esprime la capacità dell'impresa di coprire il debito netto esistente tramite i flussi di cassa operativi generati
- $Current\ Ratio = Ac/Pc$
- $Acid\ Ratio = (Ac - Merci)/Pc$   
esprimono la capacità dell'azienda di far fronte ai propri impegni a breve
- $Durata\ dei\ crediti\ commerciali = Crediti\ commerciali/Vendite \times 360$

- Durata dei debiti commerciali =  $\text{Debiti commerciali} / \text{Acquisti} \times 360$
- Rotazione del magazzino =  $\text{Merci} / \text{Vendite}$

### Indicatori di indebitamento

Mettono in evidenza l'indipendenza finanziaria dell'impresa

- Leverage =  $\text{MT} / \text{PN}$   
esprime il livello di indebitamento di un'azienda
- R.O.D. =  $\text{OF} / \text{MT}$   
esprime la onerosità del capitale preso a prestito da terzi

### Indicatori di sviluppo

Mettono a confronto gli aggregati aziendali nel corso del tempo.

- Variazioni del fatturato
- Variazioni degli investimenti

Legenda:

Rn = Reddito Netto

CI = Capitale Investito

Rogc = Reddito operativo gestione caratteristica

AC = Attivo Corrente

PC = Passivo Corrente

MT = Mezzi di terzi

PN = Patrimonio Netto

OF = Oneri Finanziari

CFop = Operating Cash Flow

L'importanza di questi indicatori risiede soprattutto nell'interpretazione degli stessi.

Essi infatti devono essere letti complessivamente e non fini a sé stessi.

I valori ottenuti devono essere interpretati congiuntamente in un'ottica di continuità aziendale e possono essere utili anche ai fini della valutazione dello stato di salute aziendale (gli indici infatti sono la base per il modello Z-score di Altman).

Una volta interpretati, gli indici possono essere impiegati secondo diverse modalità.

Ad esempio possono essere utilizzati per il confronto con imprese concorrenti o della stessa area geografica; possono essere altresì impiegati per simulare il rating dell'azienda.

### Il rendiconto finanziario

Il rendiconto finanziario costituisce l'ultimo, in termini non certo di importanza informativa ma di tempo, strumento che si costruisce con i dati storici di un'impresa.

Esso mette in evidenza, sempre per aree gestionali, la liquidità prodotta/impiegata aziendale.

Permette perciò di vedere quelle che sono le aree che producono liquidità e quelle che l'assorbono.

Le aree analizzate sono sempre quelle precedentemente indicate ai fini della riclassificazione di bilancio e cioè: caratteristica, degli investimenti, accessoria e tributaria.

In questa sede appare opportuno specificare che, per quanto alla gestione caratteristica, sono due gli aspetti che è necessario mettere in evidenza: da una parte bisogna mettere in evidenza il cash-flow, cioè il flusso di cassa prodotto da costi e ricavi aziendali caratteristici, e dall'altra bisogna mettere in evidenza il capitale circolante netto, e cioè il flusso di cassa risultante dall'aspetto patrimoniale (ad esempio, debiti e crediti).

Ed in questo contesto appare necessario sottolineare l'interpretazione di questi valori debba avvenire anche alla luce di quanto ricavato dall'analisi per indici (ad esempio, la durata dei debiti e dei crediti).

Riassumendo le finalità di quanto fin qui esposto, l'analisi di bilancio (indicando così sia la riclassificazione che l'analisi per indici che l'analisi per flussi che culmina nel rendiconto) è senza dubbio uno strumento utile

per capire l'andamento dell'azienda e ribaltare quanto ottenuto in un'ottica prospettica la fine di ottenere degli schemi di bilancio e di rendicontazione prospettici.

**Un aspetto senza dubbio che deve essere messo in evidenza è l'aspetto finanziario.**

Tale aspetto purtroppo è spesso sottovalutato nelle realtà medio-piccole mentre a parere dello scrivente la pianificazione finanziaria è indispensabile in un'ottica di continuità aziendale nel medio-lungo periodo, anche alla fine della sostenibilità delle previsioni effettuate nel business plan. Il sostenimento dell'equilibrio finanziario infatti è un aspetto fondamentale nel mantenimento degli equilibri aziendali, poiché vi sono fabbisogni finanziari che hanno proprie caratteristiche e possono essere di tipo costante o ad esempio ciclico.

### **Punto di pareggio (break even analysis o b.e.p.)**

L'analisi del punto di pareggio o "break-even-analysis" (B.E.P.), definita anche analisi di redditività costi - volumi - risultati, è una tecnica utilizzata per valutare in via preventiva o consuntiva gli effetti sul risultato economico delle scelte aziendali che influenzino il volume delle vendite ed il valore dei costi fissi, dei costi variabili e dei prezzi.

Questa tecnica, nella teoria molto semplice, si basa su una classificazione dei costi in fissi/variabili e permette di determinare, matematicamente e graficamente il punto di equilibrio, vale a dire il livello di attività (per quantità e/o per fatturato) per il quale si ha l'uguaglianza tra il valore del fatturato (RT) e i costi totali (CT).

Molto rapidamente si parte dalla uguaglianza  $RT = CT$  e con alcuni passaggi si trova la quantità/fatturato di equilibrio ( $Ru =$  ricavo unitario,  $Cvu =$  costo variabile unitario,  $MCu =$  margine di contribuzione unitario)

$$RT = CT$$

$$Ru * Q = CF + CV$$

$$Ru * Q = CF + Cvu * Q$$

$$Q * (Ru - Cvu) = CF$$

$$\text{Quantità di equilibrio } Q = CF / MCu$$

$$\text{Fatturato di equilibrio } Q * Ru = CF / MCu\%$$

Per poter costruire il punto di pareggio occorre partire dall'analisi dei costi.

