



IL BUSINESS PLAN

Maria Antonella Ferri

Indice

1. PREMESSA.....	3
2. LE FASI DELLA PIANIFICAZIONE.....	5
2.1 La fase della fattibilità economica	5
2.2 La fase della fattibilità economico-finanziaria completa (piano economico-finanziario)	5
2.3 Fase operativa: avvio dell'azienda (piano operativo)	6
3. LE SEZIONI DI UN PIANO.....	10
4. LE FUNZIONI DEL BUSINESS PLAN	12
5. ALCUNE REGOLE.....	16
5.1 Tecnica di redazione.....	16
5.2 Formato del testo	16
5.3 Forma esteriore ed esposizione dei contenuti	17
5.4 Grafici	17
5.5 Allegati.....	18
BIBLIOGRAFIA	19



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

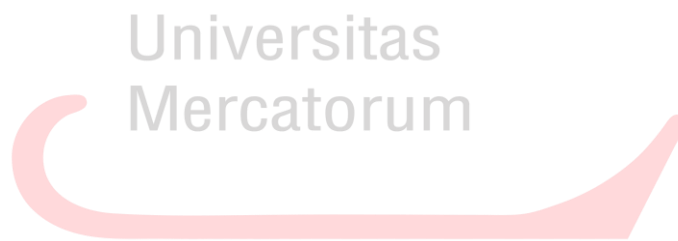
1.PREMESSA

In un mondo incerto, dai mercati economici in costante e forte evoluzione, l'attività del moderno imprenditore deve essere sempre più sistematizzata e supportata da adeguati strumenti di controllo aziendali. È necessaria, in altre parole, un'attività di analisi dinamica dell'evoluzione del mondo esterno e interno all'impresa, la cui efficacia consiste nel ridurre i margini di eventi imprevisti dal processo di pianificazione e organizzazione aziendale, che in genere sono causa di aumento del livello di rischio imprenditoriale. Tutto ciò nella convinzione che l'intuito imprenditoriale non sia più condizione sufficiente alla creazione di un successo aziendale stabile e duraturo nel lungo periodo. La pianificazione è, infatti, un processo molto utile, che definisce dove si è e dove si sta andando, identifica gli indicatori in grado di segnalare se ci si sta muovendo nella giusta direzione, aiuta ad aggirare gli ostacoli nel percorso intrapreso e supporta un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse di un'organizzazione sotto la guida di una chiara visione imprenditoriale.

Se lo volessimo definire con brevi parole, il business plan potrebbe essere descritto come la bussola dell'imprenditore in grado di fornire elementi valutativi spesso indispensabili per corrette e razionali risposte manageriali alle sfide del mercato. Il piano definisce, infatti, gli obiettivi, la direzione, il percorso di come arrivarci, individuando i principali ostacoli per interpretare e superare ciò che non ci si aspetta. Tuttavia, un piano economico-finanziario perde ogni sua concreta utilità se, una volta redatto, non viene applicato. Un business plan può consentire di accedere a canali di finanziamento, ma se, in epoca successiva all'ottenimento dei fondi, la visione, le

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

strategie, i piani operativi vengono disattesi, l'acquisizione delle risorse si traduce in un risultato effimero. Anzi: la non completa comprensione dell'utilità dello strumento, alla base di una sana ed efficace gestione imprenditoriale, può portare a una guida di impresa non più coerente, spesso assoggettata all'assillo quotidiano dei numerosi problemi della gestione corrente. Viene a perdersi, in altre parole, la concezione del business nella sua interezza: i finanziamenti, da fonte di ossigeno, possono tramutarsi in obbligazioni contrattuali che so-focano la liquidità dell'azienda.



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

2. LE FASI DELLA PIANIFICAZIONE

Il business plan è un piano realizzato in fase di analisi di una nuova iniziativa e finalizzato alla valutazione dell'attrattività e finanziabilità di un progetto. Il business plan interviene nella fase di sviluppo dell'idea e del prodotto e comprende contenuti di natura diversa a seconda della fase della pianificazione (dal piano di fattibilità fino al piano operativo).

