UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO – BICOCCA

Facoltà di Economia

Dottorato di ricerca in Economia aziendale, Management ed Economia del territorio

Ciclo XXV

IL BUSINESS PLAN

Tutor: Chiar.mo Prof. Massimo SAITA

Tesi di Dottorato di:

Elena Porro

Matricola 063060

Anno Accademico 2011 – 2012

INDICE

CAPITOLO 1 1

Concetti introduttivi 1

1.1 Cosa si intende per Business Plan 2

1.2 Perché redigere un Business Plan 7

1.2.1 Business Plan nel caso di lancio di una start up 8

1.2.2 Business Plan nel caso di impresa in espansione 9

1.2.3 Business Plan per l'acquisizione di un'impresa esistente 9

1.2.4 Business Plan per analizzare le dinamiche di sviluppo 11

1.3 Le funzioni del Business Plan 12

1.4 Principi di redazione del Business Plan 15

1.4.1 Principio di chiarezza 16

1.4.2 Principio di completezza 17

1.4.3 Principio di affidabilita' e attendibilita' 19

1.4.4 Principio di neutralita' 23

1.4.5 Principio di trasparenza 23

1.4.6 Principio di prudenza 24

1.5 Il Business Plan nella legge 488/92 24

CAPITOLO 2 36

Strategia e pianificazione strategica come punto di partenza per la stesura di un Business Plan 36

2.1 Strategia, gestione strategica e pianificazione strategica 37

2.1.1 Dalla strategia alla pianificazione strategica 41

2.1.1.1 La nozione di pianificazione strategica 41
2.1.1.2 Le ragioni della pianificazione 42

2.2. Strategia aziendale e orientamento strategico di fondo 44

2.3 evoluzione del concetto di strategia 48

2.3.1 La scuola di harvard 49

2.3.2 Scuola di ansoff o strategic management 51

2.3.3 Norman & Mintzberg 52

2.3.4 La strategia competitiva: Porter 53

2.3.5 Hamel e prahalad 55

2.3.6 Le strategie interattive: norman & ramirez 56

2.4 I livelli della strategia aziendale 57

2.4.1 Strategia di gruppo o corporate strategy 57

2.4.2 La strategia di business o competitiva 61

2.5 Mission e Vision 68

2.6 Analisi dell'ambiente interno ed esterno 70

2.7 Differenziazione e diversificazione 77

2.7.1 La strategia di differenziazione 77

2.7.2 La strategia di diversificazione 81

CAPITOLO 3 85

Il piano di fattibilità di marketing 85

3.1 Analisi del settore 87

3.1.1 Modello della concorrenza allargata 92

3.1.2 Il ciclo di vita del settore 99

3.2 Individuazione delle ASA 103

3.2.1 il modello tridimensionale di Abell 104

3.3 Analisi dell'offerta 108

3.4 Analisi della domanda 111

3.4.1 Stima della domanda globale 113

3.4.2 Stima della domanda corrente 116

3.4.3 stima della domanda futura 118

3.4.3.1 I metodi soggettivi 119

3.4.3.2 I metodi oggettivi 122

3.5 Il vantaggio competitivo e i fattori critici di successo 123

3.6 Le analisi di marketing strategico 128

3.6.1 La segmentazione 128

3.6.2 La tergetizzazione 134

3.6.3 Il posizionamento 135

3.6.4 La determinazione dei volumi di vendita 139

3.7 Il marketing mix 141

3.7.1 Le politiche di prodotto 143

3.7.2 Prezzo 148

3.7.3 Comunicazione 152

3.7.4 Distribuzione 153

CAPITOLO 4 155

Il piano di fattibilità tecnologica e organizzativa 155

4.1 Analisi dei fattori tecnologici 158

4.2 Analisi dei processi tecnologici 159

4.3 La capacità produttiva di un impianto 168

4.4 Il layout 171

4.5 La struttura commerciale 175

4.6 La struttura organizzativa e il piano delle risorse umane 176

CAPITOLO 5 188

Il piano di fattibilità Economico – finanziaria *188*

5.1 I bilanci previsionali **190**

5.2 Il piano economico **192**

5.3 Il piano degli investimenti **209**

5.3.1 Modalità di acquisizione dei nuovi investimenti *212*

5.3.2 La valutazione della fattibilità degli investimenti *215*

5.3.3 La struttura del piano degli investimenti *220*

5.4 Il piano dei finanziamenti **222**

5.4.1 La rappresentazione del piano dei finanziamenti *224*

5.4.2. L'analisi dell'equilibrio finanziario *229*

5.4.3 Modalità di copertura del fabbisogno *233*

5.5 Il piano patrimoniale **234**

5.5.1 La valutazione dell'equilibrio finanziario *237*

CAPITOLO 6 ..... ***240***

Crisi aziendale e Business Plan ***240***

6.1 La crisi aziendale **242**

6.1.1 Gli stadi del processo di crisi aziendale *245*

6.1.2 le cause della crisi *247*

6.1.2.1 le cause esogene 247

6.1.2.2 le cause endogene 250

6.1.3 Gli strumenti per diagnosticare la crisi *254*

6.1.4 Come gestire la crisi *255*

6.2 Gli interventi sulla crisi alla luce della nuova legge fallimentare **259**

6.3 Il piano di risanamento **267**

6.3.1 Natura giuridica e struttura *268*

6.3.2 Presupposti oggettivi e soggettivi *272*

*6.3.3 Il Business Plan di risanamento_* *275*

6.3.4 Requisiti e forma *277*
6.3.5 Contenuto del piano *279*

6.4. Le fasi di formazione del piano 283
6.4.1 Ricerca delle cause della crisi *283*
6.4.2 Definizione delle strategie *293*
6.4.3 Interventi propedeutici alla redazione del piano di risanamento ... *296*
6.4.4 La relazione del professionista *298*
6.4.4.1 I requisiti del professionista 299
6.4.4.2 Le finalità delle relazione del professionista 300
6.4.4.3 Il contenuto della relazione 301

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 Il concetto di strategia secondo Andrews 50
Figura 2 Matrice BCG 59
Figura 3 La nascita del vantaggio competitivo 62
Figura 4 Caratteristiche delle strategie di costo e differenziazione 63
Figura 5 La catena del valore di Porter 79
Figura 6 Metodo di elaborazione della business idea e del Business Plan 87
Figura 7 Microambiente e macroambiente 88
Figura 8 Confronto barriere e redditività di un settore 91
Figura 9 Il modello delle 5 Forze di Porter: la visione allargata 93
Figura 10 Il ciclo di vita del settore 100
Figura 11 scomposizione della matrice di Abell 106
Figura 12 Matrice dell'area strategica di affari 107
Figura 13 Classificazione dei consumatori per propensione all'innovazione .. 115
Figura 14 Stima della domanda con il metodo a catena: una bevanda cola 117
Figura 15 la matrice del vantaggio competitivo 127
Figura 16 Esempio Mappa di Eurisko 134
Figura 17 Esempio di Brand Map 137
Figura 18 Matrice prodotto/processo 168
Figura 19 Struttura elementare 177
Figura 20 Struttura gerarchico funzionale 179
Figura 21 Struttura multidivisionale 182

Figura 22 Struttura matriciale 183
Figura 23 Budget delle vendite 198
Figura 24 Budget costi fissi 200
Figura 25 Budget dei costi variabili 201
Figura 26 Break even point 207
Figura 27 Il piano degli investimenti 209
Figura 28 Andamento della curva del VAN in funzione del tasso di interesse “i” 218
Figura 29 Andamento del TIR in funzione del tasso di interesse «i» 219
Figura 30 Il rendiconto finanziario scalare 227
Figura 31 Il percorso di sviluppo delle fasi negative 244
Figura 32 Gli stadi del processo di crisi aziendale 245
Figura 33 Le cause interne della crisi 251
Figura 34 Principali fattori esogeni ed endogeni di crisi 254
Figura 35 Risanamento e sviluppo dell'impresa 258

CAPITOLO 1

Concetti introduttivi

Gatto del Cheshire - chiese Alice - mi diresti per favore che strada devo prendere per andarmene di qui?"

"Dipende molto da dove vuoi andare" rispose il Gatto.

"Non mi importa molto il dove", disse Alice.

"Allora non mi importa quale strada prendi" disse il Gatto.

Lewis Carroll

1.1 Cosa si intende per Business Plan

Una particolare formulazione del piano pluriennale è il Business Plan. Questo documento descrive l'idea imprenditoriale, ne esamina i fattori di successo nel lungo periodo e consente di valutarla.

Esso va sostanzialmente ad assolvere due tipologie di funzioni. La prima è che il Business Plan è uno strumento che permette all'azienda di razionalizzare ed esplicitare la business idea. La sua redazione impone, infatti, l'identificazione dei fattori di successo e delle lacune del progetto consentendo di focalizzare l'idea imprenditoriale nei suoi dettagli. Spesso ciò porta ad aggiustamenti dell'idea originaria dovuti all'individuazione di impedimenti più o meno gravi; qualora il Business Plan evidenziasse la carenza delle condizioni, interne ed esterne all'impresa, per il successo del progetto, esso viene abbandonato, evitando così gravi perdite future. Invece, quando il Business Plan evidenzia la fattibilità dell'idea imprenditoriale, gli elementi in esso contenuti definiscono la strategia da seguire nella fase successiva di realizzazione del progetto.

In secondo luogo questo documento consente di valutare da parte dei terzi l'iniziativa economica, le sue potenzialità, i rischi a essa connessi.

In pratica, il Business Plan ha lo scopo di coinvolgere altri soggetti nella realizzazione dell'idea imprenditoriale. E' utile quindi come supporto informativo nell'ambito di fusioni e acquisizioni, nelle gare d'appalto e, soprattutto, come documentazione da allegare alle domande di finanziamento. Le banche e gli altri istituti finanziari, prima di concedere un fido per l'ottenimento di un qualsiasi finanziamento, richiedono all'imprenditore di sottoporre documenti quali il bilancio dell'ultimo esercizio, le posizioni debitorie aperte nei confronti di altri finanziatori terzi all'azienda ed eventuali garanzie. Tuttavia, la banca può sì basarsi su questi documenti ma che hanno un grave difetto: quello di descrivere il passato e non il futuro. Il bilancio, come

sappiamo, è un documento che viene redatto alla fine di un determinato esercizio, ovvero dopo che i fatti di gestione si sono già compiti. Da esso si espongono le posizioni di debito nei confronti di altri finanziatori e da esso è possibile sapere se negli anni passati l'azienda è stata in grado di restituirli nei termini prescritti dai contratti precedentemente stipulati.

Da tali informazioni però l'istituto finanziario non è in grado di sapere se effettivamente l'azienda che ha presentato la domanda di fido sarà nelle condizioni nel prossimo futuro di restituire il finanziamento. Invece, l'analisi di un Business Plan, una volta verificata la fattibilità dell'idea imprenditoriale, permette alla banca di capire se effettivamente l'azienda potrà rispettare gli impegni presi.

La banca allora si concentrerà sull'analisi del fabbisogno finanziario per vedere se effettivamente l'azienda necessita del finanziamento e in che misura, poi andrà a valutare i flussi di cassa prodotti per vedere se essi sono positivi e sufficienti per coprire le uscite finanziarie dovute alla restituzione del prestito.

Di conseguenza il Business Plan deve essere redatto in modo chiaro e deve descrivere in modo completo l'idea imprenditoriale. Per questo motivo la parte introduttiva relativa alla descrizione del piano deve essere esauriente ed anche essere convincente, in modo da coinvolgere il soggetto che dovrà effettuare il proprio investimento[1] o finanziamento. Esso deve quindi essere redatto tenendo in considerazione il fondamentale aspetto economico patrimoniale e finanziario ma anche quello descrittivo, che meglio permette ai lettori di analizzare l'iniziativa imprenditoriale e quindi valutarne l'effettiva possibilità di realizzo.

Generalmente il Business Plan è costituito di tre parti.

[1] Il Business Plan può essere rivolto sia a investitori di capitale di rischio sia a finanziatori. Molto spesso, infatti, si pensa che sia più difficile ottenere prestiti piuttosto che trovare nuovi potenziali soci, in quanto questi ultimi sono meno vincolati da problematiche di tipo burocratico. Tuttavia, se l'idea imprenditoriale non è fatta pienamente conoscere anche agli investitori istituzionali si rischia di non permettere ai potenziali soci di conoscere i piani e i programmi futuri dell'azienda, ponendo così le basi per un possibile fallimento della stessa.

