

## **CAP. 4. IL *BUSINESS PLAN*: UNO STRUMENTO GESTIONALE A SUPPORTO DELL'ATTIVITA' ESTRATTIVA**

### **4.1 Introduzione**

Il *business plan* è lo strumento alla base di ogni processo di pianificazione sistematico ed efficace. Le funzioni che il *business plan* assolve sono molteplici, tra queste:

- L'analisi della fattibilità finanziaria e dell'attrattività economica di un investimento, sia questo relativo all'ampliamento di un'attività esistente o alla nascita di una nuova iniziativa;
- La pianificazione delle strategie e la determinazione del piano operativo in tutte le sue aree;
- La definizione di un assetto organizzativo aziendale efficiente e coerente con gli obiettivi e la chiarificazione dei compiti e delle responsabilità del personale coinvolto;
- La definizione della visione imprenditoriale e degli obiettivi perseguiti;
- La comprensione dell'ambiente circostante all'impresa (mercato, concorrenza, posizionamento competitivo);
- Servire come "biglietto da visita" per presentare l'impresa all'esterno (potenziali soci, finanziatori, banche, clienti e fornitori).

### **4.2. Struttura del *business plan***

Il *business plan* è generalmente costituito da tre parti:

- Una *parte introduttiva*, che descrive l'idea imprenditoriale, la genesi dell'idea e riporta i soci promotori dell'iniziativa.
- Una *parte tecnico-operativa*, che analizza la fattibilità dell'idea imprenditoriale sul mercato e l'organizzazione dell'attività.
- Una *parte quantitativo-monetaria*, che sviluppa le previsioni economico-finanziarie dell'impresa.

Nel seguito si descrivono più nel dettaglio i contenuti e la logica di alcune delle sezioni di maggiore importanza di un *business plan*.

#### **4.2.1. La missione e l'idea imprenditoriale**

Si tratta di una sezione introduttiva nella quale vengono descritte la missione e l'idea imprenditoriale, ovverosia la funzione e il ruolo dell'impresa nel mercato e la ragione della sua esistenza, nonché il percorso professionale e personale che ha portato gli aspiranti imprenditori a decidere di avviare un'attività di impresa.

#### **4.2.2. Le aree di business dell'impresa**

Tale sezione consiste nell'analisi approfondita e concreta dei concorrenti potenziali sia diretti (cioè coloro che producono lo stesso bene o erogano un identico servizio) sia indiretti (cioè coloro che producono un bene o forniscono un servizio analogo che può facilmente rappresentare un sostituto), nonché sui clienti potenziali (analizzando i loro bisogni, le loro caratteristiche, i loro processi di acquisto). Una adeguata ricerca di mercato, affiancata da una dettagliata ed accurata analisi dei

soggetti che agiscono all'interno del contesto di riferimento, offre una serie di preziose informazioni, che portano a definire la strategia con cui affrontare il mercato.

#### **4.2.3. Localizzazione dell'attività**

La scelta della localizzazione di una nuova impresa in genere viene compiuta sulla base delle proprie risorse e delle offerte disponibili localmente, in rapporto al tipo di attività da esercitare e del suo mercato, nonché delle politiche distributive da attuare. Questa scelta è particolarmente importante per le imprese commerciali e di servizi perché le loro potenzialità di vendita dipendono dal bacino d'utenza che le circonda e la localizzazione influenza l'immagine.

#### **4.2.4. Strategie di mercato: le politiche di promozione**

Per un'attività che nasce è assolutamente indispensabile farsi conoscere nel modo giusto. Attività promozionali sbagliate o rivolte indistintamente a tutti comportano solo spreco di tempo e denaro. Alla luce della individuazione e della definizione del tipo di mercato in cui si intende operare, avviare una giusta politica promozionale diventa conseguentemente più semplice. Nel linguaggio del marketing si parla di quattro componenti o 'leve': prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.

#### **4.2.5. Piano operativo ed organizzazione dell'attività**

Si può definire struttura aziendale l'insieme delle risorse su cui l'azienda si basa per raggiungere i propri obiettivi; occorre tuttavia considerare non solo le risorse di natura materiale, ma anche quelle tipicamente immateriali. Possiamo ricondurre la struttura aziendale a cinque variabili: (1) produttiva; (2) commerciale; (3) amministrativa; (4) ricerca e sviluppo; (5) personale – organizzativa.

