

## BILANCIO

---

### *Il business plan – prima parte*

di Luca Dal Prato

Il **business plan** è un documento che contrapporre informazioni **storiche**, proprie dei bilanci, a informazioni **prospettiche**, tipiche delle previsioni aziendali. Queste due tipologie di dati devono essere strettamente **correlate**, in quanto i dati prospettici sono rilevanti ma basati su stime e ipotesi tanto più soggettive quanto più si allungano le previsioni negli anni. Il **business plan** svolge quindi il ruolo di **trait d'union** di queste informazioni attraverso tre funzioni. La prima è di **gestione aziendale**, in quanto la pianificazione degli obiettivi obbliga il vertice aziendale a comunicare con la struttura al fine di pianificare gli obiettivi. La seconda è di **verifica** delle **performance** aziendali raggiunte, da intendersi come insieme degli obiettivi che si è posta l'azienda, ad esempio di aumento dei ricavi o della quota di mercato, di sfoltimento della struttura aziendale, di diminuzione di costi logistici, energetici o del personale, oppure il raggiungimento di un determinato risultato operativo, margine operativo lordo o margine di contribuzione (dati che, tra l'altro, possono incidere sui premi erogabili al *management*). L'ultima funzione è invece quella di far valere la reputazione dell'azienda nel mercato esterno. Premesso ciò, un esempio di **struttura** del **business plan** potrebbe essere la seguente.

1. **Indice:** composto da 1-2 pagine, è una sezione fondamentale per prendere immediatamente atto del livello di approfondimento e precisione del **business plan**.
2. **Sintesi/executive summary:** lungo da 1 a 3 pagine, contiene la sintesi del documento. È fondamentale in quanto chi valuta il piano potrebbe non sfogliare il resto del documento se ritiene questa parte soddisfacente. È consigliabile inserire in questa parte un *Non-Disclosure Agreement*, un accordo di riservatezza e non sfruttamento economico di quanto contenuto nel **business plan**.
3. **Profilo societario e finanziario:** questo capitolo, lungo circa una decina di pagine, descrive dettagliatamente l'azienda nel suo passato presente e futuro illustrando gli obiettivi di breve, medio e lungo termine.
4. **Mercato:** lungo all'incirca 5 pagine, il capitolo deve contenere l'analisi di mercato, la descrizione del settore di riferimento e le dinamiche che lo regolano.
5. **Ambiente competitivo:** lungo un paio di pagine, deve essere integrato con l'analisi strategica e l'analisi dei concorrenti, necessaria per trasmettere consapevolezza dell'esistenza di altri *competitor*. Non è infatti possibile presentare un **business plan** immaginando che non vi sia concorrenza.
6. **Piano di marketing strategico e operativo:** lungo una decina di pagine, deve distinguere tra implicazioni di carattere strategico (come l'immagine aziendale) e dettagli operativi.
7. **Proiezioni economiche:** questo capitolo, lungo tre o quattro pagine, contiene l'obiettivo del piano in termini numerici, rappresentati attraverso le proiezioni di stato

patrimoniale, conto economico e rendiconti finanziari con la relativa analisi di bilancio.

8. **Allegati:** Questo ultimo capitolo sarà di supporto a tutta l'analisi precedentemente svolta.

In questo primo articolo analizzeremo il contenuto del secondo e terzo capitolo ossia *executive summary* e profilo societario e finanziario. Nei prossimi articoli ci soffermeremo sui restanti capitoli, ossia mercato, ambiente competitivo, piano di marketing strategico e operativo, proiezioni economiche e allegati.

### **Sintesi (o *executive summary*)**

L'*executive summary* è il primo paragrafo che si legge ma l'ultimo che si scrive. Non dovrebbe essere più lungo del 10% del documento e si compone di uno **schema** che può essere il seguente: obiettivi del documento, metodologie adottate, risultati, indicazioni e valutazioni. Il contenuto di questo capitolo dipenderà fortemente dal contenuto degli altri capitoli, essendo di fatto una sintesi di quanto il lettore si accinge a leggere più nel dettaglio. Sarà utile rappresentare anche **graficamente** il contenuto del capitolo.