La prima è volta, nel caso della nuove attività, alla descrizione dell'idea imprenditoriale o a quella dei vantaggi ottenibili dalla realizzazione di un determinato progetto nel caso in cui, invece, l'attività di impresa sia già esistente. In questa parte si analizzano le caratteristiche dei prodotti e dei servizi e la loro capacità di poter soddisfare i sogni del mercato e quindi in che modo l'azienda riuscirà ad ottenere dei vantaggi competitivi rispetto alle altre aziende, le tecnologie utilizzate e i punti di forza e di debolezza dell'impresa.

Nella seconda parte, invece, si va ad effettuare lo studio di fattibilità dell'idea imprenditoriale in relazione all'ambiente esterno, inteso generalmente come mercato, fornitori, clienti, competitor, ed interno, ossia con riferimento alle risorse dell'azienda (finanziarie, tecnologiche e di know-how) e la sua organizzazione.

Infine, la terza parte riguarda la valutazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'iniziativa. E' in questa fase che entra in gioco il piano aziendale, articolato nelle parti di cui abbiamo trattato nel seguente capitolo, ossia il piano degli affari, degli investimenti, quello economico, dei flussi finanziari, dei finanziamenti e patrimoniale. Si tratta quindi di esporre l'idea imprenditoriale precedentemente descritta in numeri.

A monte di qualsiasi organizzazione, sia esso profit o no profit, ci deve essere un documento strategico in grado da fare da guida per seguire il percorso che porterà l'attività al raggiungimento degli obbiettivi che si era prefissata. Tale documento è il Business Plan, che diventa in un'accezione più ampia non solo uno strumento per calcolare attraverso delle previsioni la fattibilità economica di un' "idea imprenditoriale", ma la bussola che indica la strada da seguire per il successo non solo all'imprenditore ma a tutta la struttura aziendale. qualsiasi business sia esso di piccole o grandi dimensioni ha bisogno di un Business Plan che rappresenta l'output di un processo di pianificazione che partendo da vision e mission definisce e pianifica gli obbiettivi da raggiungere, come raggiungerli e con che mezzi , facendo emergere così il vantaggio competitivo che la differenzia dai concorrenti. partendo da questo concetto iniziale, in questo lavoro, andrò oltre l'analisi numerica del piano pluriennale come

documento creato al solo fine di raccogliere fonti di finanziamento e controllare cash-flow previsionali bensì tratterò del Business Plan nella sua accezione più ampia che vuole considerare il Business Plan come un documento contenente parole, numeri, tabelle e grafici concepito e definito dalla direzione con l'ausilio di tutte le aree aziendali che analizza il contesto interno ed esterno all'impresa, definisce gli obiettivi, detta le linee giuda da seguire e si prevede anche l'andamento economico finanziario che si dovrebbe verificare attuando il piano.

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).

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 ,è estremamente riduttivo. Infatti, 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 rappresenta lo strumento cardine del management accounting (contabilità di direzione), inteso come insieme di principi, tecniche e strumenti impiegati dalle organizzazioni aziendali per:

- Comprendere l'ambiente circostante all'impresa[2]
- Definire vision e mission
- Quantificazione degli obbiettivi e analisi degli scostamenti come procedura di controllo

[2] Nella prima fase di stesura di un Business Plan che verrà tratta nel capitolo 3 ci sarà un'attenta analisi del mercato, della concorrenza, delle strategie e del vantaggio competitivo.

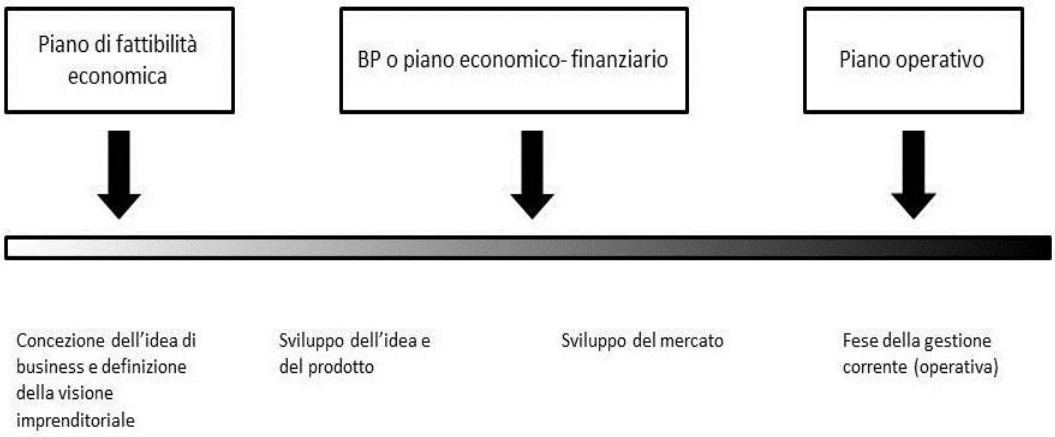
- Analizzare la fattibilità economica e finanziaria di un investimento, sia che si tratti di un investimento per ampliare un'attività o per costituirne una nuova
- Pianificare le strategie e determinare il piano operativo
- Definire un assetto organizzativo aziendale efficiente, chiaro e coerente con gli obiettivi.

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. l'obiettivo di fondo è quello di razionalizzare e programmare le scelte imprenditoriali e sintetizzarle in un documento completo, rappresentativo e di efficace lettura. 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.

Come già detto, considerando il Business Plan nella sua concezione più ampia ossia quella che non lo identifica come il piano realizzato da un'impresa in fase di start up per

dimostrare la fattibilità economica dell'idea imprenditoriale bensì come un piano composto da diversi documenti integrati tra di loro che, a seconda delle finalità per cui è redatto, assumono forme a contenuti differenti. in questa ottica estesa di Business Plan il piano ha diverse finalità e diversi sono i livelli della pianificazione aziendali in cui va a inserirsi; quindi se inizialmente serve solo per valutare la bontà economica dell'idea imprenditoriale, successivamente si estende alla valutazione più completa del progetto, includendo anche la fattibilità finanziaria e infine alla definizione del piano operativo che guida le decisioni correnti dell'imprenditore



1.2 Perché redigere un Business Plan

I motivi che spingono il management a redigere un Business Plan sono molteplici, in virtù di questo, pur partendo da regole di stesura standard e da elementi ricorrenti, si possono trovare diverse forme di Business Plan. Di seguito riporto alcuni esempi.

1.2.1 Business Plan nel caso di lancio di una start up

E' sicuramente il caso più diffuso di utilizzo di Business Plan, in questa occasione un piano di sviluppo pluriennale è d'obbligo e tratta a 360° tutti gli aspetti che interagiscono nella vita di un impresa. La prima funzione fondamentale del Business Plan è quindi interna in quanto serve a verificare in primis le potenzialità di successo dell'iniziativa imprenditoriale. Il punto di partenza di questo Business Plan va individuato, ancora prima della stesura vera e proprio del piano, nell'analisi delle attitudini personali dell'imprenditore e di cosa significherà ricoprire tale ruolo; capire se la figura che ha l'dea imprenditoriale è anche in grado di gestire i rapporti interpersonali, organizzare le risorse umane all'interno dell'impresa che nascerà, compiere rinunce in termini di tempo e denaro.

Superato questo step preliminare, si passa a redigere un vero piano aziendale nel quale riportare in modo dettagliato tutte le informazioni utili alla futura attività imprenditoriale; per determinare quanto costa e quanto rende l'attività, in quanto tempo si dovrebbe rientrare dei capitali investiti, quali sono i volumi di vendita minimi e quali prezzi applicare per raggiungere il punto di pareggio. Il Business Plan diventa anche lo strumento di informativa esterna necessario per rappresentare i fabbisogni finanziari e i margini di profitto attesi. Il punto debole è invece l a mancanza di tutta la parte introduttiva con l'analisi dei dati storici che permettono di avere una visione non solo prospettica ma anche consultiva, che rende di cruciale importanza il curriculum dei fondatori per riuscire a valutare il grado di conoscenza e le capacità manageriali da una parte e l'equilibrio delle risorse finanziarie tra mezzi proprio e mezzi di terzi.

Ultima ma non ultima funzione del Business Plan nel caso di start up è quella di garantire un agevole controllo e monitoraggio dell'iniziativa; esso costituisce la traccia e indica le linee guida per raggiungere gli obbiettivi prefissati nel momento iniziale di stesura del piano.

Infine il Business Plan rappresenta lo strumento di comunicazione esterna per la ricerca di finanziatori, soci e collaboratori. Ho volutamente indicato per ultima questa funzione perché a mio avviso un Business Plan non deve servire in prima istanza a convincere gli altri della validità del nostro progetto, ma a convincere i promotori che esistono tutti i presupposti di base perché il progetto sia vincente; perché se è vero che finanziatori e collaboratori sono indispensabili alla riuscita del progetto è ancora più vero che senza un valido piano alla spalle nessun finanziatore-collaboratore deciderà di appoggiarlo e che quindi il Businnes Plan deve principalmente servire a dimostrare che la nostra idea è vincente e redditizia sono i più svariati punti di vista.

1.2.2 Business Plan nel caso di impresa in espansione

Qualunque sia il motivo per cui un'impresa decide di espandersi[3] la redazione del Business Plan è indispensabile per tracciare un percorso, definire le strategie e dimostrarne la fattibilità. la differenza rispetto a quanto esposto prima è che il punto debole del Business Plan nel caso di start up viene a mancare, infatti si hanno a disposizione tutti i dati patrimoniali e economici sufficiente a spiegare la storia, il trend di crescita e le potenzialità future del business.

1.2.3 Business Plan per l'acquisizione di un'impresa esistente

Il Business Plan che risponde a questa particolare circostanza si differenzia in modo più netto da tutti gli altri casi in quanto si focalizza sull'acquisizione di qualcosa di già esistente, con prodotti e clienti già definiti, il che permette di redigere un piano con una piccolissima parte previsionale e basato su dati consuntivi certi e sicuri. Sarà un piano volto a evidenziare principalmente motivi per i quali il venditore vuole vendere, le

3 Rimando la trattazione specifica di questo argomento al capitolo2

competenze manageriali, le volontà dell'acquirente e come la realtà che verrà acquisita si inserisce in una strategia comune. per prima cosa è necessario scegliere in questo caso la modalità con cui si intendere rilevare un'azienda:

Affitto di un'azienda già esistente[4], opzione vantaggiosa per la minimizzazione dei costi iniziali, e perché permette di entrare subito in possesso dell'insieme dei beni necessari per svolgere l'attività di impresa.

Acquisto di un'azienda esistente, opzione che richiede un ingente capitale iniziale disponibile e che come maggior aspetto critico ha la difficoltà nella valutazione delle poste attive e passive che vengono cedute a prescindere dal valore di bilancio di queste.

Il Business Plan, in questo caso principalmente per uso interno, si differenzia in modo più netto da tutti gli altri casi in quanto si focalizza sull'acquisizione di qualcosa di già esistente, con prodotti e clienti già definiti, il che permette di redigere un piano con una piccolissima parte previsionale e basato su dati consuntivi certi e sicuri è indispensabile per tracciare un percorso, definire le strategie e dimostrarne la fattibilità. Il Business Plan serve per verificare le potenzialità reali dell'impresa esistente di raggiungere gli obiettivi e i risultati che l'acquirente si prefigge, e proprio per questo, in questo caso, la parte più rilevante del Business Plan sarà quella che riguarda l'analisi delle dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali. La differenza sostanziale, rispetto al caso precedente, è che in questo caso l'impresa è già funzionante e quindi nella fase di stesura andranno prese in considerazione tutti gli elementi pre esistenti (che andranno valutati il più attentamente possibile) e tutte le manovre correttive che si intenderà attuare per eliminare i punti critici della vecchia gestione.

E' quindi necessario capire quando investire, in cosa investire e come reperire le risorse necessarie. È proprio per questo che anche in questo caso la stesura di un Business Plan rappresenta lo strumento più adeguato per valutare gli aspetti prima esposti.

4 Riferimenti normativi artt. 2561 e 2562 del Codice Civile

Le principali funzioni a cui assolve il bp in questa fattispecie sono:

- Consente di valutare le coerenza del progetto con gli obiettivi generali dell'impresa e con le strategie che vengono attuate per raggiungerli, sono gli obiettivi e le strategie a determinare gli investimenti di cui disporre per realizzarli, e non viceversa.
- Permette di verificare la compatibilità tecnica dell'investimento, analizzare la struttura del pre-esistente sistema produttivo e di capire se l'investimento in nuovi macchinari ne permette un inserimento nella struttura esistente o se deve essere rivoluzionato l'intero layout produttivo
- Consente di sviluppare accurate previsioni economiche circa la fattibilità dell'investimento, e i tempi di rientro del capitale investito nonché una stima dei costi correlati[5].
- Consente di valutare la fattibilità finanziaria di un progetto; infatti un progetto può essere valido dal punto di vista tecnico produttivo ed economico ma senza un'adeguata copertura finanziaria sarà impossibile realizzarlo.