#### **4.2.6. Struttura giuridica**

Per poter svolgere un'attività imprenditoriale è necessario identificarsi in una delle forme giuridiche previste dalla vigente normativa. Lo scopo è individuare la forma giuridica più adeguata da attribuire all'attività imprenditoriale.

#### **4.2.7. Investimenti**

In questa sezione devono essere indicati gli investimenti necessari per poter avviare l'attività: macchinari, attrezzature, arredi, eventuali ristrutturazioni e i relativi costi che si devono sostenere o si sono già sostenuti.

#### **4.2.8. Bilancio di previsione**

Dai dati qualitativi precedenti bisogna, infine, estrapolare le informazioni quantitative: è necessario sviluppare un'analisi preventiva dei costi/ricavi, individuare le voci di entrata ed uscita di cassa, l'ammontare degli investimenti necessari e gli eventuali finanziamenti da richiedere. Un progetto imprenditoriale deve risultare fattibile da un punto di vista sia economico che finanziario: risulta conveniente se consente di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e

successivamente di conseguire un risultato positivo, mentre è fattibile finanziariamente se vengono predisposte le opportune coperture ai fabbisogni monetari previsti. Occorre elaborare le proiezioni economico-finanziarie, per poi compilare un bilancio previsionale.

### **4.3. Il *business plan* per le attività estrattive**

In questa sezione si spiega l'utilità di redazione di un *business plan* per le attività estrattive. In particolare si discutono i vantaggi che la redazione di un tale documento apporterebbe agli imprenditori ed alla Regione Puglia.

#### **4.3.1 Efficacia delle istanze di autorizzazione a estrarre**

La redazione del *business plan* e la consegna dello stesso con l'istanza di autorizzazione ad estrarre contribuirebbero ad aumentare l'efficacia dell'istanza stessa, a vantaggio sia della Regione (che avrebbe ulteriori elementi utili per decidere se autorizzare o meno l'attività) che dell'imprenditore (che potrebbe meglio convincere la Regione della "bontà" della sua attività). L'obiettivo principale di un *business plan* è infatti convincere coloro che lo leggono che l'attività imprenditoriale proposta è realizzabile e può generare un reddito sufficiente a remunerare gli investimenti dei soci e dei finanziatori esterni. Pertanto esso deve dimostrare in maniera rigorosa la validità commerciale del progetto proposto.

La Regione attraverso il *business plan* avrebbe chiare indicazioni sulle potenzialità e sulle caratteristiche dell'attività che si intende avviare. Queste indicazioni potrebbero essere cruciali per decidere se concedere o meno l'autorizzazione.

Attraverso il *business plan*, la Regione potrebbe inoltre verificare se gli imprenditori hanno una solida padronanza della dinamica dell'impresa e del settore in cui intendono operare e soprattutto come questa padronanza possa servire ad assicurare un risultato economico positivo ed un buon profitto. Tali elementi possono essere valutati sulla base di:

- Fattori critici di successo dell'idea imprenditoriale;
- Risorse necessarie (umane, finanziarie, tecnologiche);
- Tempi di realizzazione;
- Risultati da raggiungere (economico-finanziari, di mercato, ecc.).

Attraverso la consultazione del *business plan*, la Regione potrebbe quindi dare risposta ai seguenti interrogativi:

- Il progetto proposto rispetta le prescrizioni dettate dalle normative vigenti in materia di attività estrattive?
- L'impresa possiede capitale sufficiente per finanziare il progetto?
- Le condizioni di vendita sono adeguate?
- Esiste un vero mercato per i prodotti?
- I prezzi praticati sono corretti?
- L'impresa intende adottare comportamenti virtuosi e socialmente responsabili?

Attraverso l'analisi del Conto Economico allegato al *business plan*, la Regione potrebbe valutare tutte le voci di ricavo e di spesa che caratterizzano l'esercizio. La differenza tra i ricavi e le varie voci di costo, distinte tra variabili e fisse ma aggregate a seconda della loro destinazione (produzione, commercializzazione, gestione amministrativa, ecc.), permetterebbe di valutare come,

procedendo nel ciclo economico, l'impresa stessa potrebbe essere in grado o meno di rispondere al requisito di economicità e quindi di profittabilità che è essenziale per la riuscita di qualsiasi forma di attività imprenditoriale.

