Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

LINEE GUIDA ALLA REDAZIONE

DEL *BUSINESS PLAN*

A cura del Gruppo di Lavoro

Area Finanza Aziendale

Consigliere Delegato: Marcello Danisi

Consiglieri Co-Delegati: Giosuè Boldrini e Enrico Maria Guerra

Documento n. 2

Principi generali di redazione del *Business Plan*

2.1. Scopo e contenuto

Il presente Documento ha lo scopo di sancire ed illustrare i principi generali di redazione del *Business Plan a* cui il commercialista dovrebbe ispirarsi in sede di impostazione e realizzazione di un documento aziendale a carattere pianificatorio e previsionale.

Tali principi generali concernono l'atteggiamento mentale e la motivazione che devono animare il redattore in sede di predisposizione del suddetto piano.

Le finalità e le modalità di comportamento ed intervento indicate dai principi generali trovano esplicitazione e approfondimento, sul piano tecnico–metodologico ed operativo, nei successivi Documenti. Spetta a questi ultimi fornire una procedura di elaborazione del *Business Plan* e le modalità di trattamento delle varie aree e componenti del piano, in conformità ai principi generali contenuti nel presente Documento.

2.2. Concetti generali e introduttivi

2.2.1. Cos'è un Business Plan

Il *Business Plan* viene solitamente concepito come lo strumento da utilizzare per le decisioni di avvio di una nuova impresa. Tuttavia, limitare la sua funzione a questo obiettivo - che pure è di grande importanza e di grande interesse - sarebbe estremamente riduttivo. Infatti, il *Business Plan* – per come vogliamo che sia impostato ed utilizzato – ha una molteplice natura, corrispondente alle diverse finalità che dovrà assolvere. Il *Business Plan* rappresenta un supporto sia nelle "fasi straordinarie" della vita dell'impresa (la nascita, la crescita, l'aggregazione) sia nella "fase ordinaria" della gestione corrente.

Il *Business Plan* costituisce uno strumento essenziale per la valutazione di fattibilità tecnica ed economico-finanziaria di un progetto d'investimento complesso, come un'iniziativa economica a carattere duraturo.

Nell'ambito della finanza agevolata, il legislatore nazionale lo ha reso spesso obbligatorio e, di conseguenza, ne ha diffuso l'utilizzazione.

In ambito internazionale, il *Business Plan* rappresenta lo strumento cardine del *management accounting* (contabilità di direzione), inteso come insieme di principi, tecniche e strumenti impiegati dalle organizzazioni aziendali per:

- pianificare le strategie, le tattiche e le operazioni future;
- ottimizzare l'uso delle risorse;
- misurare e valutare le prestazioni;
- ridurre, per quanto possibile, la soggettività del processo decisionale;
- migliorare la comunicazione esterna ed interna.

Proprio per questi motivi, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, nell'intento di valorizzarne l'utilizzazione e di fornire un valido aiuto alla sua diffusione ed affermazione nella pratica professionale, ha ritenuto importante riproporre una revisione, con relativo aggiornamento, dei principi già emanati nel 2003, che rappresentino una guida per la predisposizione e la valutazione di un *Business Plan*.

La diffusione del *Business Plan* consente di incrementare l'applicazione delle valutazioni previsionali, nell'ambito non soltanto della finanza agevolata, ma anche dei finanziamenti privati e, soprattutto, della pianificazione economica, finanziaria e strategica d'impresa. Il presente lavoro intende proporre uno schema completo e sistematico a supporto e di ausilio nell'elaborazione del *Business Plan*, al fine di agevolarne l'attività di redazione e, al contempo, regolarla secondo un'impostazione omogenea, organica e coerente. Ciò però non significa che siamo di fronte ad un "format" chiuso. Al contrario. Quello che ci si propone è dare accanto ai principi, alcune linee guida utili al professionista per redigere il "suo" *Business Plan*, adattandolo al caso concreto di cui si dovrà occupare.

