

Presentazione

Questo libro ha per oggetto il business plan o piano industriale: come si compone e in quali fasi si articola la sua costruzione. Il tema può ormai sembrare scontato e lo dimostrerebbero i numerosi testi, manuali, guide in materia. Tuttavia, ciò non è vero, perché la problematica è estremamente complessa e inoltre va affrontata in modo mirato a seconda della tipologia di aziende e situazioni: aziende in equilibrio economico-finanziario, start-up, imprese in crisi.

La *complessità* della problematica è legata al fatto che redigere il business plan (e, più in generale, il piano strategico) comporta approfondite conoscenze in materia di strategia di business, di gestione, di organizzazione e di misurazione economica d'azienda. Non di rado, al contrario, il piano viene inteso come una previsione di numeri economico-finanziari, conseguenti a valori storici rilevati in anni recenti. Tale approccio comporta il rischio di bypassare o sottovalutare ciò che del piano è la vera essenza, cioè gli indirizzi strategici di business e portafoglio, gli obiettivi e i fattori critici di successo per raggiungerli, i piani d'azione con i relativi progetti.

A seconda delle *situazioni aziendali*, il problema del business plan assume configurazioni alquanto diverse, anche se, in sostanza, le logiche di fondo non cambiano molto. Se è vero che per qualsiasi azienda il business plan è l'insieme degli stessi ingredienti, occorre sottolineare che le finalità e i destinatari della sua costruzione variano, così come il processo in cui il planning consiste (di per sé) o si inserisce.

Le *finalità* prevalenti sono di corretto management per le imprese "sane", anche se assume notevole rilevanza la funzione di informazione a potenziali finanziatori esterni o altri soggetti. Per le start-up il ruolo informativo a soggetti finanziatori di varia estrazione, condizione per l'avvio dell'iniziativa, è invece decisivo. Le imprese in crisi, a loro volta, devono dimostrare ai creditori e ad altri soggetti che intervengono nelle procedure previste dalla legge che il progetto di turnaround intrapreso è destinato ad avere successo.

Sotto il profilo del *processo* di costruzione del piano (e di sua integrazione con altri processi a cui è indissolubilmente legato in talune situazioni), vanno segnalati alcuni step intermedi peculiari delle start-up, così come l'intreccio del piano industriale con

procedure previste dalle norme del diritto fallimentare e il coinvolgimento di una pluralità di soggetti, nel caso delle imprese in crisi.

I primi due capitoli del libro trattano il business plan nei suoi contenuti e logiche, validi per qualsiasi tipo d'azienda, avendo come modello di riferimento l'azienda "sana", cioè dotata di equilibrio economico-finanziario durevole e come finalità principale quella di guida del management. Un elemento del piano sovente dimenticato, nella prassi aziendale, ma anche da una parte della teoria, è la cosiddetta "mappa strategica" di business, cioè il sistema di obiettivi, sub-obiettivi e fattori critici di successo a cui mirare e su cui fare leva, per consentire l'efficace attuazione delle idee imprenditoriali, comunicare la strategia a chi la deve tradurre in pratica e guidare la scelta delle azioni strategiche.

Il capitolo 3 è dedicato al business plan per le start-up. Dopo avere brevemente considerato le diverse accezioni con cui il termine start-up è utilizzato (tutte le nuove iniziative imprenditoriali o solo quelle caratterizzate da forte innovazione, alte prospettive di crescita e "scalabilità"), l'attenzione è posta sulle peculiarità del business plan per questa tipologia di imprese.

Tali tipicità riguardano non solo le finalità dello strumento (reperire finanziamenti) e i principali destinatari (i possibili finanziatori), ma anche il fatto che mentre per un'impresa in normali condizioni di funzionamento il business plan serve per dare esecuzione alla strategia, le start-up devono innanzitutto definire il modello di business attraverso cui intendono fare impresa e accertarne la validità strategica.

Sulla base di questa constatazione, la prospettiva con cui è presentato il business plan per le start-up è quella del processo che conduce alla sua formulazione, ponendo l'enfasi sulle varie fasi che lo caratterizzano: dalla traduzione dell'idea imprenditoriale in un modello di business, alla validazione di questo modello attraverso strumenti che si rifanno al "lean start-up approach", alla quantificazione dei risultati attesi, dapprima nel business plan iniziale e poi, eventualmente, nel business plan definitivo.

