



# Il *business plan* in un contesto di incertezza

*Soggetti interessati, composizione e valori del piano, analisi dei risultati e frequenza di intervento*

**Fabrizio Bencini**

Partner Kon spa – Business  
& Financial Advisor

**Vincenzo Ferragina**

Partner Kon spa – Business  
& Financial Advisor

**Il contesto attuale impone una riflessione sul ruolo della previsione finanziaria in azienda, finora particolarmente enfatizzata, adesso avvertita. Quale potrebbe essere il ruolo del *business plan* in questa particolare congiuntura dell'economia?**

pianificazione, finanza e controllo

La pianificazione rappresenta il processo attraverso il quale l'azienda definisce i propri obiettivi futuri, individuando le azioni da intraprendere per conseguirli e le risorse necessarie per realizzarli. Da un punto di vista dell'orizzonte temporale di previsione, la pianificazione può essere a lungo termine e a breve termine e a ognuna di tali fattispecie corrisponde uno specifico strumento di previsione.

**La pianificazione di lungo termine** utilizza come strumento di previsione il *business plan*. Tale documento è composto da elementi sia qualitativi sia quantitativi e si pone l'obiettivo di analizzare e pianificare la strategia che l'azienda intende adottare per qualsivoglia tipologia di progetto imprenditoriale. Pertanto, per le proprie caratteristiche, il *business plan* è considerato uno strumento di pianificazione strategica.

Ponendosi obiettivi di lungo periodo, l'orizzonte temporale di riferimento di un *business plan* può variare dai tre ai cinque anni: è un'attività realizzata dall'area finanza o, in alcuni casi, dal controllo di gestione (qualora i risvolti finanziari non siano preponderanti).

**La pianificazione di breve termine** invece utilizza il *budget* finanziario come strumento di pre-

visione, programmazione e controllo; di norma l'orizzonte temporale di riferimento del *budget* corrisponde alla durata di un esercizio e con tale strumento si definiscono mezzi e costi per promuovere la strategia e gli obiettivi di tale anno. Naturalmente la costruzione di un *budget* deve essere coerente con la strategia aziendale, quindi con gli obiettivi di lungo termine, altrimenti il rischio è che il *budget* si traduca in una mera previsione numerica, senza apportare alcun contributo allo sviluppo e alla strategia aziendale.

Si passa quindi da un'attività di pianificazione, propria del *business plan*, a quella di programmazione e quindi di stesura di programmi operativi di azione per realizzare la strategia rappresentata nel piano pluriennale. È un'attività realizzata dal controllo di gestione (per la parte economica e degli investimenti) e dall'area finanza per la traduzione in chiave finanziaria.

Infine, sempre all'interno della programmazione di breve, si deve considerare la previsione infra-annuale generalmente trimestrale. Tale attività ha la finalità di prevedere in termini operativi le entrate e le uscite che interesseranno l'azienda in un lasso di tempo breve. Naturalmente deve essere coordinata con il *budget* finanziario. Non ha contenuti strategici, ma solo operativi e trae molte delle informa-

zioni da eventi già realizzati sotto il profilo economico, la cui manifestazione monetaria non si sia ancora realizzata. È attività governata dalla tesoreria.

**Solitamente, in contesti economici “semplici”**, caratterizzati da mercati crescenti, le realtà aziendali preferiscono focalizzare l'attenzione sulla pianificazione di lungo termine. Quindi le imprese, magari di dimensioni limitate, inserite in mercati stabili hanno concentrato le loro energie sul “fare” e la figura dell'imprenditore ha realizzato, spesso inconsapevolmente e in modo non formalizzato, un'attività di pianificazione pluriennale definendo la strategia della propria realtà. Quando il mercato “tira”, riesce a coprire anche gli errori e a lasciare tutte le energie dell'impresa disponibili per accompagnare la crescita. Non è ritenuto importante governare il breve, comunque rappresentato da dati costantemente positivi.

**Al contrario, in contesti non stabili**, più complessi e caratterizzati da mercati in discesa, le imprese tendono a discostarsi dalla visione precedente, preferendo la pianificazione di breve termine, poiché con tale approccio ritengono di possedere un maggiore controllo sull'andamento e sui risultati aziendali. Si segue cioè più l'urgenza che l'importanza e si cerca di governare i flussi giorno per giorno. Si ritengono le previsioni di lungo periodo assolutamente inattendibili e quasi si avverano come se fossero state la causa di tanti mali: “meglio concertarsi solo sul quotidiano, meglio amministrare la tesoreria”.