Il business plan ha diverse finalità: se in una prima fase di verifica la validità dell'idea imprenditoriale; successivamente si estende alla valutazione completa del progetto, compresa l'analisi della sostenibilità finanziaria. Per passare alla fase della definizione del piano operativo che guida le decisioni dell'imprenditore.

2.1 La fase della fattibilità economica

L'imprenditore deve raccogliere le informazioni principali relative al progetto, come le caratteristiche del prodotto/servizio offerto, il profilo del cliente, i concorrenti, il team, la produzione, la logistica, il piano preliminare di marketing ed una prima previsione dei costi e ricavi.

Nella pratica si redige uno “studio di fattibilità” che anticipa i temi principali di studio del progetto, focalizzato su singoli aspetti di analisi al fine di rilevare i punti di forza e di debolezza contrapponendo le principali voci di costo e ricavo.

Questo studio rappresenta il primo passo verso la vera e propria pianificazione.

2.2 La fase della fattibilità economico-finanziaria completa (piano economico-finanziario)

La raccolta dei dati consente di valutare anche i maggiori flussi finanziari, in entrata ed in uscita, per avere una idea delle risorse

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

necessaria ad avviare l'investimento. Si entra nella fase della fattibilità finanziaria, per capire se il progetto oltre ad essere economicamente valido, è anche finanziariamente sostenibile in relazione alle fonti di credito.

Una volta ottenuto un risultato positivo, sia dal punto di vista economico sia da quello finanziario, si passa ad un'analisi più dettagliata, non limitata ai calcoli, ma estesa allo studio del mercato e della concorrenza. Questa fase può portare alla redazione di un piano economico che giustifichi la raccolta dei capitali minimi necessari allo sviluppo dell'idea.

2.3 Fase operativa: avvio dell'azienda (piano operativo)

Una volta fatta l'analisi di tutti i fattori e individuato il prodotto/servizio, è necessario assicurare le risorse per dare avvio al progetto. Non si può investire senza una completa disponibilità di capitali; se l'afflusso delle risorse è interrotto gli investimenti andranno persi.

Il piano da strumento di avvio si trasforma a strumento di guida operativa. Al piano viene affiancata l'analisi degli scostamenti e, tramite il continuo flusso informativo derivante da procedure di controllo gestionale, l'impresa segue da vicino il mercato e l'evoluzione dell'ambiente esterno. Il business plan in quanto operativo deve essere costantemente aggiornato.

Accanto a questa forma di pianificazione imprenditoriale, articolata in una serie di temi, dallo studio del contesto alla strategia, dall'organizzazione al marketing per arrivare alle proiezioni economico-finanziarie, sono nate dottrine volte a promuovere metodi di indagini più snelle. Si tratta di indagini volte a focalizzare

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

l'attenzione sugli aspetti fondamentali di un business,; ad esempio concentrando l'attenzione nella definizione del “business model”.

In pratica, parallelamente alla pianificazione dell'offerta, fase che include la individuazione della clientela target (segmentazione del mercato e analisi dei bisogni) e l'analisi della convenienza di acquisto espressa in termini di effettivo valore generato per l'utenza, la pianificazione si concentra sui seguenti temi:

- analisi dei competitori
- valutazione della produzione e struttura distributiva
- definizione del team e delle funzioni
- stesura delle principali fasi del piano di marketing
- redazione dei conti economici previsionali e del fabbisogno finanziario