Nell'affrontare i temi connessi alla definizione del modello di business e alla sua validazione, un rimando viene fatto alle metodologie del *business model canvas*, del *customer development* e del *minimum viable product*.

In conclusione del capitolo è presentata la possibile articolazione del documento in cui si sostanzia il business plan definitivo, richiamando altresì le principali differenze di struttura e contenuti tra start-up in senso stretto e generiche nuove iniziative d'impresa.

Il capitolo 4 tratta il business plan nel contesto delle crisi d'impresa, cioè quando si manifesta una situazione di declino gestionale e finanziario che arriva a compromettere la capacità di far fronte agli adempimenti finanziari, e di conseguenza va a minare la stessa continuità operativa.

Il tema risulta quanto mai attuale per la grave e perdurante crisi che ha afflitto il tessuto imprenditoriale Italiano, con un aumento impressionante del numero di procedure concorsuali previste dalle norme del diritto fallimentare, norme che hanno subito significative evoluzioni negli ultimi anni, proprio nell'intento di supportare la continu-

ità aziendale favorendo il raggiungimento di accordi fra il debitore ed il ceto creditizio.

In tale ambito, l'elaborazione del piano industriale risulta l'elemento-chiave del processo, dovendo assicurare la creazione di valore adeguata a generare flussi finanziari che permettano il ripianamento del debito ed il rispetto dell'accordo. E, soprattutto, il piano deve assumere contenuti e forme tali da convincere i terzi preposti al giudizio sulla sua fattibilità e ragionevolezza. Al tempo stesso, i passi metodologici di elaborazione del piano devono correlarsi con le altre procedure previste dalla normativa fiscale e con le attività svolte dai player coinvolti sul fronte legale, finanziario e contabile.

Ne deriva l'importanza di evidenziare l'interrelazione fra il business plan e le altre componenti delle procedure e la necessità di far interagire la cultura aziendalistica del business plan, sviluppata dagli specialisti nel campo manageriale, con quella tipica delle procedure fallimentari, prerogativa dei professionisti del settore legale, fiscale/contabile e finanziario.

Nella trattazione del piano industriale gli autori si sono sistematicamente sforzati di adottare un approccio che enfatizzasse un "metodo" di business planning. Nell'applicare tale metodo, la concettualizzazione della problematica e dei suoi strumenti si coniuga con la presentazione di numerosi casi aziendali, rivolta a concretizzare i concetti e – in più casi – a dare una visione d'insieme del contenuto del piano, in tutti i suoi elementi e le sue fasi.

Il libro è rivolto innanzitutto al mondo delle aziende e a quello dei consulenti che le supportano in sede di pianificazione strategica. Nelle prime, intende soddisfare non solo le esigenze degli addetti ai lavori in materia di "pianificazione e controllo", ma anche quelle dell'alta direzione e del management operativo di business unit e funzioni, che in definitiva sono i principali attori del processo. Nella consulenza aziendale, oltre agli specialisti di business strategy e di business planning, che possono trovare nel lavoro utili spunti per la sistematizzazione di una materia non sempre affrontata in modo organico, un'attenzione particolare è rivolta alle esigenze dei dottori commercialisti e degli esperti in professioni contabili, per rafforzare la base "sostanziale" (cioè strategica e gestionale) e metodologica degli sforzi di previsione economico-finanziaria in cui si cimentano quando sono coinvolti in progetti di business planning per la clientela.

Per la sua impostazione metodologica, supportata dall'illustrazione di casi aziendali, anche il mondo universitario costituisce un destinatario che può trarre profitto dal lavoro, soprattutto a livello di studenti di corsi di laurea magistrale d'impronta manageriale o di corsi post-laurea, come master in Business Administration o simili.

Un vivo ringraziamento va a chi ha collaborato con gli autori allo sviluppo di idee e all'elaborazione di casi. Si ricordano in particolare la Dott.ssa Esther Cobos autrice del 2.6.2, Managing Partner presso IPSA s.r.l.; il Dott. Massimo Bravin e il Dott. Alessandro Beria, rispettivamente CEO e controller di gruppo OLSA, il Dott. Marcello Pollio, dello studio Pollio & associati; i titolari della società denominata nel testo "Sek".