

- Come correggere errori ed omissioni con il nuovo ravvedimento operoso
- Rimborsi IVA annuali o trimestrali – Nuovo mod. TR
- La nuova indennità di disoccupazione per i co.co.pro (dis-coll)
- PMI Innovative nel mirino del legislatore
- L'eCommerce ed il "mobile payment": opportunità e tendenze di comportamento
- Incentivi per lo sviluppo dell'artigianato digitale e della manifattura sostenibile
- Le ritenute sui canoni: casi pratici
- Casi pratici di business plan: Bini Salumi
- Il business plan nelle PMI
- Indicatori sintetici per valutare un'azienda



Pianificazione aziendale

Il Business Plan nelle PMI

di **Amedeo De Luca**

Introduzione

Nell'attuale contesto di crisi economica globale e di turbolenza dell'ambiente esterno, assume importanza **strategica** - per il raggiungimento ed il mantenimento del **vantaggio competitivo** dell'impresa - la **pianificazione aziendale**.

In quest'ambito il **Business Plan** (BP) si connota come uno strumento di importanza risolutiva per una gestione razionale ed efficace dell'azienda e per la fissazione degli obiettivi della stessa.

Nonostante ciò, sorprendentemente le piccole imprese sono ancora restie ad adottare strumenti di programmazione aziendale.

Le ragioni di questo comportamento sono diverse e vanno cercate principalmente:

- nella non conoscenza degli strumenti di programmazione;
- nell'assenza di una **cultura di impresa**;
- nella diffusa opinione secondo cui la programmazione sarebbe onerosa da implementare, sarebbe superata rapidamente dagli eventi macro-economici e si risolverebbe in un'inutile "perdita di tempo";
- nell'errata convinzione che l'instabilità ambientale non consenta di effettuare previsioni.

L'assenza di strumenti di pianificazione si registra diffusamente presso le Pmi del nostro Paese, rappresentate dal 94,6% di microimprese, dal 4,8% di piccole imprese, dallo 0,5% di medie imprese.

In Italia solo le grandi imprese (che rappresentano lo 0,1% della totalità) adottano strutture e strumenti per programmare l'azione aziendale.

Programmazione aziendale e BP

Il BP è di importanza basilare per la corretta fissazione degli **obiettivi aziendali** e delle connesse **azioni** da realizzare.

Gli obiettivi aziendali di creazione di valore sono perseguibili tramite:

- 1) la ricerca del più elevato livello di **efficienza** nelle attività correnti;
- 2) la razionale gestione dei **rischi** connessi alle attività correnti;
- 3) lo sviluppo di **competenze** interne, di supporto ai processi di innovazione e di adattamento dell'azienda ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Il successo di alcune imprese di piccole-medie dimensioni discende dalla loro capacità di

Gli obiettivi



raccordare la **visione** dell'imprenditore (che conosce e padroneggia le variabili che concorrono alla creazione di valore) con le competenze tecniche e specialistiche del **Consulente** (*Commercialista*), soggetto in grado di formalizzare ed implementare la visione imprenditoriale.

Alcune imprese di successo sono passate - dopo una prima fase gestionale **non formalizzata** - ad una gestione aziendale **pianificata**, conseguendo importanti risultati sul piano dell'internazionalizzazione e della crescita dimensionale, e consolidando la propria struttura **competitiva**.

Finalità e linee guida del BP

Il BP è uno strumento di **programmazione** e **gestione** manageriale avente le finalità di:

Finalità

- fornire all'azienda una guida di natura **strategica**;
- individuare i **rischi** connessi alla gestione aziendale;
- costituire un **benchmark** per valutare comparativamente le decisioni ed i risultati aziendali;
- reperire **finanziamenti** in forma di credito o di capitale di rischio (Private Equity, IPO, emissione di prestiti obbligazionari, altri finanziamenti);
- sviluppare **rapporti** con i partner (joint venture), i clienti, i fornitori ed i distributori più importanti.

Il BP è uno strumento di **comunicazione** della strategia aziendale e delle connesse politiche gestionali, nell'ambito dei processi di valutazione del **merito creditizio** e del monitoraggio del **rischio di credito**; esso svolge un'azione informativa presso le banche e gli istituti finanziari.

Per quanto sopra il BP deve essere:

- completo (non deve essere un semplice programma di vendita);
- allineato con la visione del management (o dell'imprenditore);
- chiaro e sintetico;
- strutturato coerentemente agli scopi che deve raggiungere ed in sintonia con gli interlocutori cui si rivolge.

Il BP descrive:

- le intenzioni strategiche;
- le azioni da realizzare;
- l'evoluzione degli indicatori di riferimento (*key value drivers*);
- i risultati attesi.

Contenuti del Piano

Il BP deve contenere:

- a. un **conto economico** di previsione; uno **stato patrimoniale** di previsione; un prospetto dei **flussi finanziari** di previsione per ciascun periodo di proiezione del piano;



- b. una descrizione analitica degli scenari su cui si basa;
- c. il calcolo del suo **rendimento complessivo**, formulato in termini di *tasso interno di rendimento* (TIR).