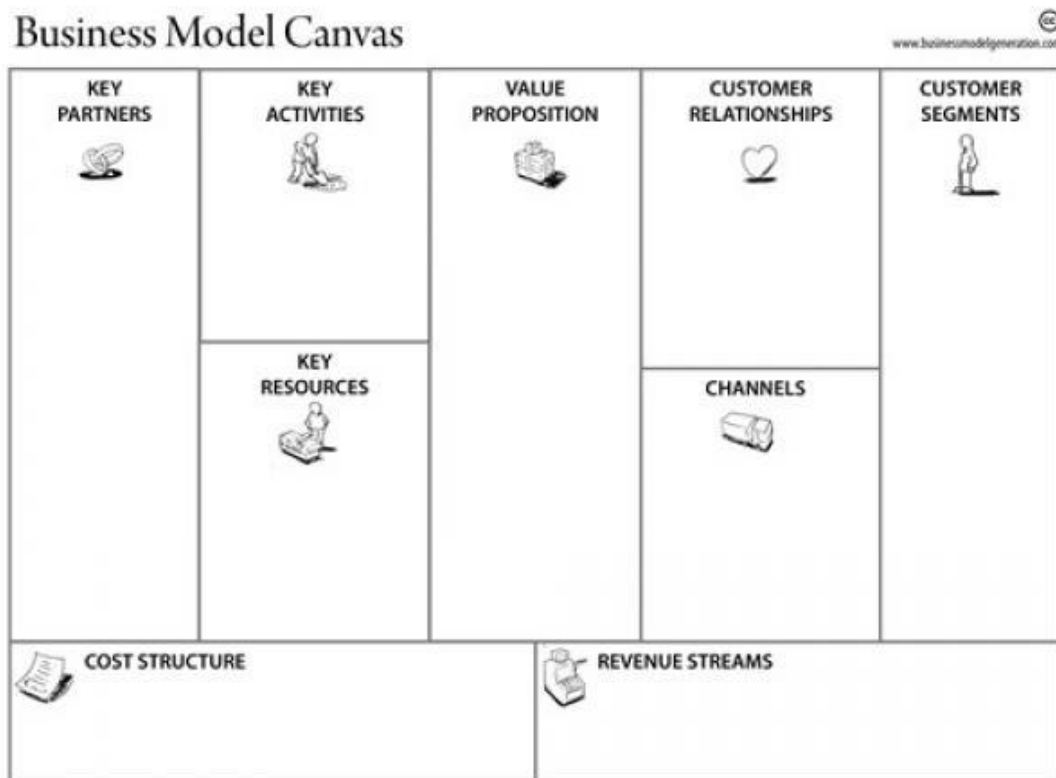
Sull'onda dell'approccio lean, soprattutto nel caso delle start up (o di nuove aree di business), vengono proposte nuove metodologie di indagine, sintetizzabili in grandi lavagne dove vengono riportare le principali variabili da analizzare per verificare la validità del progetto. A ben vedere, in realtà, tale approccio può essere efficace nella valutazione della validità del business sulla base del valore generato per la clientela target, la marginalità attesa e le modalità di erogazione del prodotto/servizio (Business Model Canvas); ma lo è meno per un'indagine più approfondita che consenta di legare analiticamente i vari elementi di analisi di un business.

Il Modello Canvas può essere considerato preliminare alla redazione del business plan, una sorta di pre-analisi volta a valutare la sostenibilità del progetto ovvero uno studio di fattibilità.

La differenza più marcata tra lo studio di fattibilità e lo studio del modello di business sta proprio nella metodologie di indagine, che fa apparire il primo come un "pre-business plan (condividendone in tutto

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

e per tutto l'approccio}, mentre il secondo come un'analisi volta a far emergere le potenzialità commerciali di un progetto alla luce dei suoi punti di forza. o di debolezza e delle risorse disponibili. In altri termini, quest'ultimo approccio non consente di legare e visualizzare compiutamente le interconnessioni le varie aree tematiche di un piano, ma solo di tracciarne le dinamiche. Così, se da un lato lo studio del business model consente un'analisi dinamica e veloce, dall'altro può comportare un limitato coordinamento degli elementi, con il rischio di perdere importanti sfumature e aspetti cognitivi del progetto di investimento.