Attraverso l'analisi dello Stato Patrimoniale allegato al *business plan*, la Regione avrebbe invece indicazione delle fonti e degli impieghi relativi alla gestione dell'attività aziendale. Avrebbe quindi una fotografia di quanto l'impresa possiede e ciò di cui l'impresa è debitrice.

Infine, l'analisi dei flussi finanziari (o analisi di *cash flow*), allegata al *business plan*, permetterebbe alla Regione di valutare le disponibilità liquide dell'azienda.

#### **4.3.2 Valutazione di redditività delle attività estrattive**

Il *business plan* è un documento sintetico che indica all'imprenditore i passi da seguire per costituire l'impresa e identifica le principali azioni che verranno intraprese nel primo triennio di vita dell'impresa

In tale prospettiva, il *business plan* dimostra la sua utilità sia per i collaboratori ed i soci dell'impresa sia per lo stesso imprenditore.

Rispetto ai collaboratori ed i soci, il *business plan* chiarisce obiettivi, ruoli, comportamenti e responsabilità di ognuno nel progetto, contribuendo a rendere il personale più motivato e consapevole degli obiettivi da raggiungere e dei propri ruoli.

Nei riguardi dell'imprenditore stesso, l'attenta preparazione del documento rappresenta una opportunità unica per:

- Esaminare tutti gli aspetti della nuova attività, permettendo così di chiarire gli eventuali dubbi e valutare tutte le possibili conseguenze derivanti dalle diverse strategie finanziarie, produttive, organizzative e commerciali.
- Autodisciplinarsi, permettendo di prendere decisioni basate su una visione realistica dei fatti.
- Ricercare la collaborazione di eventuali partner in termini di competenze e risorse, non solo di tipo finanziario. Il *business plan* evidenzia infatti i vantaggi del progetto e la convenienza dello stesso.
- Facilitare i rapporti commerciali. Come già detto, il *business plan* può rappresentare un "biglietto da visita" per l'impresa.
- Apportare modifiche anche rilevanti all'idea imprenditoriale senza per questo dover sostenere costi eccessivi.
- Evitare di imbarcarsi in attività che richiedono un ingente impiego di capitali senza alcuna prospettiva di rientro.
- Ottenere maggiore facilità di accesso a fonti di finanziamento.

Come sopra menzionato, dopo che l'impresa è stata avviata, l'imprenditore e i suoi collaboratori possono utilizzare il *business plan* come una guida utile per la gestione della stessa.

#### **4.4 Guida alla compilazione del business plan**

Per compilare il *business plan* si consiglia di seguire i seguenti passi:

- 1) Analizzare e riflettere sulle voci che è necessario inserire. L'elenco sintetico delle voci è riportato nel paragrafo 4.4.1.

- 2) Compilare schede/tabelle che descrivano qualitativamente e quantitativamente quanto è necessario inserire (in Allegato VI si riportano delle schede a titolo esemplificativo).

Per la redazione della parte quantitativa si consiglia di ricorrere all'uso di un foglio di calcolo. A tal fine, si fornisce un file contenente un software di supporto (basato appunto su un semplice foglio di calcolo) alla determinazione quantitativa degli indicatori da riportare nell'ambito della analisi economica finanziaria

#### **4.4.1 Elenco sintetico delle voci di un business plan**

##### *1) Le aree di business dell'impresa*

###### ***Il prodotto/servizio***

- a) Descrizione tecnica del prodotto/servizio (descrizione delle principali linee di attività, funzioni d'uso, vantaggi per il cliente, caratteristiche tecniche, tecnologie produttive, materie prime)
- b) Descrizione del settore e degli elementi innovativi del prodotto/servizio rispetto al mercato attuale
- c) Stato di avanzamento dello sviluppo del prodotto (idea, progetto, prototipo...)
- d) Fattori critici