### **Profilo societario e finanziario**

Il secondo capitolo analizza i dati storici della società. Dal punto di vista storico è infatti interessante **capire** come un'azienda sia **nata**, ad esempio attraverso operazioni di finanza straordinaria, lancio di nuovi prodotti o creazione di una nuova azienda. Nel primo caso sarà utile comprendere la precedente esperienza dell'azienda, nel secondo caso sarà invece opportuno delineare il percorso aziendale, mentre, nell'ultimo caso, è utile riportare l'esperienza dei soci fondatori e del ruolo che ricoprono nella nuova società, in base alle singole esperienze tecniche (aspetto tipico delle *startup*).

Nell'illustrare il profilo societario è utile porsi due quesiti: "**Quale sarà il futuro del mercato?**" e "**Cosa facciamo di buono?**". Questi due quesiti rispondono alla **vision** del mercato e alla **mission** dell'azienda: in altre parole, la *mission* spiega i bisogni presenti e futuri soddisfacendo lo scenario della *vision*.

Il profilo societario non può prescindere da un'**analisi di bilancio**. In questa sede è infatti indispensabile valutare i dati economico finanziari della società e le *performance* aziendali in termini di vendite e di costi, attraverso la riclassificazione di bilancio. Strumenti utili, in tal senso, sono il conto economico gestionale, percentualizzato, l'analisi dei *trend* e il CAGR.

Sarà poi necessario inserire un paragrafo dedicato ai **prodotti** e **servizi** che l'azienda ha offerto in **passato** e continua a offrire, senza tuttavia spiegarne il funzionamento o la tecnologia, poiché gli interlocutori potrebbero non avere una sufficiente conoscenza del settore.

Un altro aspetto indispensabile è l'analisi del bilanciamento del **portafoglio clienti**, utile a comprendere se l'azienda è molto o poco dipendente da alcuni clienti in particolare. Un

metodo di analisi in questo campo è dato dal **modello ABC** (che non è l'acronimo di *Activity Based Costing*) ovvero l'analisi dell'incidenza dei clienti sul fatturato. L'obiettivo del modello è di portare l'analista a concludere se un'ampia porzione di fatturato è legata a un numero limitato di clienti. Ad esempio, una situazione ideale da tenere in considerazione in caso di alto numero di clienti potrebbe essere la seguente: il primo terzo dei clienti (A) produce una quota molto rilevante del fatturato totale (oltre il 65%-70%), il secondo terzo dei clienti (B) produce una quota modesta di fatturato (10%-20%) e il restante terzo dei clienti (C) produce la quota trascurabile del fatturato totale (5%-10%). Diversamente, se i clienti di fascia A generassero più del 90% del fatturato, le sorti dell'azienda sarebbero legate a pochi clienti: lo svantaggio è che il cliente può compromettere l'andamento aziendale ma il vantaggio è legato al fatto che con pochi impegni mirati è possibile migliorare il fatturato. Al contrario, in aziende in cui la fascia A genera meno del 40% del fatturato è più difficile attuare una politica di incentivi all'aumento del fatturato. Un semplice metodo di calcolo è anche quello di dividere il numero di clienti in 20%, 30% e 50% anziché nel 33,3%.

L'azienda dovrà poi affrontare l'analisi del **business model** mirato a rappresentare il modo in cui la stessa conduce il *business*. A tal proposito sarà necessario illustrare brevemente i processi interni ed esterni che arrivano al prodotto / servizio, anche attraverso il **modello McKinsey** e la **matrice BCG**.

Il modello McKinsey aiuta a classificare i prodotti / *business unit* in base all'attrattività del settore incrociata con la posizione competitiva del prodotto / *business unit*, indicando conseguentemente settori non attraenti o posizioni non competitive.



La matrice BCG rappresenta gli stessi concetti ma sostituisce la posizione competitiva con la quota di mercato relativa e la "attrattività del settore" diventa il tasso di crescita del settore / mercato. Sull'asse delle ordinate viene riportato un tasso annuo di crescita del mercato/settore relativo al prodotto/*business unit*. I valori vanno dallo 0% al 20%: un tasso di sviluppo del mercato superiore al 10% è solitamente considerato elevato. I quadranti distinguono **Question Marks**, **Stars**, **Cash Cows** e **Dogs**.

Crescita mercato      Alta

