

Il business plan, questo (s)conosciuto



G. Marzo



P. Mucciacciaro

Cominciamo con un dato: 13.400.000. Tanti sono i risultati che si ottengono cercando in Google: "business plan" AND "book" OR "libro".

E a voler ricercare anche gli articoli il numero riempirebbe facilmente qualche riga di questa pagina.

E allora perché a fronte di tante pubblicazioni un altro articolo sul business plan?

Per un fatto fondamentale: che a nostro avviso **c'è una differenza sostanziale tra il come dovrebbe farsi e il come si fa.**

Questo articolo si pone l'obiettivo di riflettere sull'uso efficace del piano di business, il che obbliga anche a riposizionarlo rispetto ad alcuni fraintendimenti che per esperienza possiamo testimoniare. Qui non si intende tanto discutere della struttura del piano e di come esso debba idealmente farsi: sul tema ci sono fin troppi lavori. Piuttosto queste pagine vogliono suggerire la filosofia che deve essere alla base del piano, ovvero, per dirla in altri termini, su come evitare alcuni errori che potrebbero essere estremamente pericolosi per l'impresa.

Uno dei principali errori che abbiamo incontrato è quello di pensare al business plan come un insieme (o sistema, nel caso di interlocutori più raffinati) di numeri. Cosa induce a pensare ciò? Secondo noi alcune (false)

credenze. Innanzitutto che il numero sia oggettivo. Esso è inequivocabile e non rischia ambiguità. Un aumento dei ricavi di vendita del 5% non desta dubbi interpretativi. Inoltre la parte di analisi economico-finanziaria che generalmente compone un business plan è una miniera di numeri, che sono inoltre facilmente elaborabili, analizzabili, rappresentabili. E con un qualunque foglio elettronico è possibile avere l'illusione (illusione, si badi bene) dell'estrema precisione e del controllo: i dati possono presentarsi infatti al centesimo e possono organizzarsi in qualunque forma in modo facile e veloce. Una semplice analisi delle pubblicazioni sul tema rivela che non meno dei 3/4 di ognuna è dedicata ai "numeri": come costruire i piani patrimoniali, reddituali e finanziari; come calcolare il valore dell'investimento; come determinare il fabbisogno.

Sveliamo un mistero: l'attenzione tanto grandemente dedicata ai numeri del business plan non dipende dall'importanza assoluta che essi hanno rispetto alle altre parti che lo compongono. Essa dipende unicamente da un fatto: che parlare di formule, algoritmi, numeri, riclassificazioni, tabelle, è molto più semplice e facile che indicare come identificare un business model, come fare l'analisi dei clienti e dei concorrenti, come impostare la strategia dell'impresa. È infatti molto più semplice discutere di come si possa costruire un piano reddituale integrato con il finanziario, piuttosto che spiegare come realizzare una strategia di successo!

Il secondo errore, in genere connesso all'altro, è che per fare un buon business plan sia necessario un software o almeno un foglio elettronico già predisposto.

Ovviamente l'accento posto sulla parte numerica del business plan conduce direttamente alla necessità di disporre di uno strumento di lavoro che consenta di elaborare i numeri con facilità. Il realtà il software necessario per fare un business plan è il software del business.

Il terzo e forse più grave errore di cui abbiamo avuto esperienza è di considerare che il business plan debba farsi solo per ottenere nuovi prestiti e che, dopo aver assolto a tale importante compito, possa poi finire "nel cassetto", da cui eventualmente sarà tirato fuori per essere aggiornato alla bisogna (di nuovi finanziamenti, ovviamente).

Assegnare al business plan (solo ed esclusivamente) tale ruolo potrà condurre ad alcune ulteriori gravi conseguenze. Tra tutte il "miracolo" che trasforma un'impresa in gravi difficoltà e appesantita da tensioni finanziarie, in una capace di produrre flussi di cassa e profitti nel breve volgere di... poche pagine, giusto quelle che occorrono per passare dall'Executive Summary al piano economico-finanziario.