1.2.4 Business Plan per analizzare le dinamiche di sviluppo

Uno degli atteggiamenti tipici della piccola media impresa italiana è quello di ritenere la situazione ambientale, gestionale o produttiva sempre sotto controllo o comunque facilmente controllabile. L'imprenditore si fida della sua azienda e del proprio istinto e agisce di conseguenza, prende le decisione di impulso e spesso senza analizzare approfonditamente il problema, sottovalutando l'impatto che tali scelte hanno sulla vita aziendale.

[5] Si prendono in considerazione non solo i costi diretti, ma anche tutti quei costi indotti come per esempio l'assunzione di nuovo personale specializzato o la formazione di quello già esistente, l'aumento dei consumi di forza motrice, oneri finanziari derivanti dall'operazione di finanziamento effettuata a copertura dell'investimento, ecc…

In questo senso anche per un imprenditore che guida un'impresa seppur di piccole dimensione redigere un Business Plan diventa utile a evitare di prendere decisioni che risultano azzardate relative ad esempio a investimenti, lavori di manutenzione straordinarie, interventi nella struttura produttiva, ecc…

In quest'ottica la stesura di un Business Plan assume rilevanza in relazione principalmente a due aspetti:

- Favorisce una costante programmazione delle linee guida dell'impresa, in tutte le sue diverse componenti. Il Business Plan è lo strumento adatto a programmare la vita dell'impresa, scorgere in anticipo segnali di crisi e simulare il risultato di un'azione correttiva;
- È uno strumento di monitoraggio dell'andamento aziendale. Molto spesso le imprese di più grandi dimensioni dispongono già al loro interno di strutture specifiche che, avvalendosi di idonei strumenti di controllo di gestione, riescono a controllare i diversi aspetti della gestione. Le imprese di più piccole dimensioni possono invece utilizzare il business plan per svolgere analoghe funzioni di controllo. Redigere e aggiornare, almeno con cadenza annuale, un piano di impresa permette di verificare se l'impresa sta procedendo nella giusta direzione, com'è l'andamento dei margini di redditività, se le strategie pianificate risultano corrette, se il modello organizzativo adottato è coerente e così via.

1.3 Le funzioni del 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 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.

Le funzione del Business Plan sono quindi molteplici, di seguito riporto quelle a mio avviso più significative.

1) Il Business Plan come strumento di pianificazione e gestione di impresa: uno degli aspetti più importanti da tenere in considerazione è che un Business Plan è un documento che deve sempre essere aggiornato. Esso deve costantemente essere sottoposto a revisione perché lo scenario interno all'azienda, così come le condizioni esterne, possono mutare da un momento all'altro. Nella sua funzione di pianificazione e gestione di impresa il Business Plan serve soprattutto per stabilire una linea di orientamento unitaria e coerente con tutti i livelli dell'impresa. Naturalmente, nella stesura del Business Plan sono avvantaggiate le imprese già avviate, in quanto possono basare le loro analisi su serie storiche ed esperienze ben consolidate; i dati utilizzati provengono da tutte le aree funzionali dell'impresa, il che fa comprendere come esso sia un utilissimo strumento per far emergere i problemi e le idee già in sede di pianificazione strategica.

2) Il Business Plan come strumento di verifica: la costante opera di verifica e aggiornamento del Business Plan è il presupposto indispensabile per la verifica dello scostamento tra i risultati attesi e quelli effettivamente raggiunti dall'azienda. In questo senso, sicuramente è fondamentale la sezione del Business Plan dedicata al piano finanziario: analizzando e misurando gli scostamenti per ciascuna business unit, il management può trarre fondamentali informazioni non solo sul semplice aggiornamento del Business Plan stesso, ma anche sulle linee operative dell'impresa. Proprio per questi motivi risulta fondamentale fare delle proiezioni il più possibile "realistiche", in modo da non deludere le aspettative. I possibili finanziatori, infatti, sono sicuramente più convincibili da risultati in linea con le previsioni o addirittura superiori alle previsioni rispetto a risultati distanti dalle performance previste.

3) Il Business Plan come strumento finanziario: la necessità del reperimento delle risorse finanziarie è forse la necessità più importante che spinge le imprese alla

redazione di un Business Plan. Esso fornisce una fotografia dell'impresa nel suo complesso sia dal punto di vista organizzativo e gestionale, sia dal punto di vista strategico, consentendo ai potenziali finanziatori di avere un quadro esaustivo delle possibilità di business. Molte banche o investitori richiedono proprio un Business Plan[6] strutturato prima di considerare in maniere seria una proposta di finanziamento. Nell'ambito soprattutto delle piccole e medie imprese capita spesso che l'imprenditore non conosca i suoi flussi finanziari, e prenda le decisione del caso, per usare un espressione gergale, a "naso". Lo strumento del Business Plan, nella sua accezione anche più semplicistica permette aa ci governa l'impresa sia pur di medio piccole dimensioni di costringersi ad analizzare la situazione e a ragionare in termini anche numerici sulla fattibilità di un'idea.

4) il Business Plan come strumento per comprendere: in questa trattazione, nei capitoli successivi, intendo proporre una costruzione di Business Plan per step successivi in modo da arrivare a predisporre un'analisi economico e finanziaria di un progetto solo se questo risulta interessante e realistico ancor prima a livello di mercato, concorrenti, attrattività e criticità. in questo modo, pianificando passo passo l'evoluzione che avrà la realtà aziendale, le azioni teoriche ipotizzate in precedenza vengono tradotte in numeri e fatti concreti.

1.4 Principi di redazione del Business Plan

I principi di redazione del Business plan possono essere così identificati[7]:

- chiarezza;
- completezza;
- affidabilità;
- attendibilità;

[6] Rimando la trattazione al paragrafo 1.4.1

7 Linea guida alla redazione di un business plan, a cura dell' Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

- neutralità;
- trasparenza;
- prudenza.

1.4.1 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 conseguenti, 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. 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 d analisi di fatti ed eventi evita equivoci e confusioni, consentendo al lettore di concentrare la propria attenzione sui contenuti (ipotesi e stime).

1.4.2 Principio 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).

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 '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.

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.

1.4.3 Principio di affidabilita' e attendibilita'

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.
- 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:

1) la verifica della loro disponibilità;

2) 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 in tende 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.

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.

1.4.4 Principio di neutralita'

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.

1.4.5 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.

1.4.6 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.

1.5 Il Business Plan nella legge 488/92

All'interno della complessa struttura normativa Italiana più volte, soprattutto negli ultimi anni, il termine Business Plan viene richiamato all'interno di leggi, Decreti Ministeriali, Circolari che trattano il tema dei finanziamenti agevolati alle imprese.

Il Business Plan può trarre origine da eventi imposti dalla legge a seguito ad esempio, di una richiesta di finanziamenti[8], oppure dall'esigenza dell'imprenditore di ampliarsi, crescere, integrarsi con altre strutture.

Si può quindi affermare che la definizione e la struttura di un Business Plan, seppur simile nei suoi tratti fondamentali, potrà essere profondamente diversa a seconda delle scopo per cui viene costruito.

Sempre più spesso norme agevolative che prevedono quindi, contribuzione finanziaria sugli investimenti delle imprese che possiedono determinati requisiti

[8] Tutti gli incentivi pubblici possono essere attivati secondo due modalità: a bando o a sportello. Nel primo caso i termini per le presentazione delle domande sono fissati dall'ente che concede il finanziamento e il classico esempio è la legge 488/92. Per quando riguarda gli incentivi a sportello è possibile presentare le domande in qualsiasi momento dell'anno è un esempio calzante è la legge 1329/65 detta anche legge Sabatini.

oggettivi/soggettivi vogliono al momento dell'istruttoria della pratica poter verificare la fattibilità e la validità dell'iniziativa proposta.

All'interno della nostra legislazione, il Business Plan è stato sancito, come strumento di verifica e controllo delle possibili iniziative d'investimento, in moltissime leggi e decreti, il più recente e importante dei quali è contenuto nell'art. 6 del DM 527 del 20 ottobre 1995, in relazione all'applicazione della legge 488/92; ulteriori riferimenti a tale strumento li ritroviamo in altri provvedimenti normativi di grande importanza:

- decreto Min. Ind. 20.10.95 n° 527 integrato dal decreto Min. Ind. Del 31.07.97 n° 319;
- circolare Min. Ind. N° 234363 del 20.11.97;
- decreto Min. Ind. 1.12.97
- L. 44 del 1986.

In precedenza molte regioni avevano preceduto il legislatore nazionale, utilizzando come strumento di valutazione di possibili incentivi agli investimenti aziendali, proprio il Business Plan, alcune volte citato come "Progetto d'impresa".

Alcuni esempi ci sono dati dai seguenti provvedimenti:

- L.R. Lombardia n° 68 del 1986, per gli incentivi all'imprenditoria giovanile;
- L.R. Lombardia n° 9 del 1991, per gli incentivi ai soggetti che si trovino in difficoltà occupazionale;
- L.R. Valle d'Aosta n° 3 del 1995, per gli incentivi alle aziende che si occupano di formazione;
- L.R. Toscana n° 27 del 1993, per gli incentivi alle imprese artigiane e alle imprese minori;
- L.R. Sardegna n° 28 del 1984, per gli incentivi alle società e alle cooperative costituite da giovani;

In tutti questi provvedimenti normativi, il Business Plan è lo strumento fondamentale attraverso cui gli enti di verifica preposti, determinano la fattibilità degli investimenti proposti ed erogano i finanziamenti oggetto delle richieste

E' stata la stessa Unione Europea che ha investito molte risorse per diffondere l'uso del "piano d'impresa", come metodologia di analisi e previsione, in particolar modo a fronte di agevolazioni finanziarie che utilizzano fondi pubblici, ma anche per avvicinare il sistema bancario Europeo alle prassi di valutazione del "Fido" proprie del sistema bancario americano.

La Legge 488 è il principale strumento di erogazione in Italia di contributi a fondo perso, cioè in conto capitale[9], da parte del Ministero delle Attività Produttive.

Ne possono beneficiare le imprese attive nei settori di industria, artigianato, servizi, turismo e commercio.

La "488" è stata pensata per favorire le aziende dei settori di cui sopra che vogliono attuare dei programmi di investimento, e hanno bisogno di finanziare piani di spesa di importo medio alto, sviluppati su più anni. La legge prevede infatti a tal regione l'obbligo di predisporre un Business Plan che descriva dettagliatamente l'investimento, l'impresa ed il mercato di riferimento per ottenere i contributi.

La Legge 488/92 permette agli imprenditori di richiedere un finanziamento, in parte a fondo perduto e parte finanziamento agevolato per finanziare i loro investimenti. Per "fondo perduto" si intende una somma di denaro che il Ministero delle Attività produttive mette a disposizione dell'impresa a titolo definitivo, senza, quindi, obbligo di restituzione. Per finanziamento agevolato si intende un contributo pubblico che riduce l'onere finanziario collegato all'ottenimento di un finanziamento.

[9] I contributi in conto capitale sono finalizzati all'incremento dei mezzi patrimoniali dell'impresa, senza essere necessariamente correlati all'obbligo di effettuazione di specifici investimenti, ovvero alla copertura delle perdite d'esercizio. L'imputazione in bilancio avviene in base al principio di competenza, mediante collocazione nella voce E.20 tra i "*Proventi straordinari*".

La legge 488 opera con il meccanismo del bando, ormai molto utilizzato per le erogazioni di denaro pubblico. Con cadenza più o meno annuale, il Ministero delle Attività Produttive dichiara che è possibile presentare domanda di contributo per la legge 488 in un certo periodo di tempo.

La struttura della legge 488 è impostata per finanziare dei piani di investimento organizzati in programmi di più anni, in questo modo si costringe l'azienda a programmare in maniera organica la propria attività nel medio termine (cosa che spesso le aziende, specialmente piccole, tendono a non fare o a non fare il maniera approfondita). Inoltre i finanziamenti della legge 488 / 92 si riferiscono a investimenti da effettuare (quindi futuri) e non sono accettate le spese già effettuate. Dati i meccanismi della legge 488, l'azienda deve quindi pianificare tutti gli investimenti che vuole effettuare negli anni successivi, cercando allo stesso modo di prevedere i benefici economici. Questi obblighi hanno portato alla fine degli anni ’90 le piccole e medie imprese a scoprire lo strumento del Business Plan come strumento di pianificazione aziendale a medio lungo termine.