###### ***I clienti e il mercato***

- e) Identificazione delle principali tipologie di clienti: gli acquirenti (finali e intermedi) e gli utilizzatori
- f) Descrizione delle loro caratteristiche: funzioni/scopi, esigenze e vantaggi ricercati rispetto al tipo di offerta dell'impresa, localizzazione geografica, capacità di spesa o reddito, variabili socioeconomiche, motivazioni e fattori che influenzano l'acquisto
- g) Stima quantitativa del valore del mercato (numero dei clienti potenziali, valore della spesa)
- h) Estensione geografica del mercato che si intende servire
- i) Prospettive di medio lungo periodo in funzione dei dati raccolti
- j) Test e ricerche di mercato già effettuati

###### ***La concorrenza***

- k) Analisi della concorrenza operante e della concorrenza potenziale: tipologie di principali concorrenti e relative offerte di prodotti/servizi concorrenziali rispetto all'offerta dell'impresa
- l) Punti di forza e di debolezza della concorrenza
- m) Ostacoli e vincoli derivanti dalla concorrenza
- n) Eventuali prodotti/servizi sostitutivi

##### *2) Localizzazione dell'attività*

- a) Localizzazione dell'impresa
- b) Situazione economica del territorio

##### *3) Strategie di mercato: le politiche di promozione*

- a) Politiche promozionali previste

- b) Politica di prezzo per ciascuna categoria omogenea di prodotto/servizio
- c) Politiche distributive o di erogazione previste
- d) Pubblicità e comunicazione

4) *Piano operativo ed organizzazione dell'attività*

***Le risorse umane***

- a) I soci e i titolari (*curricula* e ruolo nel progetto d'impresa)
- b) Dipendenti e dei collaboratori (numero, caratteristiche, età, qualifiche, mansioni, requisiti professionali)

***Le risorse tecniche immateriali***

- a) Le competenze tecnologiche, know-how, brevetti e licenze
- b) Licenze autorizzazioni e requisiti professionali
- c) Livello attuale di introduzione delle tecnologie necessarie

***Organizzazione delle varie aree e relative criticità***

- d) Produzione (descrizione del processo di produzione, *make or buy*, impianti e attrezzature, principali aspetti critici) e/o di erogazione del servizio (dall'individuazione del bisogno alla realizzazione del servizio - capacità di personalizzazione del servizio)
- e) Acquisti (principali acquisti dall'esterno, principali fornitori e relative logiche di comportamento, aspetti finanziari collegati agli acquisti, criticità)
- f) Commerciale (vendite dirette o tramite intermediari, la forza vendita dell'impresa, interna e/o esterna, eventuale sistema di provvigioni)
- g) Amministrazione, contabilità, aspetti fiscali, controllo economico-gestionale (esternalizzazione e/o internalizzazione, strumenti e modalità di controllo)
- h) Ricerca e sviluppo
- i) Coordinamento imprenditoriale (le eventuali funzioni previste)

***Ruoli e responsabilità***

- j) Descrizione dei rapporti strutturati tra coloro che lavorano nell'impresa (eventuale rappresentazione grafica: organigramma)

5) *Struttura giuridica*

- a) Forma giuridica prescelta
- b) Adempimenti necessari per la costituzione
- c) Iter burocratici ed amministrativi

6) *Investimenti*

- a) Descrizione degli investimenti (effettuati e previsti) e relativi ammortamenti
- b) Capacità produttiva e valutazione comparativa rispetto alla concorrenza

7) *Bilancio di previsione (piano economico-finanziario)*

- a) Piano degli investimenti
- b) Budget delle vendite
- c) Budget dei costi per prodotto/servizio

- d) Calcolo del costo variabile unitario e del costo medio
- e) Calcolo del Punto di pareggio
- f) Calcolo del margine di contribuzione
- g) Conto Economico previsionale
- h) Piano finanziario: preventivo delle entrate e delle uscite

In particolare, nell'ambito del piano economico-finanziario si suggerisce di misurare i seguenti indici di bilancio.

Si precisa che spesso un dato economico-finanziario o il valore di un indice non ha significato in valori assoluti, ma può essere molto rappresentativo se valutata la variazione rispetto ai due-tre anni precedenti a quello di valutazione o lo scostamento rispetto ai corrispondenti indici pubblicati dai concorrenti

Di seguito si riportano solo alcuni indici indicativi dell'efficienza economica con cui si realizza l'attività imprenditoriale, i cosiddetti indici di redditività.