Lo studio di fattibilità è una versione preliminare (e veloce) del business plan, di cui ne ripercorre i temi di indagine, con la sostanziale differenza nella struttura di analisi del modello di

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

business, dove si cerca comunque di associare, a grandi linee, le aree di studio tra i documenti. Sempre dalla comparazione emerge come nello studio del modello di business mediante l'applicazione dell'approccio descritto (utilizzato nel Business Model Canvas) non vi sia menzione di una sezione di studio, quella sui concorrenti. Secondo gli estimatori di questa metodologia, infatti, la competizione non entra nel merito del modello di business, ma ne costituisce un fattore di contesto, e dunque esogeno. Lo stesso viene preso in considerazione per verificare se il modello studiato risulti poi percorribile sulla base delle opportunità e dei vincoli del contesto, e dunque anche della concorrenza.

Nell'attività di business planning, invece, l'analisi della concorrenza, che viene prima della definizione della strategia aziendale, influenza spesso il processo di definizione dell'attività. In questo caso, infatti, l'analisi dell'offerta e del percorso di sviluppo dei concorrenti, in genere, fornisce spunti e idee che possono essere adottate altresì dalla propria iniziativa, mentre l'analisi comparativa può indurre a modifiche nel posizionamento dell'investimento al fine di occupare una nicchia di mercato non occupata o maggiormente difendibile

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3. LE SEZIONI DI UN PIANO

L'analisi di pianificazione si svolge in due fasi, una di carattere qualitativa, una più quantitativa che corrispondono alle due sezioni del business plan:

1.descrittiva: è relativa alla valutazione del business, dello studio del contesto di mercato e di settore, della definizione della strategia aziendale e del susseguente piano di azione operativo della nuova entità.

2.economico-finanziariaa: è inerente alla stesura delle assunzioni alla base dei calcoli e alla redazione di tutti gli schemi economico-finanziari volti a fornire le stime di redditività e sostenibilità finanziaria del nuovo investimento.

Le due sezioni non vengono redatte con percorso rigido e lineare, in realtà si segue un approccio iterativo con continui rimandi alle varie sezioni durante lo studio del progetto.

Il cambiamento di alcune considerazioni strategiche e operative implica spesso la rivisitazione di più parti del piano. Infatti, una delle caratteristiche (e dei pregi) del processo di pianificazione è quella di chiarire, cambiare o affinare le decisioni man mano che si, procede nell'analisi e nella valutazione dell'iniziativa.

Nei casi di più entità economiche o di opzioni di crescita differente, la struttura di analisi è più complessa.

Il primo caso, di più entità economiche, ricorre quando l'oggetto di analisi è costituito da più attività d'impresa, ed è l'ipotesi classica di un gruppo di società collegate. La decisione di come strutturare il piano dipende anche da altri fattori, quali le finalità di indagine o di

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

presentazione che possono indurre a creare un documento master e singoli documenti "appendice" o documenti autonomi.

Il secondo caso ricorre, invece, nell'ipotesi in cui l'impresa presenti delle opzioni di crescita differenti in termini di unità di investimento. In pratica, l'impresa ha delle alternative legate a format diversi, ciascuno con conti economici e flussi finanziari differenti.

Per format si intende un oggetto di investimento: una compagnia aerea che può acquistare velivoli con diverse caratteristiche e capacità di utilizzo, una catena di negozi che può aprire punti vendita di diverse dimensioni, un'impresa industriale che può aprire reparti produttivi diversi. La performance attesa di ciascun format si distingue da quella delle altre opzioni, e può accadere che la società non abbia ancora definito con esattezza come bilanciare i propri investimenti tra di essi e, magari, anche sul timing di queste operazioni. In tale ipotesi potrebbe essere conveniente realizzare dei documenti separati, in cui riassumere le caratteristiche tecniche e inserire le proiezioni economico-finanziarie di ciascun format di investimento; successivamente, collegare i singoli risultati della performance (cash-flow e conti economici) con quelli della "casa madre" (ossia la società investitrice) per determinare la posizione finanziaria complessiva e pervenire a un conto economico aggregato. In questo modo è possibile simulare le diverse ipotesi di investimento, sino ad arrivare a quella che appare la migliore per l'impresa. Si avrebbe così un documento master in cui è descritta l'iniziativa, la sua strategia, il suo piano operativo di sviluppo e i risultati attesi, e dei documenti appendice in cui sono riportate le caratteristiche delle diverse unità (format) di investimento.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