Noi crediamo fortemente che questi tre errori siano da un lato i sintomi di profonde incomprensioni relative alle funzioni e al ruolo del business plan; dall'altro i testimoni di un approccio "per espedienti" alla gestione aziendale che tipicamente non porta lontano.

Per esperienza pensiamo che il business plan possa essere diverso: fatto cioè in modo diverso e utilizzato in modo diverso. Innanzitutto è **necessario ribilanciare il ruolo dell'analisi economico-finanziaria rispetto a quella strategica e organizzativa. Il tempo maggiore dovrebbe essere dedicato non tanto alla realizzazione del**

modello economico-finanziario, ma all'elaborazione, verifica e validazione del modello strategico.

Le condizioni in grado di garantire il successo strategico-competitivo si tradurranno anche in valori economico-finanziari. Ma se quelle non sono correttamente individuate e analizzate il successo dell'impresa sarà sempre e solo un successo di carta.

Facciamo un esempio per chiarire il tema. Consideriamo il caso di una torrefazione di caffè che serve gli esercizi commerciali. Il successo di tale torrefazione, oggi più che mai, non dipende solo dalla qualità del caffè. Sono altri gli elementi fondamentali. Molti esercizi commerciali scelgono la torrefazione di caffè in funzione della "dose" di servizi e prodotti complementari associati al prodotto principale. Tra questi rientrano la fornitura di tazzine e piattini, di tovagliolini e altro materiale, dell'insegna del locale, e in alcuni casi della macchina per il caffè, sovente concessa dalla torrefazione in comodato d'uso gratuito. Ne deriva che il successo della torrefazione dipenda più dalla capacità di organizzare l'offerta di servizi apparentemente accessori che non dalla qualità del prodotto per il quale vorrebbe essere conosciuta. E anche con riferimento a quest'ultimo tema: è noto che il caffè non è "buono" di per sé, ma per il modo con cui esso è preparato (occorrono una certa temperatura dell'acqua, il giusto tempo di infusione, la giusta pressione della polvere messa nel dosatore, la manutenzione svolta ciclicamente e nel modo corretto). Questo tema è rilevante se solo si considera che per aprire un nuovo bar si devono superare barriere all'ingresso tanto basse che

capita che talvolta i nuovi gestori non conoscano le tecniche di preparazione del caffè. Perciò una torrefazione che voglia espandere la sua clientela deve dotarsi anche di una scuola di formazione in grado di sostenere la crescita della nuova clientela acquisita, consentendo così la crescita anche della torrefazione. E questo richiede che si doti di un'organizzazione, oltre che di attrezzature, adeguate.

La comprensione del sistema impresa-ambiente è fondamentale per realizzare un piano efficace. Un'azienda di produzione e commercializzazione di carrelli elevatori iniziava a manifestare tensioni finanziarie rilevanti e aveva approntato, con l'aiuto di alcuni consulenti, un piano che avrebbe presentato in banca per ottenere i finanziamenti necessari a ridarle un po' d'aria. Il piano era ovviamente stato preparato con il tipo di cura che abbiamo prima criticato: attenzione alla quadratura dei numeri con quanto la banca avrebbe apprezzato, senza però curarsi della sua fattibilità. E infatti, una volta ottenuto il finanziamento, il piano venne messo da parte e l'azienda continuò a operare come nel passato, e con un unico risultato: che ben presto le tensioni finanziarie si ripresentarono e in modo acuito. Le cause del fabbisogno, poi rilevate da altri consulenti, erano fondamentalmente legate ai tempi del circolante, i quali in ultima analisi dipendevano dai rapporti con i clienti e in specie con i fornitori. Il fornitore principale dell'azienda era un big player a livello mondiale che concedeva dilazioni strettissime all'impresa, di fatto costringendola a finanziare il suo circolante. In condizioni di questo tipo, verificata l'impossibilità di

