



NET CONSULTING S.r.l.

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara

## Gli strumenti a supporto dei nuovi modelli gestionali: Il Business Plan.

---

Per poter operare con successo negli attuali contesti competitivi, sempre più dinamici e selettivi, è necessario che le aziende migrino dai vecchi modelli gestionali di tipo **istintivo**, ai più moderni modelli di tipo **consapevole**.

I primi sono quelli delle aziende che ancora "navigano a vista", nelle quali prevale l'improvvisazione e la rincorsa delle emergenze quotidiane, e le decisioni vengono prese solo con la "pancia".

Oggi le aziende che vogliono ottenere un successo durevole non possono più permettersi stili gestionali propri del *self made man* del dopoguerra, ma devono adottare modelli che si fondano sull'**efficiente** ed **efficace** gestione di tutte le risorse: quelle organizzative, quelle umane, quelle economiche, quelle finanziarie; integrando il tutto all'interno di **linee strategiche** ben definite ed esplicitate.

In tali ambiti viene assegnato un posto di rilievo a **sistemi di pianificazione economico-finanziaria** che consentano, a chi governa l'impresa e ai suoi consulenti, di sapere sistematicamente in quale direzione ci si sta muovendo, e quindi intervenire prontamente, all'occorrenza, per ri-orientare la rotta.

Il Business plan, quindi, non viene più solo visto come documento per accedere al credito ordinario, a quello agevolato o al *private equity*, ma come prezioso strumento per **orientare le decisioni** imprenditoriali, e successivamente comunicare formalmente all'esterno le strategie aziendali.

Gli ultimi mesi dell'anno sono proprio quelli più adatti per dedicarsi a questa delicata attività.

Le presenti note hanno quindi lo scopo di sintetizzare i contenuti del **Piano industriale**, e tratteggiarne il contenuto standard. In un prossimo articolo formuleremo consigli e suggerimenti pratici per formulare Business plan d'effetto.

### COS'È

Il Business Plan è un documento volto a rappresentare in ottica prospettica il progetto di sviluppo imprenditoriale, con l'intento di valutarne la fattibilità e di analizzarne le possibili ricadute sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico-finanziari.

In esso devono essere affrontati sia **aspetti qualitativi** che caratterizzano l'impresa e il progetto, che gli **aspetti quantitativi**, ovvero l'analisi della sua convenienza economica e della sua sostenibilità finanziaria.

Pur essendo orientato al futuro, il Business Plan non può prescindere dal presente e dal passato dell'impresa, ragione per cui deve essere accompagnato dall'analisi dei bilanci e delle strategie aziendali degli ultimi anni, necessari a comprendere anche la compatibilità dei nuovi progetti con la situazione corrente.

Il più importante requisito richiesto al Business plan è la sua **affidabilità**, la quale si fonda sulla **coerenza** e sulla **attendibilità** delle ipotesi assunte.



# NET CONSULTING S.r.l.

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara

## LA STRUTTURA

Le sezioni in cui in genere si articola il business plan sono:

1. Presentazione dell'azienda e della sua storia
2. Descrizione del progetto.
3. Il mercato
4. Il prodotto/servizio
5. Il piano di marketing
6. Il piano organizzativo
7. Il piano economico-finanziario
8. Conclusioni e stress test

### **1. Presentazione dell'azienda e della sua storia**

Tale capitolo può essere saltato qualora il documento abbia meri usi interni. Negli altri casi, invece, è importante evidenziare l'esperienza accumulata dall'azienda, dalle sue risorse umane, e in particolare da chi la governa: soci e amministratori.

### **2. Descrizione del progetto.**

Il progetto va illustrato in maniera chiara ed esauriente. Per dare maggiore concretezza è bene fornire preventivi, layout, planimetrie, ecc..

### **3. Il mercato**

Analisi delle imprese che operano nel mercato e dei potenziali clienti.