Il *Business Plan* non può essere considerato come uno strumento che fornisce garanzie assolute. Tuttavia, l'osservanza di questi principi consente la consapevole valutazione e misura delle reali aree di rischio e criticità del progetto sottoposto a valutazione preventiva.

L'identificazione e divulgazione di principi di redazione del *Business Plan* è, dunque, un'iniziativa utile e necessaria a diffondere l'uso di questo strumento, per promuoverne il riconoscimento e uniformarne le regole di redazione ed i criteri di validazione.

Il *Business Plan* è un moderno strumento di simulazione della dinamica aziendale, proiettata nel medio-lungo termine, costituito da una serie di documenti nei quali è rappresentata, in termini qualitativi e quantitativi, l'idea imprenditoriale (o, comunque, l'idea di fondo di una qualsiasi iniziativa economica). Nel *Business Plan*, il redattore elabora e sintetizza tutte le idee, i programmi e le iniziative conseguenti che caratterizzano il progetto imprenditoriale.

La pianificazione strategica aziendale – che presiede alla gestione di qualsiasi iniziativa economica, indipendentemente dalla dimensione e dal settore di appartenenza – trova la più efficace rappresentazione proprio nel *Business Plan*.

In tutte le attività economiche si assiste a una crescente complessità aziendale e la concorrenza è sempre più accesa. La crisi economica che sta caratterizzando questo periodo, lo sviluppo delle tecnologie e l'innovazione dei mezzi di comunicazione ed interazione fra singolo operatore e mercato e fra operatori diversi impongono di programmare la dinamica aziendale non solo nel breve, ma anche nel medio–lungo periodo e con un grado maggiore di flessibilità ed adattabilità nel tempo.

Le professionalità coinvolte nella formazione del *Business Plan*, così come la mole dei documenti e dei dati presi a riferimento, saranno certamente diverse, a seconda del settore merceologico d'inserimento e della dimensione aziendale. Nondimeno, l'approccio al problema dovrà essere identico per tutte le iniziative economiche: l'obiettivo di fondo è quello di razionalizzare e programmare le scelte imprenditoriali e sintetizzarle in un documento completo, rappresentativo e di efficace lettura.

2.2.2. I destinatari del Business Plan

I soggetti destinatari del *Business Plan* sono molteplici, anche se sinteticamente possono essere raccolti nelle seguenti macro categorie:

- l´imprenditore, inteso sia come singola persona fisica sia come compagine di soci;
- il *management*, ossia i collaboratori dell´imprenditore con responsabilità di gestione;
- i potenziali futuri soci: la compagine sociale originaria potrebbe variare. I soggetti chiamati a sottoscrivere una quota o un aumento del capitale sociale o a confermare la loro intenzione di sostenere lo sviluppo societario, vogliono conoscere le stime di redditività e il rischio sottostante, del capitale investito;
- i soggetti finanziatori privati, quali le banche, gli istituti di credito, le finanziarie di *private equity e venture capital*;
- le istituzioni pubbliche per l´erogazione di contributi a fondo perduto o a tasso agevolato.

2.2.3. Come nasce un Business Plan

Il *Business Plan* nasce come strumento estremamente flessibile, poiché è utilizzabile sia per la valutazione di attività economiche ancora da avviare, sia in organizzazioni aziendali già esistenti, sia nelle operazioni straordinarie (acquisizioni, fusioni, scissioni, quotazione sui mercati finanziari regolamentati, riconversione ecc.), sia ancora nei processi di sviluppo (lancio di nuovi prodotti o servizi, diversificazione produttiva), nonché nelle situazioni di crisi.

Gli obiettivi che possono essere ricercati attraverso il *Business Plan* sono, peraltro, molteplici. In particolare, le finalità perseguite dai destinatari di tale documento possono essere tra loro differenti.

Infatti, il *Business Plan* può essere, in primo luogo, uno strumento interno a supporto dell'imprenditore per capire e razionalizzare le proprie idee, verificandone la fattibilità economico–finanziaria e valutare, quindi, le possibilità dell'iniziativa di soddisfare le attese raggiungendo i risultati previsti.