I programmi che possono beneficiare delle agevolazioni della L.488 sono classificati in queste tipologie:

- nuovo impianto
- ampliamento
- ammodernamento
- ristrutturazione
- riconversione
- riattivazione
- trasferimento di impianti produttivi esistenti

La gestione della legge è di fatto delegata a banche che esaminano per conto del Ministero le domande di contributo, il Ministero delle Attività Produttive si limita a definire di volta in volta le modifiche alla legge e le date di apertura e chiusura dei singoli bandi, ed a emettere le graduatorie. Le graduatorie sono stilate sulla base di tre

parametri ben definiti: l'innovatività dell'investimento, le preferenze regionali (alcune zone, come il Sud, hanno un canale privilegiato per accedere ai contributi) e la percentuale di contributo richiesto.

Le spese finanziate dalla legge 488 includono tutti gli investimenti in beni durevoli, materiali ed immateriali che l'azienda dovrà effettuare, a partire dal giorno successivo a quello della presentazione della domanda (quindi, come già detto, senza retroattività). la legge 488b ammette sia l'acquisto diretto sia il leasing. In linea di principio sono ammessi solo gli investimenti superiori ad 1 milione di Euro. Le Regioni possono però decidere di abbassare tale limite a 450.000 euro (150.000 per i servizi e l'edilizia).

La legge 488 non finanzia la spese correnti, le spese di esercizio e le spese gestionali. Ad esempio sono escluse dalla legge 488 le spese per il personale, le spese relative a macchinari e attrezzature usate, le spese per pura sostituzione, gli investimenti per acquisto di immobili che hanno già beneficiato di agevolazioni nei 10 anni precedenti alla presentazione della domanda, l'acquisto di mezzi mobili targati (auto, camion, furgoni). Non vengono finanziate tutte quelle spese che la normativa non ritiene pertinenti e congrue con il programma di investimenti per cui si richiedono le agevolazioni ai sensi della Legge 488/92.

La struttura del business plan è cosi descritta[10] : "1. Ai fini della formazione delle graduatorie, le banche concessionarie, sulla base delle domande complete pervenute, e tenuto anche conto delle indicazioni fornite dal Ministero dell'industria, del commercio e dell'artigianato con la circolare di cui all'articolo 5, comma 1, accertano:

a) la completezza e la pertinenza della prescritta documentazione;

b) la consistenza patrimoniale e finanziaria dell'impresa richiedente e, ove occorra, dei soggetti promotori, con particolare riferimento alla comprovata possibilità

[10] Art. 6 comma 1 D.M. 527 del 20/10/1995

che essi siano in grado di fare fronte agli impegni finanziari derivanti dalla realizzazione del programma;

c) la validità tecnico-economico-finanziaria del programma, con specifico riferimento alla redditività, alle prospettive di mercato ed al piano finanziario per la copertura dei fabbisogni derivanti dalla realizzazione degli investimenti e dalla normale gestione ed in particolare all'adeguatezza ed alla tempestiva immissione dei mezzi propri dell'impresa, in tempi coerenti con la realizzazione del programma, attraverso la simulazione dei bilanci e dei flussi finanziari dall'esercizio di avvio a realizzazione del programma a quello di entrata a regime del programma medesimo;

d) la sussistenza delle condizioni per l'accesso alle agevolazioni anche con riferimento alla dimensione dell'impresa richiedente ed alla localizzazione, al settore di attività ed alla tipologia del programma da agevolare;

e) la pertinenza e la congruità delle spese esposte nella domanda, al fine di indicare gli investimenti suddivisi per capitoli e per anno solare ed attualizzati;

f) gli elementi che consentano la determinazione degli indicatori di cui al comma 4.

Le funzione del business plan enunciate dall'articolo del D.M. 527/95 (precedentemente riportato), è quindi quella di evidenziare nella fase istruttoria della procedura di richiesta del finanziamento:

- La validità tecnica, economica e finanziaria del progetto
- Le redditività del progetto
- Le prospettive del mercato
- Il piano finanziario per la copertura dei fabbisogni derivante dalla realizzazione degli investimenti
- Il piano degli investimenti derivanti dalla gestione ordinaria
- Il rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi in relazione al progetto.

Sono punti di analisi che certamente sono ricollegabili alla stesura di un business plan indipendentemente dal fatto che sia prevista da una disposizione ministeriale ma che in precedenza non venivano mai presi in considerazione dalla piccola media impresa, che ad oggi traggono vantaggi in quanto l'elaborazione di un business plan consenta di verificare in via preventiva la qualità dell'idea imprenditoriale, la sua fattibilità e il dispendio in termini monetari per la sua realizzazione.

Anche nel caso del business plan previsto nella domande per le agevolazioni della legge 488/92, esso è definito[11] come un "un piano strategico aziendale composto da due parti". Una parte descrittiva riguardante l'impresa, l'iniziativa, l'unità produttiva, il mercato di riferimento, i potenziali clienti; una parte analitica e numerica che facendo riferimento all'azienda nel suo complesso e generalmente partendo dall'ultimo bilancio consuntivo sviluppa i prospetti riguardanti Conto Economico, Stato Patrimoniale e flussi finanziari.

L'area da valutare

Il testo della già più volte citata legge sancisce che la simulazione economico-finanziaria debba essere fatta, se non in relazione all'azienda nel suo complesso, almeno in relazione al minimo sottosistema aziendale identificabile all'interno di imprese già attive. Le condizioni che il sottosistema aziendale identificato deve rispettare sono:

Deve essere possibile individuare specifici costi e ricavi del sottosistema aziendale, quindi i relativi risultati economici e che nello stesso sia effettuato l'investimento per il quale è chiesto il finanziamento agevolato

La struttura organizzativa dell'impresa ne consenta anche praticamente l'individuazione e la netta distinzione dalle altra attività aziendali

L'idea imprenditoriale analizzata nel Business Plan rappresenti uno quota inferiore al 50% del valore complessivo della produzione dell'impresa.

[11] Circolare ministeriale n. 234363 del 20/11/1997

La situazione patrimoniale iniziale

Per definire i flussi economici e finanziari la circolare 234363 prevede che il business plan parta da alcuni dati dell'ultimo bilancio consuntivo per il quale si intende l'ultimo bilancio approvato prima della data di sottoscrizione del Modulo di domanda. Qualora, a tale data e relativamente all'esercizio in corso, l'impresa disponga di un bilancio definitivo ancorché non approvato, o di un preconsuntivo affidabile, questo può essere assunto quale "ultimo bilancio consuntivo"; in ogni caso l'esercizio al quale si riferisce l'ultimo bilancio consuntivo non può mai essere successivo a quello di avvio a realizzazione. Mentre per "area produttiva da valutare" si intende il sottosistema aziendale minimo identificabile per il quale sussistano entrambe le seguenti condizioni:

1) è possibile identificare gli specifici costi e ricavi e, quindi, calcolare il relativo risultato reddituale ed il relativo fabbisogno finanziario;

2) nell'ambito dello stesso si effettua interamente il programma di investimenti da agevolare che comunque, come indicato sopra, non può riguardare più di una sola unità produttiva. Il concetto di "area produttiva da valutare" viene introdotto al fine di consentire alle imprese una migliore esposizione, ed alle banche concessionarie una più compiuta e diretta valutazione, degli effetti derivanti sui conti economici e patrimoniali delle imprese stesse dalla realizzazione dell'iniziativa proposta da imprese già in attività. Tale concetto va utilizzato nel caso in cui la struttura organizzativa, produttiva e logistica dell'impresa lo consenta e l'attività economica e produttiva interessata dall'iniziativa medesima rappresenti una quota inferiore al 50% del "valore della produzione" previsto "a regime" per l'intera impresa. Pertanto, qualora ricorrano tutte le precedenti condizioni, risulta necessario individuare l' "area produttiva da valutare" e descriverla dettagliatamente nella prima parte del Business Plan. L' "area produttiva da

valutare", quindi, può essere contenuta all'interno dell'unità produttiva, può coincidere con essa o può riguardare più unità produttive."[12]

La struttura del business plan nella legge 488,92

Di seguito riporto la struttura di Business Plan richiesta espressamente dalla normativa Italiana. Ovviamente nei capitoli successi in cui verrà proposto un modello di Business Plan elaborato da me si noteranno le somiglianza con l'impostazione generale richiesta dalla norma e verranno trattati più nel dettaglio i vari aspetti della stesura di un Business Plan.

La parte prima

La prima parte di Business Plan è puramente descrittiva serve appunto per delineare l'idea imprenditoriale trattando alcuni aspetti essenziali e caratterizzanti sia dell'impresa che dei promotori dell'iniziativa stessa.

In particolare di seguito riporto le informazioni espressamente richieste dalla circolare[13]:

[12] Circolare n.234363 del 20/11/1997 punto 3.8 Decreto del Ministro dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato n. 527 del 20 ottobre 1995, modificato ed integrato dal D.M. n. 319 del 31 luglio 1997, concernente il regolamento di cui all'art. 5, comma 1 del decreto legislativo 3 aprile 1993, n. 96, sulle modalità e le procedure per la concessione ed erogazione delle agevolazioni alle attività produttive nelle aree depresse del Paese. Circolare esplicativa.

[13] Allegato 7/b alla Circolare ministeriale 234363

A L'impresa ed i suoi protagonisti	
	Presentazione dell'impresa Vertice e management aziendale ubicazione
B Sintesi dell'iniziativa proposta	
	caratteristiche salienti dell'iniziativa imprenditoriale presupposti e motivazione che ne sono all'origine obiettivi produttivi e di redditività perseguiti
B1 il prodotto/servizio	
	descrizione e caratteristiche del nuovo prodotto/servizio eventuali prodotti/servizi già realizzati dall'impresa e collegamento con i nuovi
B2 Il mercato di sbocco e la concorrenza	
	caratteristiche del mercato di sbocco dimensioni del mercato, andamento storico, interscambio con l'estero struttura e caratteristica del sistema competitivo identificazione del proprio mercato di riferimento
B3 l'organizzazione dei fattori produttivi	
	descrizione del processo produttivo attuale e di quello conseguente all'investimento i fattori produttivi disponibili o da acquisire gli investimenti previsti il mercato di approvvigionamento delle materie prime l'organizzazione del lavoro
B4 Le prestazioni ambientali	
B5 Le risorse finanziarie	
	le fonti di finanziamento interne ed esterne all'impresa, già acquisite o da acquisire piano finanziario per la copertura dei fabbisogni derivanti dalla realizzazione dell'investimento elenco delle altre iniziative dell'impresa, agevolate o agevolabili ai sensi della legge 488/92
B6 le strategie commerciali	
	piano di marketing

la parte seconda

La seconda parte si occupa invece dell'esposizione analitica e numerica delle proiezioni economico e finanziarie annuali dell'impresa conseguenti alla realizzazione dell'iniziativa. Tali dati ai sensi della legge 488/02 devono essere esposti negli allegati 7/B e 7/C della sopracitata circolare.

Di seguito riporto una sintesi dei dati richiesti, ponendo l'attenzione sul processo logico di inserimento e analisi dei dati al fine di ottenere una simulazione valida e reale degli effetti economico-patrimoniali dell'iniziativa.