**La difficile congiuntura attuale e la scarsità di risorse finanziarie** disponibili sul mercato stanno spingendo molte imprese, senza che queste abbiano un'adeguata struttura ed esperienza, ad affrontare il tema della previsione di breve periodo, così da cercare di governare il difficile momento. L'elevatissima aleatorietà impone infatti di conservare e amministrare al meglio questa “merce” divenuta scarsissima, benché non eccessivamente onerosa: la liquidità.

Così da molte voci sale l'apprezzamento per la gestione dinamica di breve; contemporaneamente si avverano i piani di lungo respiro (i *business plan*), che tanto male avrebbero fatto negli ultimi

anni dipingendo sulla carta uno scenario che poi si è rivelato drammaticamente lontano.

Le condizioni attuali di mercato, caratterizzate da incerte prospettive economiche, dalla scarsa fiducia e dalla bassa disponibilità liquida del sistema (istituti di credito, consumatori ecc.), dovrebbero invece imporre alle aziende la costruzione di *business plan*, realizzati secondo criteri completamente diversi rispetto al passato e integrati con le programmazioni di breve. In un mare molto mosso, concentrarsi solo sul non imbarcare acqua, disinteressandosi della direzione, forse ritarda il problema, ma non conduce in porti sicuri.

## Il coinvolgimento degli attori

Qualunque sia la finalità, il piano deve coinvolgere in prima persona i vertici aziendali molto più di quanto si sia verificato finora e deve nascere dalla realtà interna dell'azienda, al fine di produrre previsioni realmente utili e attendibili, almeno secondo le possibilità delle risorse disponibili.

La stesura di previsioni “matematiche” non è utile e certamente non è attendibile in un contesto così erratico. Il tema non è smettere di fare previsioni, ma fondarle sulle aspettative delle persone, rimettere al centro la risorsa che poi quelle previsioni deve realizzare. In questo senso il piano può “avvicinare” le risorse attorno a un'unica visione: in quest'ottica anche la richiesta di sacrifici assume un significato diverso e transitorio e comunque finalizzato.

## Composizione del piano

Strutturalmente il *business plan* può essere organizzato in tre sezioni: *piano strategico*, *piano operativo*, *analisi economico-finanziarie*.

**Nel piano strategico** sono presenti informazioni riguardanti la storia aziendale e il *background* composto di scelte strategiche che, spiegate all'interno delle dinamiche del contesto competitivo, hanno condotto l'azienda nella situazione attuale. L'analisi di tali elementi permette di spiegare gli

*f*

pianificazione, finanza e controllo



specifici obiettivi che l'azienda si propone di raggiungere in futuro e quindi la strategia prospettica aziendale. Tale strategia dovrà basarsi sui limiti del passato al fine di fornire una visione veritiera e coerente dell'azienda. In questa sezione sarà utile concentrarsi prevalentemente su quanto realizzato di recente: il passato, per quanto importante, appare sempre più remoto. La capacità dell'azienda, invece di adattarsi rapidamente a mutate condizioni, è un valore, se esistente, da enfatizzare. E, ancora una volta, questo valore è riconducibile alle persone che l'hanno governata e sostenuta con l'attività quotidiana.

**La seconda parte riporta il piano operativo** dove, partendo dalla strategia sopra definita, vengono declinati gli obiettivi strategici, con le relative azioni e tempistiche, che permettano il loro raggiungimento. In tale sezione deve essere inoltre condotta un'analisi dell'impatto atteso, a seguito dell'attuazione delle suddette azioni previste. Qui è centrale avere una catena decisionale corta: un'ottima decisione, una perfetta visione strategica che tardi a realizzarsi per i troppi passaggi o che disperda il proprio significato a seguito delle "troppe interpretazioni" è un valore oggi annullato. Il piano operativo è quindi importante tanto quanto la strategia; anzi, forse in questi momenti di incertezza, la velocità nella realizzazione di quanto definito è un valore fondamentale per la ripresa. Questo lo si può conseguire solo se tutte le risorse sanno esattamente che cosa e quando fare: il tema è centrato sul coinvolgimento e sull'organizzazione, oggi non più orpelli accademici, ma leve effettive di successo e talvolta di sopravvivenza.

**Le analisi economico-finanziarie** rappresentano l'ultima sezione del *business plan*. Sulla base di quanto previsto nelle prime due sezioni, si esplicitano le ipotesi di costruzione del modello economico-finanziario, per poi effettuare un'analisi quantitativa che permetta di verificare l'ottimizzazione nell'allocazione delle risorse e la redditività del progetto. Questa parte oggi non può essere rappresentata come una fotografia di quello che certamente sarà, ma deve essere realizzata come un modello in grado di adattarsi a quello che potrà essere. Perché

ciò non sia un semplice esercizio di analisi, ancora una volta ci dovranno essere dei meccanismi di retroazione che coinvolgano le persone affinché possano attivare piani alternativi di azione.