In altri casi, esso ha una valenza esterna all'organizzazione, in quanto rivolto ad investitori privati, istituti di credito od organismi istituzionali pubblici. Questi referenti, attraverso il *Business Plan*, devono essere in grado di valutare, in maniera compiuta, il progetto imprenditoriale per orientare in modo consapevole le proprie scelte.

Per la redazione del *Business Plan*, si ricorre a tecniche e funzioni aziendali, a fonti informative ed a modalità di analisi macro e microeconomiche. Le fonti di informazione possono essere esterne all'impresa e frutto di elaborazione da parte di soggetti dedicati.

Gli aspetti macroeconomici tengono conto dello scenario economico, politico e sociale in cui opera già – o dovrebbe operare – l'organizzazione considerata. Soprattutto nei periodi di crisi come quello che stiamo vivendo in questi anni, le analisi di "scenario", adeguatamente supportate e documentate, rappresentano un vero punto di forza nella redazione del documento.

Gli aspetti microeconomici sono, invece, legati alla dinamica economica, patrimoniale, finanziaria, produttiva, amministrativa e fiscale della gestione della realtà aziendale per la quale viene redatto il piano.

A causa della mancanza di norme specifiche e principi generalmente riconosciuti, la redazione del *Business Plan* è stata nel passato spesso guidata da considerazioni di carattere intuitivo e soggettivo, basate sull'esperienza dell'imprenditore e del redattore del piano aziendale. Da questa situazione discende l'esigenza di identificare principi redazionali cui attenersi per la formulazione di un *Business Plan* "corretto ed adeguato", dunque credibile ed il più possibile obiettivo.

Il *Business Plan* non costituisce uno strumento statico di previsione ma rappresenta un elaborato dinamico che deve evolversi unitamente al progetto sottostante, con l'obiettivo di fornire ai singoli utilizzatori le direttive strategiche, economiche, finanziarie e patrimoniali.

I principi generali di redazione del *Business Plan* sono quelli di:

- chiarezza;
- completezza;
- affidabilità;
- attendibilità;
- neutralità;
- trasparenza;
- prudenza.

2.3. Il principio di chiarezza

Il *Business Plan* deve rispondere al principio della "chiarezza", inteso come semplicità di lettura e comprensibilità.

Il rispetto del principio di chiarezza consente al destinatario del *Business Plan* di comprendere immediatamente l'idea imprenditoriale, quali siano gli obiettivi con-

seguenti, con quali strumenti e soluzioni si intende realizzarla e con quali risorse si vuole sostenerla.

Il *Business Plan* deve presentare una sintetica, ma rappresentativa, descrizione delle origini e della successiva evoluzione dell'azienda, se già esistente, ovvero della genesi dell'idea progettuale di una nuova iniziativa imprenditoriale e dei suoi proponenti. Nel caso in cui l'azienda sia operante da tempo ed abbia natura societaria, è necessario specificare eventuali operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, scorpori, trasformazioni, ecc.) avvenute nell'ultimo quinquennio o, se l'organizzazione è esistente da un minor numero di anni, dall'anno di costituzione. In ogni caso, è indispensabile allegare al piano lo statuto sociale vigente.

2.3.1. Il concetto di univocità terminologica

Il principio di chiarezza comporta, quale condizione necessaria (ma non sufficiente), la presenza del requisito dell'univocità terminologica.

Ai fini del presente lavoro, si ha univocità terminologica quando ciascun termine o vocabolo impiegato nel documento del *Business Plan* viene usato con una ed una sola determinazione semantica, ossia con un unico significato. La non variabilità dell'accezione con cui ciascun termine è utilizzato nel corso dell'esposizione ed analisi di fatti ed eventi evita equivoci e confusioni, consentendo al lettore di concentrare la propria attenzione sui contenuti (ipotesi e stime).