FASE	RISPONDE ALLA DOMANDA	NELLA DOMANDA L 488/92
A) BUSINESS PLAN COMMERCIALE	Quanto si vende e con che costi di distribuzione?	La parte descrittiva è nel punto B1 della parte prima La previsione numerica va inserita nell'apposito prospetto[14] I costi commerciali vanno direttamente inseriti nel conto economico previsionale, secondo la seguente classificazione: Costi variabili proporzionali ai ricavi di vendita Costi variabili proporzionali al valore della produzione Costi fissi di struttura Costi fissi discrezionali
B) BUSINESS PLAN PRODUZIONE E ACQUISTI	Quanto compro e quanto produco	La parte descrittiva è esposta al punte B3 della parte prima La previsione numerica va composta negli appositi prospetti (sempre allegato 7/b) e poi inserita nel prospetto di conto economico previsionale, secondo la seguente distinzione tra i costi: Costi variabili proporzionali ai ricavi di vendita Costi variabili proporzionali al valore della produzione Costi fissi di struttura Costi fissi discrezionali
C) BUSINESS PLAN DEI COSTI DI STRUTTURA	Qual è l'incidenza dei costi di struttura?	L'importo degli ammortamenti deriva dall'apposito prospetto di simulazione temporale degli investimenti e del conseguente conteggio del loro ammortamento, nonché da quelli delle immobilizzazioni già esistenti Gli altri costi di struttura vengono inseriti nell'apposito prospetto e poi nel conto economico previsionale
D) BUSINESS PLAN FINANZIARIO	Come finanziare e con che costi?	La parte descrittiva è esposta nel punto B5 della parte prima Le simulazioni numeriche sono esposte negli stati patrimoniali con riflesso sui prospetti dei flussi finanziari e sul conto economico previsionale

[14] Allegato 7/b circolare ministeriale 234363

Lo schema di stato patrimoniale previsionale proposto è secondo criteri finanziari decrescenti, che individuano le previsioni patrimoniali nelle seguenti macro classi:

Attivo	**Passivo**
Attività finanziarie correnti	Passività circolanti di funzionamento
Attività circolanti di funzionamento	Passività correnti di finanziamento
Immobilizzazioni	Passività consolidate di finanziamento
	Patrimonio netto

Lo schema di conto economico proposto, sempre dalla legge 488/92, è scalare con evidenziazione del margine lordo di contribuzione:

+ Valore della Produzione

-Costi variabili

= Margine di contribuzione

-Costo addetti diretti

= Margine per la copertura dei costi diretti

-Costi fissi

+ incremento di immobilizzazioni per lavori interni

= Reddito operativo gestione caratteristica

+ Proventi finanziari

= Reddito della gestione complessiva

-Oneri finanziari

= Reddito di competenza

+/- Sopravvenienza tassata L488/92 e oneri/proventi straordinari

= Reddito ante imposte

-Imposte sul reddito

= Reddito netto al lordo degli ammortamenti anticipati

-Ammortamenti anticipati

= Reddito netto

-Utili distribuiti o da distribuire

= Utile netto non distribuito

CAPITOLO 2

Strategia e pianificazione strategica come punto di partenza per la stesura di un Business Plan

---

Bambino perduto: "I pellerossa! Andiamo a prenderli!"

John Darling: " Aspetta un momento. Prima dobbiamo avere una strategia."

Bambino perduto: "Umm? Che cos'è una strategia?"

John Darling: "E', mmmm…. E' un piano di attacco"

Walt Disney, Peter Pan

2.1 Strategia, gestione strategica e pianificazione strategica

Pur trattandosi di concetti diffusissimi in ambito aziendale e molte volte utilizzati come sinonimi, anche se in realtà dovrebbero riferirsi a concetti diversi anche se collegati da un filone comune che è il concetto generale di strategia. Come già si chiedeva Porter nel suo articolo "what is strategy?" è difficile dare una definizione univoca di strategia e pianificazione strategica.

A mio avviso, è possibile però, partendo da alcuni punti chiave, delineare una linea di demarcazione, seppur labile, tra i concetti di strategia, gestione strategica e pianificazione strategica[15]:

La strategia è un insieme di decisioni, destinate a dare all'azienda una posizione netta nel contesto di riferimento (il mercato in cui opera o più in generale l'ambiente in cui opera) e di conseguenza a identificarla ne lungo periodo;

La strategia così intesa ha per oggetto il business, cioè cosa produrre, per chi e come farlo;

La pianificazione strategica è un processo che consente di ottenere un sistema integrato e tempificato di decisioni attuative della strategia, cioè destinate a produrla in pratica.

La strategia può essere riformulata in qualsiasi momento mentre la pianificazione solitamente rispetta cadenze e scadenze imposte da un lato da esigenze organizzative e da necessità oggettive come fare il punto della situazione indipendentemente da eventi nuovi o imprevisti

Partendo da questi punti si può provare a dare una definizione di questi concetti.

La strategia è insieme di decisioni aziendali che:

- Sono direttamente strumentali agli obiettivi di fondo della gestione

[15] Vedi L. Brusa, mappa strategica e Business Plan, Giuffrè Editore 2011

- Hanno per oggetto: i potenziali clienti, i mercati di riferimento, i segmenti di business,i prodotti-servizi da offrire
- Le scelte gestionali come quale tecnologia usare, quale struttura organizzativa, a quali mercati puntare ecc.
- Sono generalmente prese dalla direzione
- Sono destinate a indicare il percorso da seguire in modo durevole e stabile l'azienda, influenzandone i risultati di lungo periodo

L' approccio razionalista alla strategia aziendale considera la formulazione delle decisioni strategiche come un processo logico nel quale la strategia è formulata attraverso un'analisi razionale dell'impresa, dei suoi risultati e del suo ambiente esterno. Tale approccio origina quella che Mintzberg definisce strategia deliberata, ovvero un processo di negoziazione, contrattazione e compromesso che coinvolge molti individui e gruppi all'interno dell'organizzazione.

analisi ----------→ pianificazione ----------→ azione

Proprio in virtù di questo la formulazione della strategia e la sua implementazione si avvalgono di una seria piuttosto complessa di strumenti concettuali finalizzati a:

- Individuare correttamente che cosa fare in materia di prodotti, clienti, mercati; in generale gli aspetti che riguardano i contenuti del Business Plan
- Confrontare le diverse strategie valutandone l'econimicità.

Esempi di strumenti generalmente accettati e utilizzati in campo strategico sono:

- Analisi SWOT
- Analisi del vantaggio competitivo e della catena del valore
- Matrici di posizionamento-attrattività
- Mappa strategica e balanced scorecard

- Metodi di valutazione economica della strategia

Accanto alla teoria più abbracciata di cui si sono esposte le linee principali , esistono altre scuole di pensiero tra cui ha assunto particolare rilevanza l'approccio definibile comportamentistico o organizzativo. Tale approccio, in netto contrasto con quello esposto in precedenza e generalmente accettato, nega o comunque ridimensiona la possibilità di la possibilità di elaborare le strategie utilizzando modelli razionali e strumenti concettuali proprio dell'analisi strategica.

Tale approccio, che annovera tra gli esponenti più noti Henry Mintzberg, ritiene che la formulazione di una strategia sia la razionalizzazione a posteriori di idee e azioni intraprese in realtà in via autonoma da vari soggetti e non, come ritenuto dalle altre correnti di pensiero, un progetto razionale elaborato ex ante dai vertici aziendali e perseguito da tutta la governante.

Al concetto di strategia deliberata viene contrapposto il concetto di strategia emergente con la quale Mintzberg intende quell'insieme di decisioni che i singoli manager attuano in risposta ai cambiamenti delle circostanze esterne e ai modi in cui la strategia deliberata viene interpretata. Tale approccio concentra l'attenzione sul modo in cui le strategie si manifestano nelle diverse realtà. Afferma che formulazione e realizzazione devono andare di pari passo e la strategia deve essere costantemente adattata e modificata in base all'esperienza; utilizza l'immagine del modellamento: "Ora, si provi a pensare invece a una strategia artigianale. Emergerà un'immagine completamente differente della pianificazione [della strategia],così come il lavoro artigianale è estraneo alla meccanizzazione[…] Ciò che viene richiamato alla mente non è quindi il pensiero o la ragione, bensì un sentimento di intimità e di armonia con i materiali con cui si lavora che deriva da una lunga esperienza e da un costante impegno. La formulazione e l'attuazione si fondono così in un processo fluido di apprendimento dal quale scaturiscono le strategie creative."[16]

16 H. Mintzberg,"Come deve essere la strategia?"

La strategia emergente differisce da quella deliberata perché non vi sono limiti alla razionalità dei soggetti nel muoversi all'interno del complesso sistema causa-effetto che caratterizza il disegno strategico e perché considera l'impossibilità di far accettare all'interno di una struttura organizzata le decisioni prese a livello del vertice da tutti i "subordinati".

Azione ----------→ apprendimento ---------→ correzione

Un ruolo fondamentale, in questo modello, è giocato proprio dall'apprendimento cioè dalla capacità dei soggetti di trarre profitto dall'esperienza per correggere le proprie scelte in caso di errore e di dare forma a una strategia che emerge senza essere però stata intenzionalmente deliberata.

In questo contesto la pianificazione strategica, quindi l'attività alla base dell'elaborazione di un Business Plan, viene inquadrata come uno strumento utile non per elaborare nuove strategie bensì per programmare l'attuazione di una strategia già precedentemente emersa.

L'idea centrale è quindi di "creazione" della strategia piuttosto che di "pianificazione" dove per creazione si intende per Mintzberg il frutto della conoscenza profonda del business, dell'esperienza e dalla capacità di apprendimento. I processi decisionali si basano quindi su complessi e delicati fattori che in ambienti fortemente competitivi come sono quelli che oggi caratterizzano il mercato rendono quasi impensabile una formulazione della strategia basata solo sull'istinto e perché no anche sul caso.

Nella trattazione che segue si farà riferimento quindi alla strategia in senso razionalistico e ai suoi strumenti di analisi proprio perché le caratteristiche stesse del mercato e della forma organizzativa delle azienda non rendono possibile, a mio avviso, affidarsi all'intuito o all'esperienza, che rimangono fattori comunque da tenere in considerazione, per la definizione delle strategie e successivamente del piano aziendale.

2.1.1 Dalla strategia alla pianificazione strategica

2.1.1.1 La nozione di pianificazione strategica

Il concetto di pianificazione aziendale è, da un certo punto di vista, stato ampliato da un altro concetto: quello della strategia. Precedentemente è stata data una definizione di strategia come un sistema di scelte relative alle risorse da impiegare e alle azioni da intraprendere affinché l'azienda possa raggiungere i suoi obiettivi. Quindi, se la pianificazione aziendale è l'insieme delle decisioni prese dal management per intraprendere le azioni volte al raggiungimento degli obiettivi, la pianificazione strategica "tiene conto della stretta correlazione fra azienda ed ambiente esterno con il quale si trova in vicendevole dipendenza". Da queste affermazioni emerge chiaramente la stretta correlazione tra l'azienda e l'ambiente esterno. La pianificazione strategica parte dalla definizione delle strategie che vengono poi riportate nel processo di pianificazione aziendale. Questo concetto è ripreso da Chung : "Strategic planning involves more than just formulating action plans; it introduces strategic thinking into the planning process. When managers think strategically they ask themselves the following questions:

a) What is our business? What should be in?

b) Who are our customers, and what do they want?

c) Who are our competitors? What are their strengths and limitations?

d) What is our competitive strength? How should we use our resources to gain a competitive edge?

e) What major changes are occurring in our environments? How will these changes affect our businesses?"

Questa definizione riprende quindi esattamente tutti gli aspetti e le domande da porsi per intraprendere un corretto processo di pianificazione strategica; che quindi diventa un processo che coinvolge soprattutto i livelli alti dell'organizzazione aziendale, i quali svolgono compiti di coordinamento, dal momento che hanno a disposizione maggiori informazioni rispetto agli altri livelli gerarchici, e, soprattutto, hanno l'autorità per imprimere percorsi innovativi. Una volta definite le strategie, esse devono essere diffuse all'interno dell'organizzazione aziendale, in modo tale che siano condivise e che tutti nell'azienda possano operare per raggiungere i fini comuni stabiliti dal management. Tale diffusione si concretizza mediante il processo di pianificazione strategica, il cui mezzo più diffuso è proprio il Business Plan.

2.1.1.2 Le ragioni della pianificazione

L'importanza della pianificazione era già sentita agli inizi del secolo scorso. Henri Fayol, nel 1916, identificava la pianificazione come una delle funzioni principali del management insieme all'organizzazione, al controllo, al comando e al coordinamento. Il boom economico del secondo dopoguerra ha amplificato notevolmente l'importanza della pianificazione, anche se, successivamente negli anni '70, con i grandi eventi economici della crisi petrolifera hanno fatto saltare ogni previsione effettuata ed hanno sminuito il valore di questa funzione. La pianificazione tuttavia, continua ad esistere anche se sono leggermente cambiati il contesto ed i metodi di applicazione.

La pianificazione aziendale ha la funzione poi di essere uno strumento a supporto della direzione aziendale affinché si possano assumere le decisioni strategiche. Lorange analizza il ruolo della pianificazione in base a quattro aspetti:

- allocazione delle risorse aziendali scarse (finanziarie, tecnologiche ed umane), al fine di rendere perseguibile una decisione strategica;
- supporto all'azienda nel processo di adattamento alle minacce ed alle opportunità provenienti dall'ambiente, di identificazione delle alternative, di efficace armonizzazione strategica con l'ambiente;

- coordinamento delle attività strategiche coerentemente con i punti di forza e di debolezza dell'azienda (analisi interna dell'azienda);
- sviluppo del management, attraverso un sistema di apprendimento dai risultati delle decisioni strategiche effettuate nel passato, che rafforzi le professionalità e le competenze.