Il rapporto tra l'utile operativo e i ricavi indica l'incidenza dei costi di produzione sulle vendite e quindi l'efficienza produttiva dell'impresa. Questo indice, che viene denominato *Return On Sales* (ROS), definisce quindi il rendimento o redditività operativa delle vendite.

$$\text{ROS} = \frac{\text{Utile operativo}}{\text{Ricavi}}$$

Il *Turnover del capitale investito* esprime la capacità dell'impresa di generare nuove risorse finanziarie disponendo di un dato patrimonio complessivo, attraverso il quale esercita la propria attività produttiva e commerciale. Più è elevato il suo valore più la gestione nel suo complesso (utilizzo di risorse al fine di ottenerne un beneficio economico) può considerarsi efficiente, in quanto si ottiene un maggiore fatturato a fronte di un minore impiego di capitali.

$$\text{Turnover del capitale investito} = \frac{\text{Ricavi}}{\text{Capitale totale investito}}$$

Indici fondamentali per la determinazione della redditività dell'impresa sono inoltre il ROI ed il ROE.

Il *Return On Investments* (ROI) esprime la redditività, in termini di risultato operativo, degli impieghi dell'azienda:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utile operativo}}{\text{Capitale totale investito}}$$

Poiché il risultato operativo non tiene conto dell'apporto di attività diverse da quella produttiva, come quella finanziaria e straordinaria, nel capitale totale investito possono non essere considerati i beni finanziari (ad esempio i titoli) o i beni che generano componenti straordinari di reddito (ad esempio immobili utilizzati per conseguire proventi patrimoniali).

Il *Return on Equity* (ROE) esprime invece la redditività del patrimonio netto dell'impresa:

$$\frac{\text{Utile netto}}{\text{Capitale netto}}$$

Poiché l'utile netto rappresenta la remunerazione del capitale proprio dell'impresa, il ROE costituisce il rendimento dell'investimento effettuato dai soci mediante l'acquisto di partecipazioni azionarie del capitale di rischio dell'azienda.

Un ultimo importante indice di redditività è costituito dal *Return On Debts* (ROD):

$$\text{ROD} = \frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Debiti}}$$

Questo rapporto per l'impresa esprime il costo dell'indebitamento, cioè del ricorso al capitale di credito per il finanziamento della sua attività.

Al denominatore del ROD vanno considerati i soli debiti che comportano un interesse passivo (onere finanziario) verso terzi. Oltre ai fondi di accantonamento per rischi e spese future non vanno quindi generalmente inclusi tra i debiti i ratei e risconti passivi, i debiti fiscali e i debiti per oneri sociali. Gli oneri finanziari, al numeratore del ROD, dovrebbero invece comprendere anche gli interessi passivi che sono solo impliciti in alcune passività. E' questo il caso, ad esempio, dei debiti commerciali che, in seguito alle dilazioni concesse per la restituzione del capitale, sono generalmente comprensivi di aumenti legati al costo del denaro. In ogni caso, è importante, per la significatività del valore del ROD (come per quelle degli altri indici), che il numeratore ed il denominatore del ROD si riferiscano ad analoghe voci del bilancio. Se, ad esempio, risulta difficile individuare gli interessi passivi relativi ai debiti verso fornitori, tali interessi non devono quindi essere inclusi tra gli oneri finanziari e non si devono considerare al denominatore i relativi debiti commerciali).

Il valore del ROD dipende sostanzialmente dalla situazione economica generale (costo del denaro sul mercato). Tuttavia questo rapporto fornisce anche un'indicazione sulla capacità di scelta dei finanziatori esterni da parte dell'impresa, al fine di ottenere tassi passivi particolarmente bassi.

#### **4.4.2 Uno schema di business plan**

Di seguito sono riportate le sezioni di cui si compone il *business plan*:

- A. L'idea imprenditoriale;
- B. L'analisi del mercato e le scelte di marketing;
- C. La struttura organizzativa dell'azienda;
- D. La struttura tecnico-produttiva;
- E. La struttura finanziaria dell'azienda.

In Allegato VI si riportano le schede che l'imprenditore dovrebbe compilare per la redazione del *business plan*. Come già spiegato, si fornisce anche un software di supporto (basato su un semplice foglio di calcolo) alla determinazione quantitativa degli indicatori da riportare nell'ambito della analisi economica finanziaria.