2.4. Il principio di completezza

2.4.1. Significato di completezza

La "completezza" quale principio generale per la corretta redazione di un *Business Plan* implica l'inclusione di ogni informazione ritenuta rilevante per l'effettiva e consapevole comprensione del progetto cui il documento previsionale si riferisce. Tale principio deve essere, in ogni caso, coordinato con quello della chiarezza, per cui la ricerca della completezza non può comportare una ridondanza informativa, contraria alle esigenze di ordine, sintesi e determinatezza soddisfatte dal principio della chiarezza.

Il principio della completezza deve trovare applicazione secondo due accezioni distinte e complementari:

- la completezza dell'ambito di riferimento del documento (completezza sostanziale);
- la completezza dei contenuti documentali (completezza formale).

2.4.2. Il concetto di completezza sostanziale

La completezza sostanziale implica che l'analisi dell'iniziativa economica ipotizzata non deve limitarsi agli elementi propri dell'iniziativa stessa ma deve anche identificare e, se possibile, studiare le interferenze significative con l'organizzazione aziendale nel complesso in cui s'inserisce.

È, quindi, necessario – ai fini del rispetto del principio di completezza – che il *Business Plan*:

- analizzi l'idea progettuale con riferimento a tutte le aree aziendali proprie dell'evento economico ipotizzato, nessuna esclusa;
- identifichi puntualmente le interferenze significative dell'evento economico ipotizzato con il resto dell'organizzazione aziendale in cui esso si sviluppa;

- analizzi, ove possibile, tali interferenze in termini di causa-effetto con l'organizzazione aziendale nel suo complesso, valutandone la compatibilità.

La rappresentazione parziale di aree aziendali o di singole iniziative, senza l'identificazione delle interazioni tra le aree/iniziative simulate e le aree aziendali residue, non può essere considerata un *Business Plan* completo, ma deve essere assimilata ad altri strumenti informativi, quali:

- il *capital budgeting*;
- la valutazione (*stand alone*) di fattibilità di investimenti;
- le simulazioni dinamiche incrementali;
- i piani di prodotto;
- i piani di penetrazione commerciale.

2.4.3. Il concetto di completezza formale

Il secondo concetto, quello della "completezza dei contenuti documentali", significa che il *Business Plan* deve essere costituito almeno dai seguenti documenti essenziali:

- la descrizione del progetto imprenditoriale, nei suoi contenuti e nelle sue modalità di sviluppo temporale;
- la descrizione del prodotto/servizio;
- la storia dell'azienda;
- l'analisi della storia dei soci, degli amministratori e del top management;
- l'analisi della struttura organizzativa dell'azienda;
- l'analisi degli aspetti amministrativi;
- l'analisi delle risorse umane;
- l'analisi della logistica;
- l'analisi di mercato e le scelte di marketing;
- il piano delle vendite del prodotto/servizio;
- il piano degli investimenti e le relative risorse;
- l'analisi del *know how* e delle licenze d'uso;
- la descrizione del ciclo produttivo, compresa la fase di smaltimento e/o riutilizzo di rifiuti e scarti;
- la descrizione degli aspetti ambientali e di sicurezza, se significativi;
- l'analisi della struttura finanziaria;
- le previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie;
- i punti di forza e di debolezza del progetto;
- le considerazioni conclusive;
- gli allegati.

Nell'ipotesi di un *Business Plan* relativo ad un'iniziativa d'impresa del tutto nuova (le cosiddette "start up"), non muta la valenza del principio della completezza, ma cambiano soltanto le metodologie applicative. In questo caso:

- il concetto di completezza sostanziale trova automatica applicazione, dovendosi valutare una nuova iniziativa, che obbliga ad un'analisi di questa natura;
- il concetto di completezza formale trova analoga applicazione a condizione che ai dati "storici" aziendali siano sostituti tutti quegli elementi di conoscenza in grado di qualificare i soggetti promotori e le rispettive capacità o potenzialità, nonché ogni altra notizia utile a supportare concretamente la fattibilità dell'iniziativa ipotizzata.