Il BP deve essere steso in conformità alle **Linee Guida** redatte dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Principi generali di redazione del BP

Il BP è uno strumento di basilare importanza per la valutazione della fattibilità **tecnica** ed **economico-finanziaria** di un progetto d'investimento.

Nel contesto internazionale il BP è lo strumento base del **management accounting** (contabilità direzionale), volto a:

- pianificare le strategie future;
- ottimizzare l'utilizzazione delle risorse;
- valutare le prestazioni aziendali;
- migliorare la comunicazione esterna ed interna.

Tavola 1 - Schema di un Business Plan

Sezione generale consuntiva

Notizie di carattere generale
Produzione e mercato di riferimento
Struttura produttiva
Relazioni con il sistema creditizio

Sezione analitica consuntiva

Andamento economico di gestione
Informazioni di natura economica

Sezione previsionale

Programma degli investimenti
Localizzazione degli investimenti
Tempistiche degli investimenti
Descrizione dell'iniziativa e degli obiettivi
Dettaglio degli investimenti
Piano economico, finanziario e patrimoniale
Valutazione del programma degli investimenti
Valutazione del piano di marketing
Valutazione dei risultati economici, finanziari e patrimoniali prodotti dal progetto

Adattato da A. De Luca, A. Tami.

Il BP è un moderno strumento di simulazione della dinamica aziendale per il medio-lungo periodo; esso si compone di una serie di documenti che racchiudono l'**idea imprenditoriale** di fondo.

Questo strumento di previsione indirizza gli obiettivi strategici, economici, finanziari e patrimoniali.



Principi generali

I suoi principi generali sono quelli della:

- **chiarezza** (comprensibilità);
- **completezza** (esaustività);
- **affidabilità** (dati documentati; elaborazione dei dati sistematica; analisi dei dati controllabile);
- **attendibilità** (assicurata tramite opportuni riscontri interni);
- **neutralità** (obiettività nella sua stesura);
- **trasparenza** (percorribilità a ritroso, dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi);
- **prudenza** (valutazioni ragionevoli).

Destinatari del BP

I destinatari del BP sono principalmente:

- l'imprenditore;
- il management aziendale;
- i potenziali soci (interessati a conoscere le previsioni di redditività ed i relativi rischi);
- i soggetti finanziatori privati (banche, fondi di *private equity*, *venture capital*);
- le istituzioni pubbliche per l'erogazione di contributi.

La stesura del BP nasce dal concorso delle varie funzioni aziendali; esso si basa sull'utilizzo di numerose fonti informative e su dettagliate analisi **macro-economiche** (di natura economica, politica e socio-demografica) e **micro-economiche** (dinamica economico-patrimoniale, finanziaria, produttiva, amministrativa e fiscale).

Descrizione dell'azienda e nuovi progetti d'impresa

La sezione relativa alla "Descrizione dell'azienda e nuovi progetti d'impresa" si compone della descrizione:

- a) delle caratteristiche dell'azienda esistente (storia della sua proprietà, sua forma giuridica, sua composizione societaria, organi di amministrazione e controllo, top management);
- b) del nuovo progetto d'impresa (**start-up**), se presente;
- c) delle caratteristiche dei promotori e/o fondatori (capacità di apporto finanziario e patrimoniale; competenze manageriali; competenze tecniche relative al prodotto o servizio che si intende offrire; competenze tecnologiche inerenti ai processi produttivi; motivazioni all'iniziativa).

La presentazione di un **nuovo progetto** deve contenere l'indicazione:

1. del soggetto proponente ed attuatore del progetto;
2. della finalità del progetto;
3. delle principali assunzioni adottate nel piano e delle probabilità di accadimento degli eventi considerati;
4. del rendimento e del rischio complessivo del progetto.



Analisi dei mercati di riferimento e stesura del piano di marketing

La sezione relativa all' "Analisi dei mercati di riferimento e stesura del piano marketing" si sviluppa nelle seguenti sotto-sezioni:

- scopo e contenuti del piano;
- natura e finalità del **piano di marketing** (analisi del mercato, definizione della strategia di marketing);
- elaborazione del piano di marketing.

Formulazione del piano degli investimenti previsti e dei costi

La sezione la "Formulazione del piano degli investimenti previsti e dei costi" si articola nelle seguenti sotto-sezioni:

- descrizione dei contenuti del piano degli investimenti;
- descrizione tecnica e tempistica di realizzazione degli investimenti previsti;
- quantificazione monetaria degli investimenti previsti (vita utile e suoi riflessi sul conto economico; articolazione temporale degli esborsi; eventuale ricorso a beni di proprietà dell'azienda; eventuale realizzo derivante dalla dismissione di cespiti preesistenti).

Strutturazione del BP nelle fasi del ciclo di vita dell'impresa

Le caratteristiche di un BP variano a seconda della peculiare fase del ciclo di vita che sta attraversando l'azienda.

La sua stesura varia a seconda che l'azienda sia nella fase di **start-up**, di **consolidamento** o di **turnround**.

In ogni caso il BP deve contemperare esigenze di **essenzialità** e di **completezza** delle informazioni, sì da risultare un documento completo, ma - nello stesso tempo - agile ed atto a soddisfare le **necessità informative** dei vari interlocutori e soggetti interessati al piano.