Oggi, si tende sempre più a rivalutare la formalizzazione della strategia purché si ponga la giusta attenzione su modo di pianificare. Particolare attenzione alla formalizzazione della pianificazione è stata data dalla scuola del Management Science, tra cui ritroviamo autori come Anthony, Lorange, Hax, Chandler e Ansoff. Secondo questo filone l'imprenditore è un essere razionale, un homo economicus, che identificati gli obiettivi, sceglie tra il ventaglio di alternative possibili quella che gli permette di raggiungere la massima utilità complessiva. All'interno di queste teorie se ne sono sviluppate delle altre, in particolare quella dell'operation research che a delineato e sostenuto i processi formali di esplicitazione della strategia, ossia il planning. La pianificazione, dunque, diventa un importante strumento di diffusione della strategia per i seguenti motivi:

- costituisce il quadro di riferimento per l'applicazione degli strumenti di analisi;
- è uno strumento di comunicazione della strategia, permettendo la diffusione delle informazioni e degli obiettivi in tutta l'organizzazione;
- è un processo di apprendimento organizzativo;
- permette l'efficace allocazione delle risorse aziendali;
- è una metodologia di analisi strutturata;
- è uno strumento di supporto alle decisioni strategiche;
- permette il miglioramento continuo attraverso il controllo della progressiva attuazione della strategia e l'eliminazione degli errori eventualmente commessi (autocorrezione);
- simula il problem solving

Nei loro scritti, Hofer e Schendel sostengono che è la stessa necessità di non rendere soltanto causale la formazione della strategia e di gestirla in modo opportuno a far nascere il bisogno di pianificare.

2.2. Strategia aziendale e orientamento strategico di fondo

Sovente, nella letteratura economico aziendale, ritroviamo che la pianificazione si lega molto al concetto di strategia. Robert N. Antony,ad esempio, dice che: "La pianificazione strategica è il processo di decisione su gli obiettivi della organizzazione, su i loro cambiamenti, su le risorse da usare per il loro raggiungimento e sul e politiche che debbono informare l'acquisizione, l'uso e l'assegnazione di tali risorse." La strategia è quindi alla base della pianificazione stessa. Quindi, prima di trattare della pianificazione ritengo necessario chiarire cosa intendo per strategia, facendo una minima classificazione ed esaminando gli elementi di cui si compone. Anche in questo caso la definizione di strategia non è univoca nell'ambito della dottrina aziendalistica. Essa ha subito un processo di evoluzione nel tempo grazie ai contributi delle diverse scuole di pensiero. Chandler e Andrews inclusero nel concetto di strategia aziendale, collegandola all'organizzazione, i fini dell'impresa, i mezzi e le politiche necessarie per porli in essere. La base fondamentale per il processo di decisione strategica era data dall'analisi della situazione esterna e di quella interna. Successivamente Ansoff collegò il concetto di strategia con le politiche militari, dove il fine principale è il raggiungimento dell'obiettivo (vincere la guerra) senza discutere le finalità dello stesso. Infatti, la parola strategia deriva dal greco "strategos", che significa letteralmente "colui che conduce l'esercito". Quindi, per formulare una strategia vincente, bisogna valutare i propri punti di forza e di debolezza e confrontarli con quelli del nemico (nell'ottica aziendale dei concorrenti) per definire le azioni di attacco e/o di difesa che consentano di ottenere i migliori risultati. Dunque, la strategia risulta essere collegata direttamente anche con il vantaggio competitivo Mintzberg introduce, invece, nella nozione di strategia il concetto di apprendimento. Il processo di formazione delle strategie è

dinamico, nel senso che varia in base all'evoluzione della realtà aziendale mediante un processo di apprendimento, definito learning by doing. Norman riprese qualche anno dopo gli stessi concetti ampliandoli con quanto formulato anche da Peters e Waterman in tema di fattori di successo per l'impresa. Questa revisione porta Norman alla conclusione che la formulazione delle strategie si configura attraverso sei fasi fondamentali:

1. l'analisi dello scenario esterno e la consapevolezza della necessità di intervenire strategicamente;

2. la formulazione di una business idea da verificare;

3. la messa a punto della strategia dopo aver effettuato le verifiche;

4. lo sviluppo di risorse strutturali per l'attuazione della strategia;

5. l'attuazione operativa della stessa;

6. il monitoraggio della strategia che, può portare ad un consolidamento della stessa se ha portato al successo o alla sua revisione se non è stata valida.

Qualsiasi fondamento del processo strategico deve poi essere ricercato nel cosiddetto *orientamento strategico di fondo*. L'orientamento strategico di fondo delle imprese si basa su una nozione allargata di strategia che "definisce l'identità (effettiva e ricercata) dell'impresa (in rapporto all'ambiente), evidenziando che cosa essa fa (o vuole fare), perché essa lo fa (o vuole fare), come lo fa (o vuole fare)". Tale definizione avviene progressivamente sia in termini di atteggiamenti, idee, convinzioni, radicati nel management, nel personale, nella struttura organizzativa e nei meccanismi operativi, configuranti l'orientamento strategico di fondo, sia in termini di indirizzi strategici, gerarchicamente ordinati, in cui l'orientamento strategico di fondo si concretizza.

Pertanto, l'orientamento strategico di fondo si configura come la parte invisibile ed intangibile della strategia che affonda le sue radici nel sistema di valori e nella cultura aziendale ed è nel contempo il prodotto della sua storia (natura path dependent), la base della visione futura dell'impresa ed il risultato di continui processi di apprendimento (e disapprendimento). Contribuiscono alla determinazione delle scelte

imprenditoriali di fondo il campo di attività (fedeltà al campo iniziale o entrata in nuovi), orizzonte temporale (ottica di lungo periodo per assicurare la sopravvivenza dell'azienda nel tempo), sviluppo dimensionale (che può essere assente, forzata o fisiologica) e sviluppo qualitativo (totally quality management).

Campo di attività: Riguarda le scelte relative all'area (o alle aree) strategica d'affari in cui operare, che sono profondamente influenzate da idee e convincimenti configuranti due visioni diametralmente opposte:

1) prevalenza dell'ottica competitiva dell'impresa: la scelta delle aree della competizione tiene conto unicamente delle inclinazioni e della vocazione imprenditoriale;

2) prevalenza dell'ottica finanziaria: la massimizzazione del valore azionario e la diversificazione del rischio rappresentano gli unici fattori guida nelle scelte di investimento che devono assicurare un ritorno a breve.

Per le opzioni di crescita, vi sono da ricordare tre opzioni possibili:

- Investimenti in piattaforme: si intendono degli investimenti atti a creare dei prodotti o tecnologie basilari le quali, se ben strutturate, potranno dare grandi possibilità di *side business* affiancati alla tecnologia base, con conseguenti grandi creazioni di valore(Google);
- Alleanze strategiche e Joint Venture: si tratta di investimenti congiunti, anche di entità medio-piccola, di 2 o più imprese le quali genereranno nuove strategie per la creazione di valore e vantaggio competitivo di costo e di differenziazione;
- Competenze organizzative: sono un fattore molto importante giacché possono offrire le possibilità potenziali per creare vantaggi competitivi derivanti da migliori prodotti, a volte anche unici, e diversificazione. Spesso le alte competenze professionali di un'azienda, dopo l'entrata in commercio dei loro prodotti, possono migliorare lo standard qualitativo dei loro concorrenti, o in casi ancora più eclatanti e recenti, creare un nuovo mercato (Apple con i tablet).

Orizzonte temporale: Rappresenta il periodo assunto come riferimento nello svolgimento delle attività dell'impresa; esso può riferirsi a:

- ottica di lungo periodo: l'obiettivo primario dell'impresa è la prosperità e la sopravvivenza nel lungo periodo, a cui tutti gli altri obiettivi sono subordinati ed in rapporto funzionale e strumentale;
- ottica di breve periodo: preferenza per gli investimenti con rapido ritorno economico, ancorché questo comporti una sicura perdita di posizioni competitive.

Sviluppo qualitativo: Si riferisce allo sviluppo di competenze distintive volte al conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile; si configurano i seguenti due atteggiamenti estremi:

- eccellenza senza confini: focalizzazione su tutte le variabili competitive facendo della produttività, della qualità, della creatività, non già un attributo dell'area produzione, R&S o design, ma un valore ed un ideale che permea l'organizzazione tutta;
- eccellenza circoscritta: focalizzazione su una o poche variabili competitive accompagnata ad una strategia di focalizzazione (su un singolo segmento o nicchia di mercato).

Sviluppo dimensionale: E' strettamente connesso con le variabili esaminate in precedenza dalla cui combinazione possono derivare due differenti tipologie di sviluppo:

- fisiologico: coerenza delle scelte strategiche con il patrimonio genetico dell'impresa, ottica di lungo periodo, eccellenza imprenditoriale diffusa, apertura verso l'ambiente;
- patologico: scelte guidate dalla logica del ritorno immediato degli investimenti, ottica di breve, eccellenza imprenditoriale circoscritta, atteggiamento di chiusura verso l'ambiente.

Mi preme inoltre sottolineare un altro aspetto che riguarda il problema dell'esplicitazione della strategia stessa. Sicuramente tutte le aziende hanno una

strategia: intesa come l'insieme di scelte fondamentali e di relativi comportamenti riguardanti la struttura dell'azienda e l'interazione con l'ambiente che la circonda. L'esistenza dell'azienda e le scelte da essa poste in essere fanno concludere l'esistenza di una strategia. Wrapp ha analizzato il problema ed ha supposto l'esistenza di diversi gradi di esplicitazione della strategia in base ai destinatari e all'uso che della stessa si vuole fare:

- la strategia per la redazione del bilancio di esercizio: sarà in tal caso solo un'enunciazione massima che dà agli azionisti un accenno dell'orientamento futuro dell'azienda;
- la strategia per il consiglio di amministrazione e per gli analisti finanziari: sicuramente è più completa e corredata da indicatori finanziari ed economici;
- la strategia per l'alta direzione: presenta un elevato livello di dettaglio sulle informazioni;
- la strategia per l'uso esclusivo dell'Amministratore delegato: include informazioni che non vengono divulgate e che sono di competenza esclusiva dello stesso.

Nella diversificazione per destinatario, la strategia non viene modificata nel suo contenuto bensì nel suo grado di esplicitazione. La diffusione della strategia e la sua comunicazione nell'organizzazione dell'azienda avviene tramite il processo di pianificazione.

2.3 Evoluzione del concetto di strategia

Il concetto di strategia aziendale come lo intendiamo noi oggi si diffonde nella seconda metà del novecento negli Stati Uniti e solo in seguito sarà studiato ed elaborato dagli studiosi di management.

2.3.1 La scuola di Harvard

I primi studi sulla strategia aziendale sono riconducibili alla scuola di Harvard che vede tra i suoi principali esponenti Alfred Chandler.

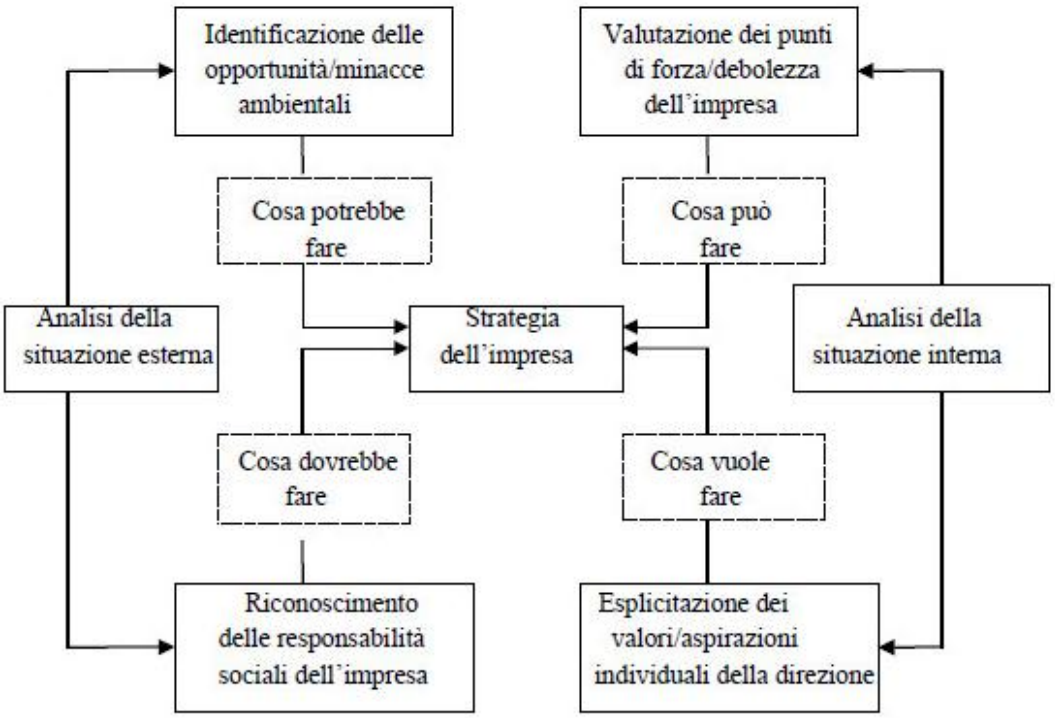
Egli definisce la strategia come " la determinazione delle finalità e degli obiettivi fondamentali a lungo termine di un'impresa e l'adozione delle politiche necessarie alla loro realizzazione".