agire sulle dilazioni concesse ai clienti e su quelle del fornitore, l'impresa fu costretta a convertire l'iniziale piano di sviluppo in un piano articolato intorno ad una strategia di non-crescita fino al riassorbimento delle tensioni finanziarie. Il business plan predisposto in tale prospettiva venne impiegato come utile guida gestionale e come strumento di verifica dei risultati ottenuti. Le riflessioni che erano state la base per la sua costruzione rappresentarono inoltre stimoli rilevanti per la gestione aziendale e per il rientro dai problemi finanziari indicati.

Lo sviluppo della strategia da porre alla base del piano è certamente l'aspetto più complesso da affrontare. Più che usare schemi e approcci per così dire "esterni", può essere talvolta necessario far sorgere la strategia unitaria dell'impresa da un processo di confronto delle persone chiave che lavorano in azienda. Questo è il percorso seguito con un'impresa di servizi, con sedi territoriali distribuite in tutte le regioni italiane oltre che nelle principali città europee e dei paesi del Mediterraneo. A causa del sistema di Governance di cui si era dotata, l'impresa si caratterizzava per l'esistenza di molti soggetti decisori, portatori di istanze e obiettivi molteplici e talvolta in contrasto tra loro. In quel caso la strategia da seguire e da includere nel business plan è emersa mediante incontri gestiti mediante l'Open Space Technology, una tecnologia organizzativa ideata affinché i gruppi di lavoro operino con efficienza e convergano verso tematiche di importanza condivisa.

Il secondo aspetto che sovente è poco approfondito è il tema dell'incertezza

e del rischio che può derivarne all'impresa. Ci è capitato di analizzare piani che per cinque anni a venire indicavano con sicurezza le traiettorie di sviluppo dei ricavi e degli utili dell'impresa, senza alcun dubbio che le ipotesi assunte alla base della costruzione potessero non avverarsi. Può darsi che qualcuno ancora creda che la conoscenza del proprio business e della propria impresa richieda di non manifestare dubbio alcuno di riuscita. Riteniamo invece che l'analisi della tenuta delle ipotesi alla base del piano e la valutazione dei rischi che l'impresa potrà dover affrontare nel futuro siano elementi fondamentali del piano. Insieme a questo, proprio la struttura del piano può essere volta a ridurre l'impatto dell'incertezza. Facciamo un esempio relativo ad una start up nel settore dell'abbigliamento. In quel caso il successo ottenuto nella ricerca dei finanziamenti dipese dalla chiara struttura a stadi del progetto. Il piano prevedeva che ogni stadio si sarebbe attivato solo dopo il successo del precedente. La condizione di successo del precedente era determinata in base ad elementi chiari e non ambigui. Inoltre, per ogni stadio era previsto un piano B in caso di insuccesso e quindi una strategia di exit in grado di minimizzare le perdite. Se una struttura così articolata risulta difficile da realizzare, crediamo che almeno si possano sviluppare diversi scenari o analisi di sensitività rispetto alle variabili più importanti. L'analisi per scenari consiste sostanzialmente nella predisposizione di tre piani in funzione di come il sistema delle variabili fondamentali del piano possa presentarsi: situazione peggiore, migliore e normale.