4. LE FUNZIONI DEL BUSINESS PLAN

Il business plan, come abbiamo visto, svolge un compito informativo e di guida dei processi decisionali all'interno dell'azienda. Se per un'iniziativa in fase di avvio è in grado di fornire una stima delle probabilità di successo e del conseguente tasso di rischio dell'investimento, per un'attività già avviata costituisce uno strumento che traduce la visione imprenditoriale di lungo periodo in una guida per la gestione corrente del business. In definitiva, la realizzazione del piano economico, che passa attraverso l'analisi del mercato e del posizionamento competitivo dell'impresa sino ad arrivare all'esplicitazione delle strategie e alla stesura di piani operativi quali le politiche di marketing, la realizzazione dell'assetto organizzativo interno o i piani di investimento, consente di assistere l'imprenditore/manager in un comportamento sempre reattivo agli stimoli del mondo esterno, da un lato, e razionale ed efficiente a livello di gestione, dall'altro.

In questo senso, l'espressione di razionalità ed efficienza è l'analisi dei flussi informativi periodicamente rielaborati al fine di effettuare un monitoraggio delle variabili economiche dell'attività aziendale. Questo approccio si concretizza nella costruzione di prospetti finanziari che tengono sotto controllo gli indicatori fondamentali per la stabilità dell'impresa quali quelli di liquidità. In definitiva, valutando la sostenibilità finanziaria oltre che la performance economica dell'investimento. Oltre a ciò, la costruzione delle proiezioni economico-finanziarie ha l'importante compito di consentire un confronto tra l'attesa performance e i dati rilevati a consuntivo, la

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

cui interpretazione consente lo studio e l'implementazione di continuative azioni di miglioramento della gestione.

Allo stesso tempo, un business plan può essere lo strumento in grado di convincere gli operatori economici non appartenenti all'impresa, o i vertici dell'organizzazione, in merito alla credibilità del business aziendale. E così esplicita la sua funzione esterna. Per esempio, allorché il documento sia presentato a investitori che devono essere persuasi della bontà dell'iniziativa, prima di decidere un eventuale apporto di capitali, o ancora alla direzione dell'azienda per l'approvazione del piano strategico e l'allocatione delle risorse tra le varie funzioni aziendali. In tale ambito, riveste particolare importanza il tema dell'audience, ossia la comprensione delle caratteristiche, delle esigenze e delle aspettative dei destinatari della presentazione di uno studio di pianificazione.

Attenzione:

Una nota di carattere organizzativo. La redazione del piano, per essere completa ed efficace, deve spesso coinvolgere nel processo di definizione dei piani operativi a vari livelli (in genere è il caso di attività avviate), il personale dell'azienda. Un simile atteggiamento è un riflesso di una cultura imprenditoriale flessibile, aperta al confronto, in cui ogni attore del sistema-azienda, attraverso le opinioni, i suggerimenti, l'esperienza acquisita nell'operatività di aree aziendali differenti, partecipa attivamente alla vita dell'impresa. Il coinvolgimento delle risorse umane è un prerequisito per la creazione del consenso sociale alla base del successo imprenditoriale). La qualità del business plan come strumento di guida e di valutazione costituisce proprio la sua funzione interna.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Il business plan, o anche piano economico-finanziario, è uno strumento alla base di un processo di pianificazione sistematico ed efficace, sintesi di un processo di analisi e di decisione che risponde ai seguenti quesiti:

- dove siamo?
- dove vorremmo essere?
- come ci si arriva

Dove siamo: il piano inizia con una fotografia dello stato attuale dell'azienda o del progetto d'impresa. Lo studio si focalizza su un'analisi profonda dell'impresa, della sua storia ed evoluzione descrivendo le caratteristiche dell'offerta, la posizione di mercato e i risultati economici più recenti. Nel caso di progetto, sullo stadio attuale dell'iniziativa e le caratteristiche salienti del business che si sta avviando.