### I tre valori del piano: tre pilastri irrinunciabili

In qualunque modo si decida di interpretare il *business plan*, tale piano deve rispettare tre principi fondamentali: la coerenza, l'affidabilità e la sostenibilità.

**La coerenza** deve riguardare l'intero *business plan* (piano strategico, piano operativo e risultati economico-finanziari), che, come già evidenziato, deve essere strettamente collegato alla cultura e alla realtà aziendale, così come le azioni, le tempistiche e gli effetti previsti non possono essere che coerenti con la capacità aziendale.

**L'affidabilità** di un piano si riferisce ai risultati attesi: compatibili con le dinamiche competitive, confrontabili con i risultati storici e fondati su evidenze quanto più possibile misurabili, i risultati attesi devono rispecchiare situazioni quanto più probabili e possibili.

**La sostenibilità** riguarda la relazione tra l'attuazione della strategia e il conseguimento dei risultati previsti, attraverso la capacità del progetto di sostenere le risorse attivate per conseguire gli obiettivi strategici pianificati.

**Un mercato stabilmente crescente** permette una maggiore "leggerezza" nel rispetto di questi principi, perché i risultati che comunque arriveranno permetteranno di sopire ogni criticità. Quando però sono proprio i risultati a essere scarsi, l'attenzione nel rispetto di questi valori è centrale, non per assicurare un dato che, proprio perché è previsionale, non potrà mai essere certo, ma per limitare le possibilità di errore per avere fatto di tutto per governare il proprio futuro. Una realtà che pure in un contesto erratico riesce a conseguire dei risultati di minima è certamente portatrice di un rischio molto più basso di altre perché dimostra di non su-

bire passivamente, di avere le leve e le risorse per reagire. Di questo gli imprenditori e gli istituti di credito dovrebbero tenere conto nella decisione di allocare le risorse.

## Analisi dei risultati

Naturalmente la sola costruzione del piano non garantisce la corretta realizzazione del progetto. La fase successiva alla definizione del *business plan* deve riguardare, in un momento come questo, l'analisi dei risultati che non si deve concludere con il mero raffronto con le previsioni, ma dovrà estendersi tramite un'ulteriore analisi, maggiormente analitica.

**Anche l'analisi dei risultati dovrà rispettare gli stessi principi** sopra descritti per la redazione del *business plan*, ossia dovrà essere affidabile nel senso di rigorosa e sostenibile nel senso che deve rispettare la realtà: è inutile fare assumere a delle variabili valori solo teorici incapaci di realizzarsi. Tale analisi viene condotta attraverso due tecniche che risultano tra loro diverse, ma complementari: l'analisi di scenario e l'analisi di sensitività.

**La prima viene effettuata** modificando completamente il contesto di azione. Pertanto si crea un nuovo *business plan* costruito su ipotesi strategiche e operative diverse rispetto al precedente piano, con conseguente modifica congiunta e ragionata di un *set* di indicatori. Come già detto in precedenza, la costituzione di piani composti da più scenari deve permettere l'identificazione di fattori di successo anche nella peggiore delle ipotesi e permettere di avere chiara la soluzione minima conseguibile e operare per il meglio. In particolare, l'analisi degli scenari prevede la costruzione almeno di due scenari ipotetici definiti "ottimistico" e "pessimistico", in cui i valori finali degli indicatori sintetici ottengono risultati che variano da esiti positivi a esiti molto problematici.

Una corretta analisi degli scenari infatti richiede non solo la modifica dei valori delle variabili di *input*, bensì una reale e chiara comprensione delle relazioni tra le variabili esaminate e l'azione conseguente. L'analisi degli scenari comporta quindi la modifica

a tutte le parti che compongono il piano: tenendo a riferimento il piano di base, si formulano strategie e si traducono nella costruzione di un nuovo piano.

La costruzione dello scenario ottimistico e dello scenario pessimistico, partendo dallo scenario base, ossia quello costruito tramite le attuali condizioni del mercato, permette di delimitare un *range* di affidabilità del *business* all'interno del mercato di riferimento. Si precisa che non è detto che ci sia un'equidistanza fra scenario migliorativo e peggiorativo rispetto al base, essendo a tutti gli effetti due piani nuovi e indipendenti.