Anche nel caso di *start up*, quindi, il principio della completezza riveste un ruolo determinante per la redazione del *Business Plan*.

2.5. I principi di affidabilità e attendibilità

2.5.1. Il concetto di affidabilità

Il *Business Plan* è corretto ed adeguato quando sono affidabili le assunzioni ed i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni.

Pertanto, deve essere affidabile il metodo utilizzato sia per la raccolta dei dati, sia per la loro successiva elaborazione. Affinché la procedura complessiva risulti affidabile, è necessario che:

- la raccolta dei dati sia documentata;
- l'elaborazione dei dati sia sistematica;
- l'analisi dei dati sia controllabile.

Il *Business Plan* soddisfa il requisito dell'affidabilità in presenza delle seguenti condizioni necessarie:

- l'indicazione di tutte le variabili di input e di output alla base del suo sviluppo;
- l'esplicitazione delle modalità di costruzione dei modelli per la formulazione delle proiezioni;
- la dichiarazione delle assunzioni e delle ipotesi sottostanti allo sviluppo delle proiezioni;
- la rappresentazione delle fonti dei dati alla base delle proiezioni.

2.5.2. Il concetto di attendibilità

L'attendibilità del *Business Plan* si risolve nel giudizio mediato derivante dal confronto e dalla verifica tra:

- le simulazioni dinamiche proposte dal piano;
- i riscontri logico–quantitativi effettuabili su singoli elementi del piano o rappresentazioni globali dello stesso.

Il *Business Plan* è attendibile quando il suo contenuto complessivo ed i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli. Pertanto, il giudizio di attendibilità conforta il lettore esclusivamente in merito alla presumibile realizzabilità del *Business Plan*.

Il principio dell'attendibilità deve essere verificato con riguardo:

- sia alla congruità delle singole risorse allocate e combinate per il processo produttivo inteso in senso ampio;

- sia agli scenari complessivi (di mercato, tecnologici, economici, finanziari, ecc.) previsti e rappresentati in relazione alle possibili aree di rischio.

L'attendibilità del *Business Plan* va realizzata e riscontrata preliminarmente, nell'individuazione della tipologia e dell'impiego delle risorse qualificate, la cui combinazione definisce il processo produttivo di attività.

Due sono, quindi, i momenti che caratterizzano la verifica di attendibilità nella scelta e allocazione delle risorse:

- la verifica della loro disponibilità;
- la verifica della fattibilità della loro combinazione produttiva.

La disponibilità è un requisito oggettivo da verificare nella quantità, nella qualità e nel tempo. In particolare:

- la quantità di risorse disponibili è rilevante, perché la corretta quantificazione del loro fabbisogno – ricavabile dal piano produttivo ipotizzato a supporto degli obiettivi di business – consente di verificarne la disponibilità sulla base delle condizioni del mercato in cui l'impresa opera o intende operare;
- la qualità delle risorse disponibili è rilevante, perché la specializzazione del processo produttivo implica un fabbisogno di risorse altrettanto specializzate (in termini di personale, macchinari e attrezzature, materiali, semilavorati e componenti, ecc.), la cui disponibilità ed il cui grado di rispondenza alle esigenze specifiche debbono essere verificati nel mercato in cui l'azienda opera o intende operare;
- il fattore tempo è rilevante, perché lo sviluppo diacronico del fabbisogno è un aspetto la cui definizione e riscontro non sono sempre agevoli. Quindi, riuscire a pianificare la dinamica temporale del fabbisogno con contestuale verifica di disponibilità delle risorse attribuisce al piano d'impresa maggiore attendibilità.

Il giudizio di fattibilità della combinazione tra le risorse produttive deriva dalla verifica della compatibilità tra le risorse individuate come elementi del processo produttivo e, in particolare, tra tecnologie e risorse, tra regole eco–politiche e processi produttivi, tra mercato ed obiettivi di business, tra necessità e mercato delle fonti, ecc..