Dove vorremmo essere: una volta chiarita l'attuale posizione di mercato si passa alla dimensione strategica precisando la direzione che il manager o l'imprenditore intende prendere per lo sviluppo dei suoi investimenti. Non sempre questo percorso è chiaro all'inizio della fase di pianificazione, anzi spesso prende forma una volta chiarita la situazione del contesto (dove siamo), che, grazie all'analisi della domanda e della concorrenza, consente all'impresa di individuare gli obiettivi da raggiungere, sia qualitativi sia quantitativi.

Come ci si arriva: la comprensione della posizione attuale del progetto d'impresa e la determinazione degli obiettivi da raggiungere impone un ulteriore passo fondamentale nella determinazione e successiva implementazione della strategia: la decisione sulle azioni da intraprendere (tattiche) e il passaggio alla concreta realizzazione del piano d'impresa. In questa fase è molto importante non solo la decisione, quanto la successiva comunicazione a tutti i membri dell'organizzazione sia degli obiettivi sia dei passi operativi.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Esempio

I documenti intermedi

Executive Summary:

è il documento di maggiore sintesi, compreso in 2/3 pagine, redatto per introdurre l'interlocutore al progetto. Chi deve valutare l'investimento utilizza questo documento come elemento di prima valutazione, traendone una impressione positiva o negativa. L'operazione di sintesi è complessa, considerando i temi che devono essere introdotti: le caratteristiche del progetto (idea, offerta, aree di business); i suoi ambiti (il contesto di mercato e di settore); la strategia perseguita (contenuti e posizionamento); lo stadio di sviluppo (piano operativo); e i principali risultati economici attesi.

Investment Memorandum

E' il secondo documento di sintesi, di maggiore estensione (10/15 pagine), nel quale vengono esposti in maggior dettaglio i contenuti dell'Executive, sia quelli di natura descrittiva (domanda, offerta, posizionamento, strategia, piano operativo) sia quelli economici (vendite, costi, conti economici, flussi di cassa).

Alla stesura di questi due documenti è utile arrivare quando è finito il piano economico-finanziario, realizzando una sintesi delle componenti di studio già analizzate e descritte. Questi documenti per essere utili devono contenere tutte le informazioni più rilevanti.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

5. ALCUNE REGOLE

5.1 Tecnica di redazione

Nella redazione di un business plan, una delle parti più difficili è quella iniziale, ossia l'impostazione dell'intera struttura di indagine del mercato e del settore di riferimento. Chi si accinge a entrare in un processo di pianificazione raccoglie una gran numero di informazioni, e si muove tra molti documenti che deve classificare e riordinare per dare forma all'analisi e soprattutto per arrivare ad una sua sintesi. Così, un'efficace metodologia può essere la seguente: redigere una bozza di indice, scrivere i titoli delle sezioni, già ordinate nella sequenza stabilita e lasciando in bianco spazio sufficiente tra un argomento e il successivo.

Passare quindi alla redazione del business plan, avendo cura di posizionare in ciascuna sezione di pertinenza annotazioni e dati ritenuti peculiari e rilevanti, man mano che emergono dallo studio, per poi procedere a un progressivo approfondimento delle varie tematiche.