Primariamente è necessario suddividere gli stessi, in costi fissi e costi variabili.

I costi fissi sono costi che sono indipendenti dal numero di pezzi prodotti o dei servizi offerti, vale a dire che rappresentano il totale di tutti gli oneri che devono essere comunque sostenuti, e il cui ammontare resta tale indipendentemente dal fatto che di produca una o infinite unità di prodotto.

I costi variabili, al contrario, cambiano in funzione dei pezzi prodotti o dei servizi offerti, e sono per lo più legati alla produzione / erogazione del prodotto o servizio.

L'analisi del B.E.P. può semplicemente divenire una analisi del Punto di Profitto aggiungendo ai costi fissi il valore dell'utile operativo desiderato ( $UOd =$  utile operativo desiderato).

$$\text{Quantità di equilibrio } Q = (CF + UOd) / MCu$$

$$\text{Fatturato di equilibrio } Q * Ru = (CF + UOd) / MCu\%$$

Detto quindi rapidamente dell'aspetto teorico della tecnica proviamo a soffermarci su alcune possibili applicazioni nel campo della piccola e micro-impresa.

Proviamo ad applicare quindi il modello ad un semplice caso e prendiamo ad esempio l'attività di un fisioterapista specializzato in massaggi terapeutici.

Nel nostro esempio i costi fissi previsti per la gestione di un anno di attività saranno di € 15.000 e il prezzo medio orario delle prestazioni è di € 40/h. Il fisioterapista vorrebbe guadagnare almeno € 3.750 al mese.

$$Q * Ru = (15000 + 3750 * 12) / [(40 - 0) / 40]$$

$$Q * Ru = 60000$$

Da cui deriva che il fisioterapista dovrà lavorare almeno 1500 h (60000/40) per raggiungere il suo punto di profitto con una remunerazione oraria implicita di € 30/h (3750\*12/1500).

Per l'esercizio n + 1 il locatore dell'immobile in cui il fisioterapista svolge la propria attività chiede un aumento di € 2.000.

Se il titolare vuole mantenere la propria remunerazione dovrà lavorare per 1700 h come è facile calcolare.

$$Q = (15000 + 2000) / (40 - 30)$$

$$Q = 1700$$

Per l'anno n + 2 il fisioterapista valuta la possibilità di inserire nella sua organizzazione una massaggiatrice free-lance a cui dovrebbe riconoscere € 18/h e le cui prestazioni potrebbero essere vendute al prezzo di € 25/h per un valore di prestazione pari a quello della fisioterapia. I costi fissi si incrementerebbero di € 5000.

$$Q * P = (17000 + 5000) / [((40 - 30) * 50\% + (25 - 18) * 50\%) / (65 / 2)]$$

$$Q * P = 84615$$

$$Q_f = (84615 / 2) / 40 = 1057$$

$$Q_m = (84615 / 2) / 25 = 1692$$

Lasciando l'esempio del fisioterapista, quello che si può ricavare è che l'analisi del BEP o dei costi – volumi – risultati costituisce la base di moltissimi dei ragionamenti di tipo reddituale sul funzionamento delle imprese (meglio se piccole e semplici) e che questo tipo di analisi viene effettuato, consciamente od inconsciamente, tutte le volte che ci si occupa di questioni reddituali.

Anche quando si interpreta un caso più complesso e si vuole capire da cosa è dovuta la diminuzione del risultato della gestione caratteristica, come nel caso seguente tra la situazione al 31/12/2011 e quella della proiezione al 31/12/2012, non si fa altro che applicare i principi dell'analisi costi – volumi – risultati.

<b>Conto economico complessivo</b>			
Descrizione	SITUAZIONE AL 31/12/2011	PROIEZIONE 31/12/2012	delta
Ricavi di vendita	13.000.000,00	11.750.000,00	
Costi variabili commerciali	500.000,00	460.000,00	
	3,85%	3,91%	
Ricavi netti commerciali	12.500.000,00	11.290.000,00	
Costo del venduto	10.800.000,00	9.900.000,00	
	86,40%	87,69%	
<b>Margine lordo commerciale</b>	<b>1.700.000,00</b>	<b>1.390.000,00</b>	<b>-310.000</b>
	13,60%	12,31%	
Totale costi fissi commerciali	495.000,00	465.000,00	30.000
<i>Totale %</i>	3,96%	4,12%	
<b>Margine netto commerciale</b>	<b>1.205.000,00</b>	<b>925.000,00</b>	
	9,64%	8,19%	
Totale costi di struttura	1.060.000,00	1.050.000,00	10.000
<i>Totale %</i>	8,48%	9,30%	
Risultato della gestione caratteristica	145.000,00	-125.000,00	-270.000
	1,16%	-1,11%	

La diminuzione del margine lordo commerciale di € 310.000 è causato infatti dall'incremento di 1.29% (87.69%-86.40%) del costo del venduto sugli € 11.290.000 di ricavi netti commerciali della proiezione (che vale € 145.640) e dalla perdita del margine lordo commerciale del 13.60% sulla diminuzione di ricavi netti commerciali tra la proiezione e il 31/12/2011 di € 1.210.000 (che vale € 164.360).