L'analisi di sensitività è la più facile da svolgere. Consiste nel verificare gli effetti di una variazione delle variabili di input del piano sui risultati del piano stesso. Tipicamente tale analisi si svolge una volta costruito il modello economico-finanziario del business plan. Con gli opportuni metodi e strumenti è possibile incrociare contemporaneamente gli effetti della variazione di più variabili. In alcuni casi, e proprio per tradurre nei numeri del piano l'incertezza del progetto, abbiamo impiegato la **simulazione Montecarlo**. Questa consente di lavorare con variabili di input rappresentate non già da valori unici, ma da distribuzioni probabilistiche di valori. Sostenere che il prezzo di un prodotto offerto sarà di 10 euro al pezzo è un'assunzione troppo forte. Più realisticamente si può pensare che il prezzo potrà variare tra, ad esempio, 8 e 13 euro. Analogamente si può procedere con altre variabili del modello. Con la simulazione Montecarlo tutte le variabili così espresse vengono integrate, per il tramite del modello economico-finanziario, e si traducono in risultati non più rappresentabili come valori isolati ma, anch'essi, come distribuzioni di possibili valori. In questo modo è possibile verificare la convenienza del progetto rispetto alle conoscenze disponibili. Un'impresa che produce articoli di arredamento ha potuto verificare che sulla base delle conoscenze possedute in merito alle variabili fondamentali del piano, i risultati attesi erano negativi con una probabilità del 75%. Ciò ha stimolato la ricerca di informazioni migliori, da un lato, e dall'altro la riformulazione del progetto per renderlo meno esposto ad alcune delle fonti di rischio identificate.

Infine, e come al solito lasciando per ultimo il tema più importante, **l'utilità fondamentale che il piano può offrire è soprattutto nella sua capacità di essere guida per la gestione di impresa**. Esso è tale in quanto gli obiettivi che nel piano si formalizzano siano sorretti da una strategia coerente che poggi sia sulla disponibilità di adeguate risorse sia sulla loro organizzazione. Ovviamente, non solo sulla carta! In quest'ottica il piano si presenta come un elemento fondamentale per la gestione dell'impresa proprio dopo che esso è stato predisposto. Il piano, in altri termini, non finisce con la sua formulazione, ma deve invece continuare con la sua attuazione. In tal senso il piano, visto come sistema di obiettivi, risorse e processi, fornisce all'impresa un adeguato stimolo al raggiungimento degli obiettivi nonché alla loro continua verifica. Da questo punto di vista il business plan svolge alcune funzioni fondamentali. È infatti di impulso all'intera organizzazione aziendale affinché tutte le persone che ne fanno parte possano trovare un filo conduttore in grado di tessere la trama che tiene uniti in modo coerente i comportamenti. Rappresenta un elemento di chiarimento della strategia aziendale, e per questo esso è di valido supporto specie nelle PMI in cui l'orientamento strategico è spesso poco comunicato. Il business plan è inoltre utile per verificare se i risultati che l'impresa consegue siano coerenti e consonanti con quanto inizialmente pianificato. Ovviamente non si tratta di pensare al piano predisposto come elemento rigido e immutabile a dispetto dell'evoluzione dell'ambiente e dell'impresa. Si tratta invece di

ritenerlo un riferimento essenziale per la gestione con la cautela di non considerarlo a priori né imm modificabile né tantomeno elastico a dismisura.

In tal senso perciò non solo il piano rappresenta un riferimento rispetto al quale correggere eventuali deviazioni rispetto agli obiettivi. Esso è soprattutto un elemento di riflessione utile ad apprendere i motivi di quegli scostamenti, alla ricerca del significato che evoluzioni non previste o inadeguatamente valutate possono assumere per il successo dell'impresa. Così il piano è in grado di supportare l'azienda nel duplice ruolo

che nell'economia contemporanea deve avere: di essere navigatore, capace di seguire la rotta tracciata; e al contempo esploratore, capace di ridisegnare nuove mappe e nuove rotte.

Per concludere, riteniamo utile focalizzare i tre punti fondamentali discussi in questo lavoro:

1. Evitare di ridurre il business plan ad un insieme di numeri che "girano" grazie ad un software o foglio di lavoro. Il business plan è molto più di questo. Esso è innanzitutto la traduzione del pensiero strategico in azioni da svolgere concretamente.

2. Il business plan dovrebbe considerare e valutare attentamente i rischi e le incertezze connesse al progetto. "Lontano dagli occhi lontano dal cuore" è un atteggiamento che purtroppo non tiene lontano i rischi.
3. Il momento finale del business plan non è la sua formulazione ma la sua attuazione. Affinché un business plan sia di supporto all'impresa esso deve rappresentare un riferimento costante per la sua gestione.



