

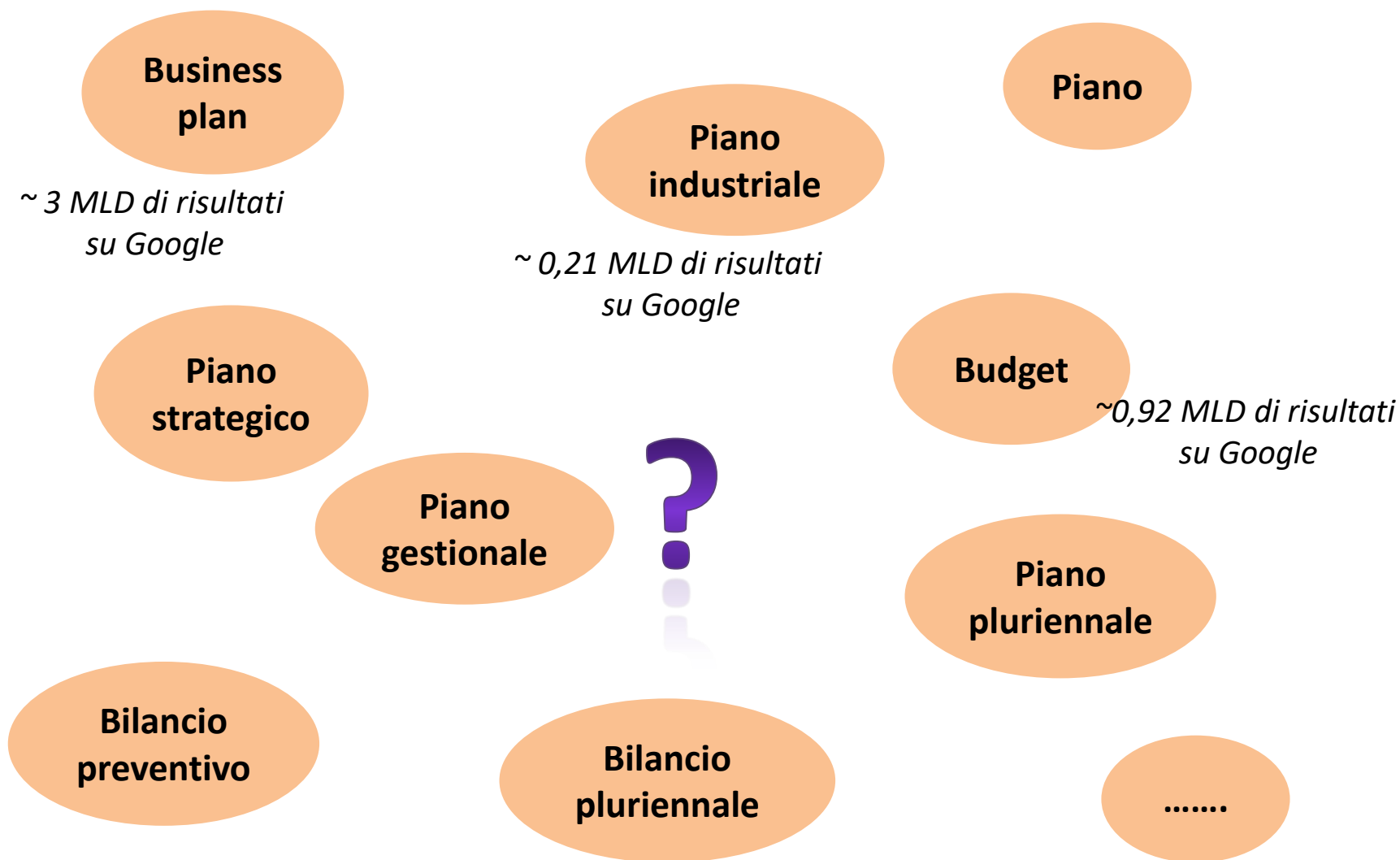


# “Predisposizione e ruolo del business plan nell’ambito della gestione delle PMI”

24/09/2018

Luciana Zamprogna

# Di che cosa parliamo?



# Piano

*Focus gestionale*

*Orizzonte temporale*

Gestione operativa

Gestione globale

Breve

Medio/  
lungo

**Piano industriale**

**Piano strategico**

**Budget**

**Piano**  
(strategico,  
pluriennale,  
business  
plan...)

σ

σ

**Business plan**  
(in senso stretto)

**Piano pluriennale**

σ

**Business plan**  
(in senso ampio)

Parte descrittiva

Parte quantitativa

.....