5.2 Formato del testo

Nella predisposizione del file digitale, qualora il piano sia destinato a essere divulgato a livello internazionale è utile impostare la dimensione della pagina in modo che possa essere stampata su due tra i più diffusiformati, ossia l'A4 e la Lettera americana (US Letter). In pratica, chi redige il documento può adattare la lunghezza e la larghezza del testo in modo che possa essere contenuta sia nello standard europeo (297 mm di lunghezza x 210 mm di larghezza pari a

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

11,7 x 8,25 inches) sia in quello americano (280 mm x 216 mm. o 11,00 x 8,50 inches).

5.3 Forma esteriore ed esposizione dei contenuti

Il piano, a meno che non sia redatto ai soli fini personali, deve presentarsi in modo assolutamente professionale. Gli accorgimenti da seguire sono numerosi e spesso semplici: stampa su fogli di qualità, una copertina e una rilegatura esteticamente curate, una corretta impaginazione, un'alta definizione di stampa ecc. L'interlocutore si fa un'idea del progetto non solo dai contenuti, ma anche dalla forma di presentazione.

Passando alle modalità di redazione dei contenuti, occorre sottolineare come sia altresì importante un'esposizione dei concetti la più concisa possibile. Essere brevi è un pregio che sarà largamente apprezzato dal lettore. Le informazioni riportate nel piano sono spesso estese, e soffermarsi su alcuni aspetti al di là del necessario può determinare una cattiva predisposizione dell'interlocutore verso il progetto. Per alcune finalità, per esempio nel caso di piano predisposto per la richiesta di un finanziamento, l'essenzialità deve essere assolutamente rispettata, se si vuole che il business plan sia letto e il documento almeno sfogliato nelle sezioni principali. Questo approccio non si limita alla considerazione dei contenuti, ma coinvolge la stessa costruzione della frase: descrizioni e messaggi precisi e privi di forme retoriche.

5.4 Grafici

L'impiego di grafici è utile per trasformare complicate tabelle in immagine immediatamente comprensibili. E' anche vero che alcune persone preferiscono un'esposizione prettamente numerica, e non si soffermano sulla traduzione "visiva"; tuttavia, la grande maggioranza dei lettori si mostra più ricettiva ai grafici che non alle sottostanti

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

tabelle. Queste considerazioni non devono, d'altro canto, indurre a considerare i grafici come alternativi ai prospetti di calcolo, ma come loro naturale integrazione.

5.5 Allegati

Gli allegati il più delle volte, sono parte essenziale del lavoro. In essi, il lettore può trovare documenti che giustificano, chiariscono o confermano le ipotesi o i risultati esposti nel piano. La qualità e la quantità degli allegati può variare sensibilmente da caso a caso.

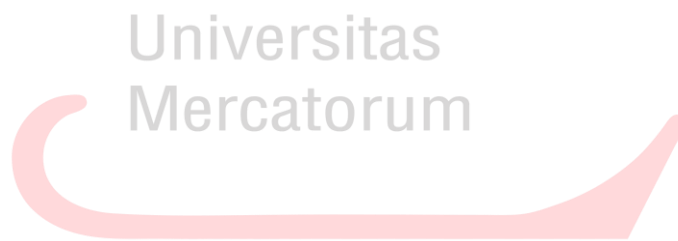
Assunti di partenza

Gli assunti alla base delle analisi e delle proiezioni, sono cruciali per la realizzazione di un piano realistico e attendibile. L'imprenditore può approfondire lo studio del mercato, tracciare scenari della concorrenza e calcolare dettagliati flussi di cassa prospettici. Tuttavia, se le ipotesi di partenza non sono realistiche e credibili, il piano non ha alcuna validità. Anzi, risulta controproducente, in quanto può ingenerare nell'imprenditore, ancor prima che nel lettore, un pericoloso entusiasmo o un ingiustificato pessimismo per un progetto che ha un valore intrinseco del tutto differente da quanto sia in realtà emerso.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

BIBLIOGRAFIA

- di K. A. Borello *Excellent Business Plan* (2015) Milano, Ulrico Hoepli



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)