L'elemento più importante della teoria di Chandler riguarda il rapporto tra strategia e struttura organizzativa. L'autore chiarisce, infatti, che l'impresa deve essere una struttura aperta pronta a cogliere i segnali provenienti dall' esterno, capace di adattarsi alle esigenze del momento. A un cambiamento strategico dettato da un input esterno deve necessariamente corrispondere un riassetto del modello organizzativo, e quando questo non avviene l' attuazione della strategia stessa può incontrare degli ostacoli tali da comprometterne il risultato finale.

Con modello organizzativo egli intende proprio lo schema d'organizzazione mediante il quale l'impresa viene amministrata.

Il concetto di strategia è ulteriormente sviluppato da Andrews che lo intende come "un insieme di obiettivi, scopi o fini e delle principali politiche e piani operativi per raggiungere tali fini, espressi in modo da definire il business in cui l'impresa opera o dovrà operare e che tipo di azienda è o dovrà essere, la natura del contributo economico o non economico che intende apportare agli azionisti,ai dipendenti,ai consumatori e alla comunità."

Figura 1 Il concetto di strategia secondo Andrews



Da questo schema si evince che, secondo Andrews, l'attuazione delle strategie dipende sia dall' analisi della situazione esterna sia da quella interna.

Dall'analisi esterna si vanno ad identificare quali sono le opportunità e le minacce ambientali e così facendo si rileva cosa potrebbe fare l'azienda, in secondo luogo, tenendo conto delle responsabilità sociali dell'impresa, si indica ciò che concretamente si dovrebbe fare per raggiungere l'obiettivo.

Dall'analisi interna, invece, si identificano in primo luogo quelli che sono i punti di forza e di debolezza dell'azienda stessa andando così ad individuare le potenzialità (cosa può fare), e in secondo luogo si esplicitano le aspirazioni e gli obbiettivi (cosa concretamente vuole fare).

L'elaborazione del concetto di strategia secondo Andrews è molto ampia e tipica della scuola di Harvard, i concetti base sono ancora oggi molto attuali e presi in considerazione per lo sviluppo di strategie più moderne. Una considerazione importante che denota un altro passo in avanti nello studio della strategia aziendale è che l'obiettivo da raggiungere, che sia economico o non, è rivolto non solo agli azionisti ma a tutti gli stakeholders.

2.3.2 Scuola di ansoff o strategic management

Nello stesso periodo sempre negli Stati Uniti presero forma gli studi di management strategico che portarono a risultati differenti.

Secondo la scuola di Ansoff il concetto di strategia doveva essere ridotto alle modalità e ai mezzi attraverso i quali raggiungere i fini dell' impresa, senza andare ad indagare questi ultimi.

Nasceva così un'idea di strategia più ridimensionata, di tipo esclusivamente strumentale, che presentava numerose analogie con la pratica militare. Durante le guerre, infatti, non si ricercano le motivazioni (nel caso aziendale i fini,gli obiettivi) ma solo le modalità (gli strumenti) per vincerle. I generali, che sono i responsabili dell'elaborazione della strategia, non dichiarano guerra ma decidono gli strumenti adatti per combatterla. Per queste ragioni Ansoff dedica particolare attenzione al management che viene identificato come lo stato maggiore di un esercito che non interviene sui perché della guerra ma solo sul come combatterla.

Il manager quindi, attraverso una pianificazione strategica ben formalizzata, elabora le alternative di azione e individua la scelta ottimale da perseguire.

Questi studi presentavano però un grosso limite, malgrado le pianificazioni molto precise e razionali di tutte le attività da mettere in atto, non furono in grado di superare i condizionamenti casuali del mercato; infatti, si trattava di studi a breve-medio periodo, che fallirono con le crisi petrolifere, dato che lo schema di pianificazione non

era stato adeguatamente predisposto per rispondere a radicali condizioni mutevoli del mercato.

Se ne dedusse che una pianificazione a breve-medio periodo non consente a un'impresa una sopravvivenza per molto tempo, ma una breve comparsa, magari sfruttando un boom commerciale di un suo prodotto, il quale una volta che termina il suo ciclo di vita, rischia di portare la società ad una fine precoce.

2.3.3 Norman & Mintzberg

Verso la fine degli anni '70 Norman critica esplicitamente il modello razionale di Ansoff per ciò che riguarda la scelta e la strutturazione della strategia; egli infatti, suggerisce di trattare questi fenomeni come processi di apprendimento (learning by doing).

Secondo Norman le strategie si formano sul campo attraverso una serie di processi di apprendimento continuo, guidate da una business idea che deve permettere all'azienda di distinguersi in ogni mercato dai propri concorrenti.

Mintzberg aggiunge a questo tipo di pensiero un nuovo concetto fondamentale per la scelta strategica: la vision.

Con vision si intende l' idea o meglio la "visione", cioè un concetto espresso in parole semplici e coincise che deve guidare l'azienda, che ne determina il posizionamento sul mercato e le aspirazioni.

Mintzberg aggiunge: " Le strategie di maggiore successo sono le visioni, non i piani": con questa affermazione vuole andare a sottolineare la differenza tra visione o pensiero strategico che implicano creatività,adattamento e continua evoluzione al concetto di programmazione che è invece solo l' elaborazione e la messa in atto di strategie esistenti e già definite.

In quest'ottica i fattori chiave di successo per le aziende diventano la conoscenza e i processi di apprendimento (learning by doing) che si svolgono attraverso sistemi di relazioni sia all' interno dell' azienda sia verso l'esterno.

2.3.4 La strategia competitiva: Porter

Negli anni '80 il concetto di strategia si sviluppa ulteriormente grazie ai lavori del Porter: Competitive Strategy(1980) e Competitive Advantage (1985) a cui seguiranno altri libri che andranno a definire un' idea di strategia ancora oggi molto attuale.

Secondo l'autore la strategia è: " la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi".

La strategia per Porter deve guidare l'azienda a trovare il giusto ruolo all'interno del mercato nel quale possa avere una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti.

Sono proprio i meccanismi della concorrenza che giocano un ruolo fondamentale nella scelta della strategia e l'intensità di questa, all'interno di un determinato mercato,è dovuta secondo Porter a cinque fattori chiave: i clienti, i fornitori, le imprese concorrenti, i prodotti sostituti e i potenziali entranti.

Queste determinanti vanno analizzate una ad una tenendo conto di quelli che sono i propri punti di forza e di debolezza per capire quale è la situazione in cui versa l'impresa. La strategia viene così ideata considerando quali sono gli obiettivi che ci si è prefissati di raggiungere. In un caso l'impresa può puntare a conseguire una certa posizione di leadership del mercato e poi cercare di difenderla dagli attacchi della concorrenza, oppure ancora crearsi una nicchia che la differenzi dai concorrenti per evitare uno scontro diretto con questi.

Le strategie si configurano quindi come linee guida ideate per creare una situazione di vantaggio dell'impresa all'interno di un determinato settore e a permetterle di avere dei risultati economici migliori dei concorrenti.

Porter inoltre afferma: " La base fondamentale di una prestazione a lungo termine,superiore alla media, è il vantaggio competitivo sostenibile. Sebbene un'impresa possa avere una miriade di punti di forza e di debolezza,al confronto con i propri concorrenti,per conseguire il vantaggio competitivo, occorre elaborare due strategie di base: la leadership di costo e quella di differenzazione."

La leadership di costo è facilmente intuibile, sta nel fatto di riuscire a creare un prodotto da proporre sul mercato a un prezzo inferiore rispetto a quello della concorrenza. Questo permetterebbe sia di vendere a un prezzo inferiore e quindi accaparrarsi maggiori quote di mercato rispetto ai competitors, sia vendere allo stesso prezzo dei concorrenti ma ricavarne margini maggiori.

Le fonti del vantaggio di costo sono numerose e variano da settore a settore e a seconda del mercato in cui si opera. Le principali sono: il perseguimento di economie di scala, delle tecnologie esclusive e innovative di prodotto o di processo, un accesso facilitato e preferenziale alle materie prime o ancora la localizzazione geografica e il fattore tempo.

Naturalmente questo vantaggio deve poi essere mantenuto nel tempo e bisognerà evitare che il gap rispetto agli altri attori del mercato si riduca.

La seconda strategia di base che permette un vantaggio competitivo sostenibile è la differenzazione.

In questo caso l'azienda mira ad essere l'unica nel proprio settore a poter offrire certe variabili ritenute molto importanti dai clienti.

Essa individua quelle caratteristiche ritenute fondamentali dai consumatori e si mette nella condizione di esaudire queste richieste in maniera ineguagliabile. Colui che usufruisce del servizio o del bene riconosce questa differenza rispetto alla concorrenza ed è disposto a pagare un prezzo superiore.

I metodi per ottenere un vantaggio di differenziazione anche in questo caso sono diversi e cambiano a seconda del prodotto/servizio e del mercato. I più rilevanti sono: una maggiore qualità del prodotto stesso in tutte o in alcune delle sue caratteristiche, migliori servizi pre e post vendita, una migliore campagna di marketing che fa accrescere il marchio ecc.

2.3.5 Hamel e prahalad

Come abbiamo visto l'analisi di Porter sposta l'attenzione per la determinazione della strategia sulle fonti del vantaggio competitivo.

Secondo questi due autori (siamo ormai verso la fine degli anni'80), le fonti del vantaggio competitivo sono le risorse interne, le competenze chiave che l' azienda è riuscita a sviluppare nel corso del tempo.

L'impresa deve essere vista come un insieme di core competence che permettono di sfruttare in maniera nuova e unica quelle opportunità a cui difficilmente potrebbero accedere altre aziende con competenze differenti.

Compito del management quello di implementare un'architettura strategica che permetta la creazione di competenze e indichi quali sono gli obiettivi futuri da raggiungere.

Hamel e Prahalad per centrare meglio il concetto di obiettivo futuro usano il termine di "intento strategico" per descrivere le motivazioni che devono ispirare tutti i membri dell'organizzazione nel raggiungere una posizione di leadership.

Questo implica una forte attenzione verso il futuro, in una situazione in continua evoluzione un'azienda potrà cogliere le opportunità future solo se sarà in grado di sfruttare le competenze distintive esistenti e eventualmente acquisire quelle che le mancano per raggiungere un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

2.3.6 Le strategie interattive: Norman & Ramirez

Lo studio della strategia prosegue e nei primi anni ’90 e sempre sulla scia della ricerca del valore che porti un vantaggio competitivo, vengono criticate e messe in discussione le idee dei primi anni ’80 di Porter e della sua concezione di concorrenza tra imprese.

Secondo questi autori, infatti, l’azienda crea valore e può acquisire dei vantaggi solo tramite l’interazione delle proprie competenze con quelle degli altri attori del mercato.

In un mercato in continua evoluzione dove è difficile restare al passo con i tempi non è la competizione e la prevaricazione sugli altri che premia, quanto piuttosto la collaborazione e la cooperazione lungo tutta la catena del valore.

I cinque fattori chiave che, secondo Porter, dovevano essere analizzati (clienti , fornitori, concorrenti ecc) per trovare il modo di ottenere un vantaggio competitivo, diventano ora importanti mezzi per creare collaborazione tra imprese in una logica di complementarietà e specializzazione che porta vantaggi ad entrambe le parti.

Attraverso la realizzazione di accordi e partnership le aziende non solo riducono l’ entità, i rischi e i tempi per la realizzazione di nuove iniziative difficili da portare avanti singolarmente,ma hanno anche la possibilità di scambiarsi esperienze, metodi di lavoro, tecnologie, in modo da accrescere la loro competenza.