**Bilancio di previsione**  
(annuale, pluriennale)

*Componenti*

*Componenti*

**Piano industriale**



*Business plan  
in senso  
stretto*

strumento per  
**esplicitare** e **attuare**  
le **strategie dei business** al fine di  
verificarne la sostenibilità economica  
e i connessi fabbisogni finanziari

**Piano industriale +  
Piano finanziario =  
Piano strategico**



*Business plan  
in senso  
ampio*

strumento per verificare la  
sostenibilità economica e finanziaria  
complessiva delle strategie di  
business e corporate



Supporto  
nell'acquisizione di  
risorse finanziarie



*Può essere una  
tantum*

Supporto alle valutazioni  
d'azienda e in occasione  
di operazioni straordinarie



*Può essere una  
tantum*

Guida dell'azione  
imprenditoriale/  
manageriale



*Sistematica e  
ricorrente*

In ogni caso è necessario disporre di una  
**metodologia**  
in mancanza della quale si corrono  
**rischi**  
che possono invalidare la significatività del  
piano

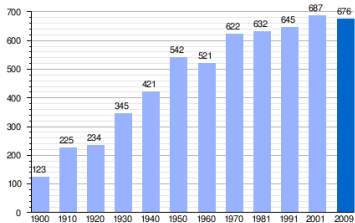




✓ **serie caotica** di dati, informazioni e previsioni quali -  
quantitativi, dove è arduo trovare un filo conduttore

della serie:  
*“più ce n'è e meglio è”!*

✓ **mera estrapolazione di dati storici**



*“A ogni bivio sul sentiero  
che porta al futuro, la  
tradizione ha posto 10.000  
uomini a guardia del  
passato”  
(M. Maeterlinck)* 7

# Quale metodologia?

Può variare in relazione alle finalità e ai destinatari del piano.  
L'approccio base proposto prevede, per ogni area di business:

- ✓ Strategia in essere
- ✓ Linee-guida strategiche
- ✓ Modello di business
- ✓ Azioni e progetti (iniziative strategiche)
- ✓ Risultati attesi

Alcune fasi  
risultano  
particolarmente  
critiche

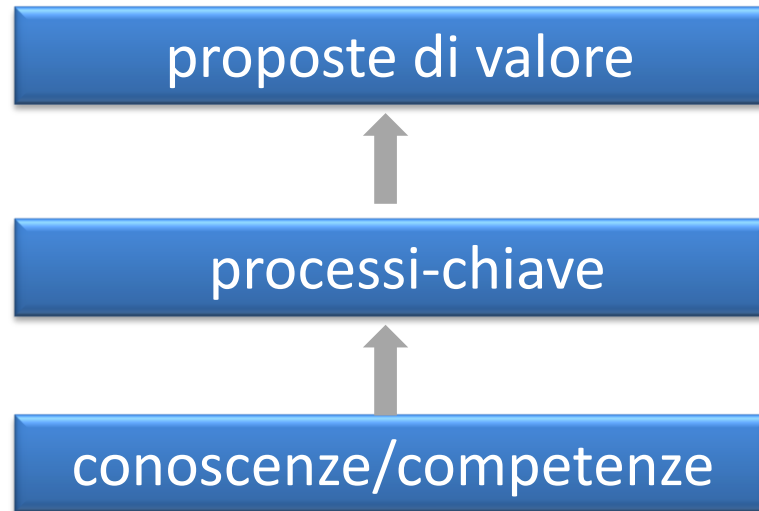
+ Executive Summary



# Criticità particolari del processo di redazione del BP

- esplicitazione strutturata del **modello di business**
- definizione del **modello** di **generazione dei ricavi** e dei relativi **driver**

# Modello di business



Individuazione di  
azioni/progetti  
strategici  
coerenti

Possibili supporti metodologici:

- mappa strategica
- business model canvas
- .....

# Modello di generazione dei ricavi

I ricavi sono la componente dei risultati attesi la cui stima condiziona tutto il processo e presenta le maggiori criticità.

Va definito *caso per caso*, sulla base del proprio

**database** → clienti, vendite, ecc.

per stimare l'**impatto** → di pubblicità, promozione, ecc.

**su** → mantenimento clienti esistenti, acquisizione nuovi clienti, ecc.

Elementi correlati: fonti dei dati (interne/esterne), analisi di mercato, ...

Strategia in  
essere/  
Storia

Linee-  
guida  
strategiche

Modello di  
business

Azioni

*Assumptions*

Risultati attesi

Conto  
economico  
preventivo  
pluriennale



Rendiconto  
finanziario  
preventivo  
pluriennale

Stato  
patrimoniale  
preventivo  
pluriennale

bilancio preventivo  
pluriennale

Modelli di analisi/interpretativi

Albero del  
ROI

Modello  
analisi ROE

Modello  
EVA<sup>®</sup>

Modello Z-  
Score di  
Altman

Modello  
Standard&  
Poor's

.....

## Altri elementi rilevanti

- ✓ orizzonte temporale di riferimento
- ✓ periodicità di formulazione
- ✓ tempi di redazione
- ✓ soggetti coinvolti
- ✓ competenze necessarie
- ✓ collegamenti con altri strumenti del controllo di gestione
- ✓ collegamenti con IT
- ✓ costi
- ✓ analisi critica dei dati



*30° piano*

Ehi, come va?

*10° piano*



Per ora  
bene!

Che cosa può succedere a chi non fa il  
business plan!!