La verifica di attendibilità delle previsioni di disponibilità ed impiego delle risorse necessarie non esaurisce la verifica di attendibilità del *Business Plan*. Occorre, infatti, appurare altresì l'attendibilità del piano nei suoi obiettivi complessivi e nei diversi aspetti che lo caratterizzano (tecnologico, commerciale, economico, finanziario, ecc.).

Più nel dettaglio, il redattore del piano deve:

- esaminare criticamente il piano nei suoi aspetti aggregati;
- individuare le aree di criticità.

2.5.3. Considerazioni conclusive sulla distinzione tra affidabilità e attendibilità

La differenza che intercorre tra i principi – entrambi prerequisiti parimenti essenziali del *Business Plan* – di affidabilità ed attendibilità non è meramente formale e logica, ma anche sostanziale e tecnica. Infatti:

- l'affidabilità del *Business Plan* va perseguita e riscontrata in relazione al processo di formazione dello stesso;
- l'attendibilità del *Business Plan* va perseguita e riscontrata con riguardo ai risultati di siffatto processo di simulazione dinamica.

Questa differenziazione trova fondamento nel fatto che il *Business Plan* è sia il procedimento valutativo con cui viene simulata la dinamica aziendale, sia l'esito documentale della valutazione. Pertanto, la distinzione tra affidabilità ed attendibilità nel *Business Plan* può essere ricondotta, a livello più generale, alla differenza sussistente tra processo e simulazione, in quanto:

- un processo è affidabile quando è atto a compiere una determinata funzione ed il grado di affidabilità è misurato dalla probabilità che tale funzione sia svolta nel modo specificato, per un determinato periodo di tempo e nelle particolari condizioni di utilizzazione e di ambiente;
- una simulazione è attendibile quando rappresenta una proiezione fattibile, ossia realizzabile nell'ambito delle condizioni generali in cui l'impresa opera.

2.6. Il principio di neutralità

Il *Business Plan* deve essere redatto con criteri il più possibile obiettivi e ponderati. Quindi, la redazione di tale documento a contenuto previsionale non deve essere influenzata da fini non dichiarati che il redattore o il committente intendono perseguire.

Il principio che deve guidare colui che elabora e redige il *Business Plan* è quello di raggiungere un risultato che consenta di informare il soggetto economico, gli amministratori ed i terzi, sull'evoluzione della situazione aziendale nel suo complesso e delle varie aree che la compongono, al fine di condurre l'azienda da un determinato punto di partenza ad un nuovo punto di equilibrio prestabilito.

2.7. Il principio di trasparenza

Il *Business Plan* deve rispondere al principio della trasparenza, il quale si lega strettamente a quelli di chiarezza e di affidabilità.

La trasparenza nel *Business Plan* significa che:

- deve essere possibile percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano, dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi. Tale eventualità può anche richiedere, in concreto, l'accesso ad informazioni, carte di lavoro ed altra documentazione disponibile presso il redattore del *Business Plan* e/o l'organizzazione aziendale cui le previsioni si riferiscono. In ogni caso, è necessario che il documento del *Business Plan* enunci i principi contabili e le metodologie di calcolo sui quali si fondano le previsioni elaborate;

- di ciascun dato elementare deve essere identificabile la fonte.

Le informazioni fornite al lettore del *Business Plan* dovranno avere un equilibrato livello di dettaglio, al fine di offrire tutti i dati necessari per la sua comprensione, senza inutili prolissità.

2.8. Il principio di prudenza

Le ipotesi sottostanti alla redazione del *Business Plan* devono rappresentare gli scenari più probabili alla data di redazione del piano pluriennale. Nella eventualità di due o più scenari alternativi, di pari probabilità di realizzazione, è necessario adottare quello che fornisce – in termini economici – minori ricavi e/o maggiori costi ovvero – in termini finanziari – una maggiore esposizione debitoria.

Il principio di prudenza implica valutazioni ragionevoli e spiegazioni adeguate sui criteri di adottati.