POLIAMBULATORIO PRIVATO

CENTRO KINESI FISIOTERAPICO DI GIORNO

alfonso di giorno holder and general manager



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA - ROMAGNA
Istituto delle Scienze Neurologiche
Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

AMBULATORIO PER ATTIVITÀ
DELLA AUSL Città di Bologna

POLIAMBULATORIO SPECIALISTICO E POLIDIAGNOSTICO

Direttore Sanitario **Dott. Lucio Maria Manuelli** Medico Chirurgo Spec. Fisiocinesiterapia Ortopedica - Ortopedia e Traumatologia

Autorizzazione Comune di Bologna PG 36493 del 05/03/2001 - Autorizzazione Comune di Bologna PG 84545 del 21/05/2001

DIAGNOSTICA Elettromiografia, Ecografia Muscolo-Tendinea, Ecografia Tiroidea, Ecografia Senologica, Ecografia Ostetrica-Ginecologica, Ecografia Pelvica, Transrettale, Uroflussimetria, Gastrosopia, Ecocolor Doppler cardiaco, vascolare, Ecocardiogramma, Prevenzione Cardiovascolare, Videocapillaroscopia della Plica Ungueale delle mani, Vestibologia: Manovre liberatorie, Asma Allergy Center, Polisonnografia, Diagnosi e Patologie Terza Età, T.P.E. Trattamento Percutaneo Ecoguidato.

FKT E RIABILITAZIONE FUNZIONALE Onde d'Urto, Laser EXAND, Laser Neodimio/YAG, Crioterapia Cryo 6, Laser CO2, Tecarterapia, Ipertermia, T.E.N.S.-Algonix, Smart Terapia Shock Termico-Dinamico Controllato, Magnetoterapia, Elettrostimolazioni Compex, Correnti diadinamiche, Correnti interferenziali, Correnti faradiche, Correnti galvaniche, Idrogalvanoterapia, Ionoforesi, Infrarossi, Ultrasuoni, Radaroterapia, Paraffinoterapia, Massaggi, Massaggio di Pompage, Massaggio di Linfodrenaggio Manuale, Trazioni Vertebrali meccaniche e manuali, Kinesiterapia, Riabilitazione funzionale, Rieducazione neuromotoria, Riabilitazione cardio-vascolare e respiratoria, Riabilitazione Pavimento Pelvico - Incontinenza - Impotenza, Manipolazioni Vertebrali ed Articolari Manu Medica, R.P.G. Rieducazione posturale globale, Mézières, Osteopatia, Ginnastica Propiocettiva, Test Stabilometrico, Isocinetica, Test Isocinetico, Pancafit, Pedana vibrante, Manipolo vibrante, Panca d'inversione, Macchine per lo stretching dr. Wolf, Fittball, Terapia manuale.

Ginnastica - Kinesi e Riabilitazione in Acqua

Gli orari del Poliambulatorio: dal lunedì al venerdì orario continuato 8,00 - 20,00 • Sabato 8,00 - 14,00

Poliambulatorio Privato **CKF** Di Giorno di Alfonso di Giorno & C. sas
Piazza dei Martiri, 1/2 - Bologna - Tel. 051 249101 (r.a.) - Fax 051 4229343

a.digiorno@ckf-digiorno.com pec@pec.ckf-digiorno.com

poliamb@ckf-digiorno.com segreteria@ckf-digiorno.com

direzionesanitaria@ckf-digiorno.com www.ckf-digiorno.com

**TARIFE
FASI**



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA - ROMAGNA
Istituto Ortopedico Rizzoli di Bologna
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico



AMBULATORIO PER ATTIVITÀ
DELL'ISTITUTO ORTOPEDICO RIZZOLI