**L'analisi di sensitività** valuta invece l'impatto dei cambiamenti di una variabile base sui riflessi economico patrimoniali e finanziari, senza modificare le altre variabili del piano. In questo caso non si tratta di creare un nuovo piano, ma di agire solo sulla terza parte relativa all'elaborazione numerica e in maniera meccanicistica, in modo da evidenziarne i punti di rottura o elasticità del modello rispetto alla variabile in gioco. Tale analisi può essere condotta su un'unica variabile, e allora si parlerà di sensitività semplice, oppure su più variabili per cercare un'equivalenza empirica, e si parlerà di sensitività composta.

**Anche se le due tecniche di analisi possono essere svolte indipendentemente** l'una dall'altra, al fine di identificare tempestivamente dissonanze e azioni correttive da porre in essere per riallineare i risultati con le previsioni del piano, è conveniente definire gli scenari e su questi innestare l'analisi di sensitività. Come per la creazione del piano, anche per tali analisi devono essere coinvolti in prima persona i vertici aziendali, che ben conoscono il *business* dell'azienda e perciò sono in grado di individuare opportunamente le variabili realmente critiche e leggerne in modo significativo le risultanze. Le due tecniche devono essere fortemente potenziate in un momento come questo.

## Frequenza di intervento

L'attuale andamento dell'economia globale, caratterizzato da notevole incertezza e continue oscillazioni, ha fatto sì che molte realtà aziendali, come

pianificazione, finanza e controllo

*G*

detto, focalizzassero la propria gestione su obiettivi di breve periodo, a discapito della pianificazione di lungo periodo. Tale approccio non ha consentito al *management* delle aziende l'individuazione dei propri punti di forza e di successo, anche in contesti poco propizi, spesso pensando che solo il trascorrere del tempo avrebbe riportato la calma. Al contrario, è proprio in momenti come quello attuale che notevole importanza deve essere concessa alla concatenazione della pianificazione di lungo termine con l'operatività aziendale e all'analisi dei risultati ottenuti, "stressando" il piano con le analisi di scenario e di sensitività.

La maggiore concatenazione tra *business plan* e operatività aziendale implica che le previsioni siano lette con differente chiave di lettura.

**Le società quotate trimestralmente**, in occasione dell'approvazione di dati contabili di periodo, hanno l'obbligo di fornire al mercato un'esposizione completa dei dati economico-finanziari, motivando gli eventuali scostamenti rilevanti ed eventualmente aggiornando le previsioni precedentemente comunicate.

Si ritiene opportuno che anche le società non quotate suddividano almeno il primo anno di piano in *quarter*: tale divisione permette una più attenta analisi dei risultati ottenuti e una più tempestiva implementazione di azioni correttive che permettano il riallineamento dai valori tra piano e realtà. Ciò comporta una più stretta congruenza tra *budget* e piano, ossia tra obiettivi di lungo termine e obiettivi di breve termine. Inoltre la pianificazione condotta esclusivamente su dati previsionali risulta estremamente vulnerabile: per questo risulta necessario collegare, almeno per il primo anno di piano, le previsioni di lungo con gli obiettivi di breve e analizzare attentamente gli scostamenti tra realtà e piano.

**Una più frequente analisi dei risultati**, condotta attraverso le analisi degli scenari e di sensitività sopra descritte, permette di individuare tempestivamente quegli elementi che permetteranno comunque all'azienda il raggiungimento di risultati soddisfacenti anche nel peggiore degli scenari ipotizzati. La capacità di analizzare gli scostamenti non solo rispetto a un'ipotesi di base, ma anche a una più convincente e realistica banda di oscillazione permette di rendere "vivo" il lavoro e di ric collegare gli effetti alle cause del *business*. Sapere rispondere tempestivamente a domande come "Qual è il livello minimo di ricavi che mantiene comunque il piano in utile?" permette di identificare prima del tempo le azioni che l'azienda deve mettere in atto a seguito di un mutato contesto di mercato. Naturalmente le attuali condizioni di mercato impongono estrema prudenza nella costruzione dei due scenari limite: ciò però non inficia l'efficacia dell'analisi.

Nessun *business* è inspiegabile e inestricabile; l'importante è individuarne gli elementi salienti ed essere in grado di governarli rispetto al mercato all'interno di limiti di accettabilità.

**In conclusione**, non si tratta di passare da un'enfatizzazione del futuro, che ha governato gli ultimi anni, a una concentrazione esclusivamente sul quotidiano. Occorrerà realizzare il presente, interpretarlo ed eventualmente correggerlo alla luce della direzione fissata, che resta sempre, anche in questi periodi, il maggiore antidoto per uscire dalle difficoltà. Il piano deve però diventare "più operativo", più calato nella realtà aziendale (non solo fatto con finalità di finanziamento) e anche più rivisitato, nel senso che la frequenza di intervento dovrà essere sicuramente maggiore rispetto all'usuale modifica annuale.