#### *Segmentazione*

È opportuno suddividere i potenziali clienti in categorie omogenee (segmenti) per comportamento d'acquisto e di consumo. L'analisi deve essere correlata a dati significativi del mercato oggetto d'indagine.

#### *Trend evolutivi e possibili shock esterni*

Analisi dei possibili cambiamenti del mercato nel breve e nel lungo periodo.

#### *Struttura competitiva del segmento*

Analisi dei *competitors*, dei punti di forza e debolezza dei vari attori, e delle possibili barriere all'entrata.

### **4. Il prodotto/servizio**

Descrizione della natura del prodotto/servizio offerto dall'impresa.

### **5. Il piano di marketing**

In esso è necessario spiegare come si intende raggiungere il target di clienti e gli obiettivi di vendita. Com'è noto, il marketing fa leva sulle variabili del prezzo, della promozione e della distribuzione.

### **6. Il piano organizzativo**

#### *Risorse umane*

Vanno descritte le risorse umane, interne ed esterne a disposizione dell'impresa,



# NET CONSULTING S.r.l.

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara

e la loro organizzazione. Potrebbe essere utile anche un semplice organigramma.

#### *Aspetti tecnologici*

Descrizione della tecnologia utilizzata per la produzione del prodotto/servizio, e di eventuali brevetti.

#### *Gli approvvigionamenti e la gestione delle scorte*

Descrizione dei flussi logistici delle materie prime, dei semilavorati necessari alla produzione e dei prodotti finiti.

#### *Impatto ambientale*

Evidenziazione di eventuali problemi ambientali connessi alla realizzazione del prodotto/servizio e modalità di soluzione.

## **7. Il piano economico-finanziario**

Rappresenta la parte "quantitativa" per eccellenza dell'intero documento.

Consiste in una serie di proiezioni economico-finanziarie credibili ed organiche che rispecchino i risultati che l'impresa programma di conseguire.

#### *Stima dei ricavi*

Previsione dei ricavi totali sulla base delle strategie aziendali.

#### *Stima dei costi*

Previsione dei costi totali da sostenere, suddivisi nelle varie categorie di spesa (generali e amministrativi, di produzione e di vendita).

#### *Stima degli investimenti*

Previsione degli investimenti da sostenere.

#### *Piano finanziario*

E' forse il documento più nevralgico, quello da cui emerge, o meno, la **sostenibilità finanziaria**, ovvero la compatibilità tra i fabbisogni finanziari, le fonti finanziarie previste, e la capacità dell'azienda di rimborsare gli impegni che sta per assumere.

In Piano, quindi, deve includere la previsione del fabbisogno finanziario e delle modalità di finanziamento (capitale proprio, capitale di rischio). E' preferibile esporlo anche sotto forma di stima dei flussi di cassa.

Le previsioni è bene che siano complete del dettaglio mensile almeno per il primo anno.

#### *Bilancio previsionale*

L'orizzonte temporale considerato è in genere di 3 o 5 anni, a seconda del progetto in argomento.

E' preferibile che sia composto sia dal conto economico che dallo stato patrimoniale.

## **CONCLUSIONI E STRESS TEST**

I risultati ottenuti verranno infine sintetizzati in un capitolo conclusivo.

Per aumentare l'affidabilità del Business plan è bene procedere con degli *stress test*, ovvero simulare scenari prudenziali peggiorando alcune variabili significative: fatturato, marginalità, dilazioni di incasso e pagamento, ecc..

In questa maniera si potrà valutare, attraverso l'analisi di sensitività, quali sarebbero gli effetti sui risultati economici e sui fabbisogni finanziari attesi. I



NET CONSULTING<sup>S.r.l.</sup>

Consulenza Globale d'Impresa

Venezia • Parma • Riccione • Terranuova (AR) • Pescara

risultati dello stress test potranno infine essere confrontati con i margini di sicurezza della ipotesi base.

Direzione Net Consulting srl.

Rimini, 21 novembre 2017

---

Software professionale per Business plan

<https://www.netconsulting.srl/software/business-plan-budget/>