Nasce così l’idea di un’impresa caratterizzata da una forte interrelazione tra interno ed esterno che favorisce lo scambio e sfrutta le competenze cosi ottenute per restare competitiva in un ambiente in continua evoluzione.

Norman e Ramirez affermano: “L’ottica strategica non può quindi fermarsi a una configurazione d’impresa come sistema coordinato di fattori produttivi, ma richiede piuttosto un approccio diverso, in cui le relazioni interne ed esterne fanno da trama per assicurare il successo”.

2.4 I livelli della strategia aziendale

Mettendo in relazione la strategia e la struttura organizzativa si possono individuare tre livelli di strategia, il livello aziendale o di gruppo (corporate strategies) che è di competenza dell'alta direzione e degli organi di staff, il livello di combinazioni di prodotto/mercato (strategia di business) che riguardano principalmente i vari manager divisionali ed il livello funzionale.

Ogni strategia che viene stabilita ha degli obiettivi principali da perseguire, che nel caso delle imprese si configurano come la sopravvivenza nel lungo periodo ed una buona prosperità. Sono obiettivi tra di loro propedeutici in quanto la sopravvivenza nel lungo periodo consente ad un'azienda di avere una buona prosperità.

2.4.1 Strategia di gruppo o corporate strategy

Le strategie di corporate attengono alle decisioni da assumere, agli strumenti da impiegare ed ai comportamenti da adottare in relazione alla missione aziendale.

La definizione della posizione competitiva dell'impresa non può prescindere da un'analisi della concorrenza, dei fattori su cui essa si basa, nonché della posizione relativa dell'offerta aziendale rispetto ai suoi competitor. La connessione tra fattori critici di successo e posizione competitiva è indispensabile per la definizione delle linee strategiche che siano in grado di sfruttare le risorse e competenze aziendali al fine della creazione o dello sfruttamento di un vantaggio competitivo. Con le strategie si vanno ad analizzare tre differenti e fondamentali aspetti:

1) strategia di diversificazione o di portafoglio

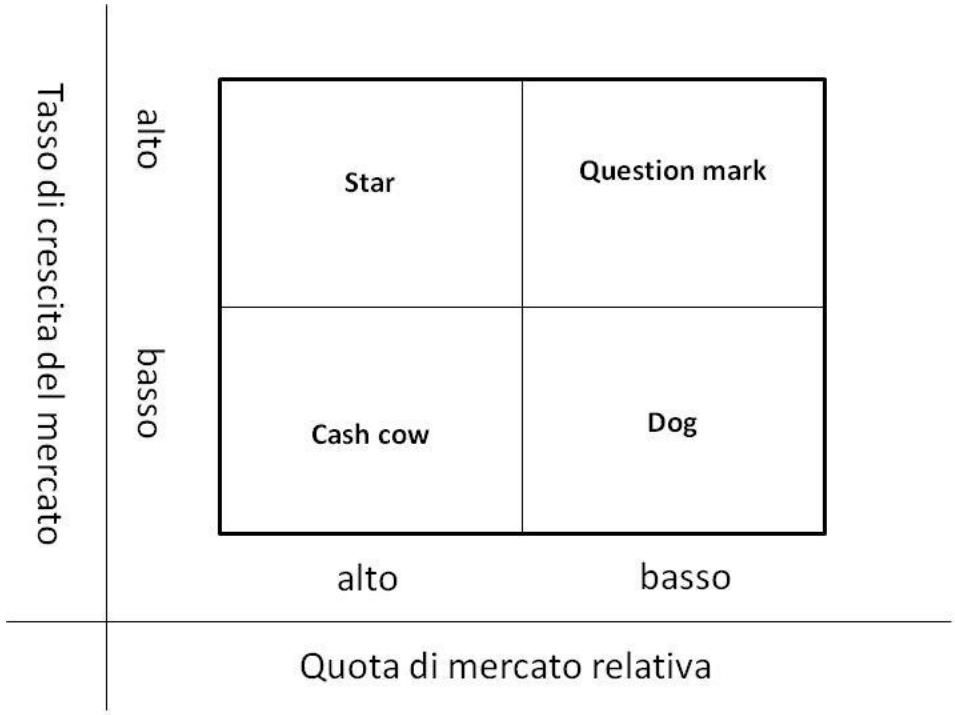
In generale ci si riferisce alla differenziazione rispetto ai concorrenti come alla capacità di un'impresa di offrire prodotti/servizi con caratteristiche di unicità. Questo aspetto però assume diverse sfaccettature, in quanto la diversificazione comprende

numerose variabili che è necessario tenere in considerazione se si vuole raggiungere una posizione di effettivo vantaggio rispetto ai concorrenti.

L'analisi è rivolta alle aree strategiche d'affari (ASA) o ai singoli prodotti dell'azienda e ha l'obbiettivo di selezionare le ASA in base al loro ciclo di vita e alla loro attrattività. Si deciderà perciò di abbandonare le ASA con un tasso di sviluppo negativo e si cercherà di entrare in quelle in cui il tasso di sviluppo è in positivo e in crescita. L'attrattività delle singole aree dipende da una serie di fattori, ossia i fattori di mercato (ciclo di vita del settore, tasso di sviluppo, elasticità alle politiche di prezzo), concorrenza, fattori economici e finanziari (ROE, ROI, indebitamento, economie di scala), fattori macroambientali e fattori tecnologici.

Di particolare importanza nell'analisi del portafoglio è la matrice del Boston Consulting Group (matrice BCG), la quale mette in relazione il tasso di crescita del mercato e la quota di mercato relativa all'impresa rispetto al concorrente principale. La Boston Consulting Group (BCG), è una matrice costituita da quattro quadranti, sul cui lato delle ascisse è posta la quota relativa dell'impresa rispetto al competitor principale (o a più competitor), mentre sul lato delle ordinate è posto il tasso di crescita del mercato.

Figura 2 Matrice BCG



I quattro quadranti individuano quattro tipi differenti di attività.

- Question marks: sono le attività nei quali l'impresa ha una bassa quota di mercato, per il quale però si prevedono alti tassi di crescita; rappresentano opportunità che l'impresa può sfruttare ma che necessitano di notevoli investimenti e la necessità di focalizzarsi sui fattori che siano in grado di aumentare la quota di mercato relativa.
- Stars: sono le attività nelle quali l'impresa è leader, cioè detiene un'alta quota di mercato e per le quali il tasso di crescita del mercato è elevato; gli investimenti per il mantenimento della leadership sono elevati, ma l'impresa in genere possiede le competenze e le risorse necessarie e compete in maniera ottimale riguardo ai fattori critici del settore.
- cash cows: sono le attività nelle quali l'impresa detiene una elevata quota di mercato ma per le quali il tasso di crescita del settore è modesto o nullo;

l'impresa ha una maggiore generazione di liquidità, in quanto solitamente ha alti margini di profitto, in quanto gli investimenti non sono significativi.

- dogs: sono le attività nelle quali l'impresa detiene una bassa quota di mercato relativa e con scarse o nulle possibilità di sviluppo; l'impresa non ottiene alti rendimenti e talvolta può incorrere anche in perdite, motivo per il quale tali attività possono essere eliminate dal perimetro aziendale(dismesse o talvolta vendute).

Il posizionamento delle unità di business sui diversi quadranti della matrice fornisce specifiche indicazioni strategiche:

- le unità di business che si posizionano in alto in entrambe le dimensioni hanno un elevato potenziale di profitto e dovrebbero essere sviluppate;
- le unità di business che si collocano in basso in entrambe le dimensioni presentano prospettive poco interessanti ed andrebbero "mietute", cioè andrebbero gestite in modo da massimizzare i flussi di cassa, minimizzando o evitando nuovi investimenti;
- per le unità di business che si collocano lungo la diagonale andrebbe adottata una strategia di "mantenimento": non dovrebbero cioè essere effettuati né investimenti di sviluppo né particolari programmi di disinvestimento o di riduzione dei costi.

2) strategie di integrazione

In questo caso si pone come obbiettivo quello di aumentare la redditività assumendo il controllo di attività diverse e con diversa importanza strategica nella filiera produttiva. Valuta la convenienza di effettuare queste attività all'interno dell'azienda o esternalizzarli , anche mediante particolari contratti di cooperazione. Si tratta, ad esempio, di decidere in merito ad attività non legate con il core business dell'azienda, attività che richiedono un elevata competenza professionale di cui l'azienda non dispone, attività di carattere tecnico produttivo non strategiche, attività di natura logistica o commerciale.

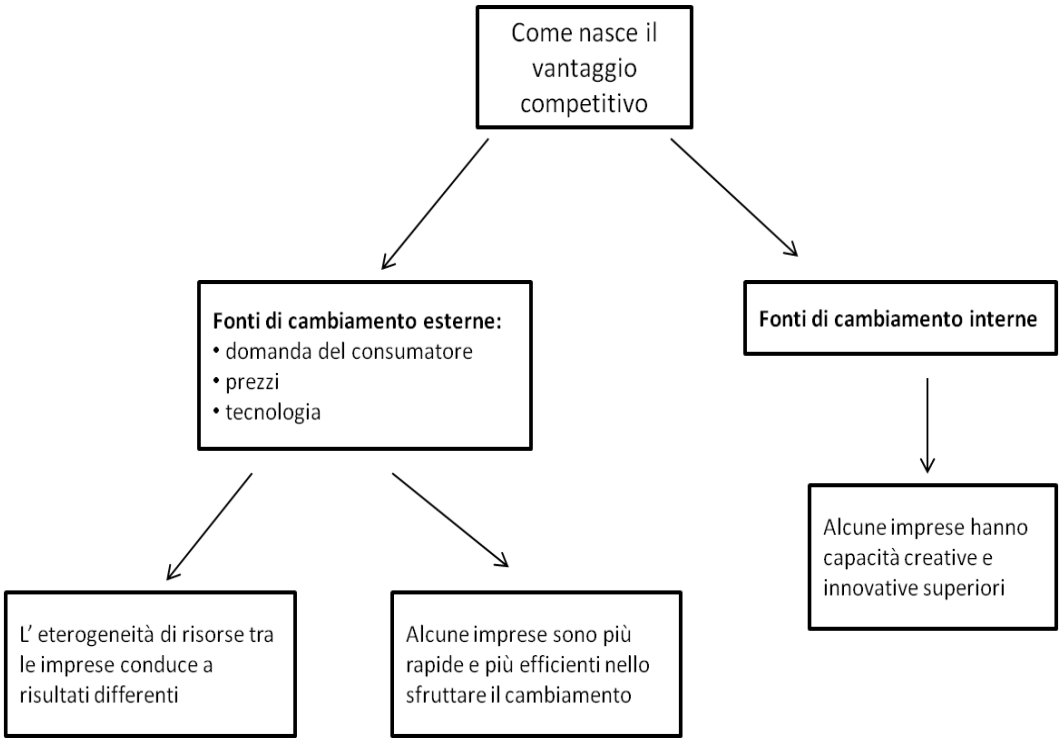
3) strategia globale o di internazionalizzazione

Si occupa dell''analisi apportati dall'eventuale scelta di attuare strategie di internazionalizzazione (economie di scala, globalizzazione delle preferenze dei consumatori, etc.) piuttosto che strategie di sviluppo nei mercati internazionali (localizzazione geografica della produzione e modalità di entrata in detti mercati).

2.4.2 La strategia di business o competitiva

La strategia di business definisce il modo di competere all'interno di un determinato settore o segmento, con il fine ultimo di conseguire un vantaggio competitivo nei confronti dei competitor. Divengono essenziali quindi le analisi volte alla conoscenza dei comportamenti e dei vantaggi dei concorrenti, nonché la necessità di cogliere le fonti che possano portare ad un vantaggio nei confronti degli stessi. La strategia di business o competitiva è basata sul presupposto che il successo nei confronto dei concorrenti è da ritenersi una strategia vincente, a prescindere da ogni altra considerazione.

Figura 3 La nascita del vantaggio competitivo



Essa si basa fondamentalmente su:

- le fonti del vantaggio competitivo: esse sono rappresentate da fonti di cambiamento interno (conoscenza, risorse, capacità innovativa, strutture, etc.) o esterno (domanda di mercato, variazione nei prezzi, tecnologie).
- tipologie di vantaggio competitivo: esso può derivare da vantaggi di costo o di differenziazione.

Figura 4 Caratteristiche delle strategie di costo e differenziazione

	Elementi chiave della strategia	Risorse e requisiti organizzativi
Leadership di costi	Impianti a scala efficiente Progettazione attività manifatturiera Controllo Costi Fissi e della R&S	Disponibilità di capitali Stretto controllo dei costi, reporting etc. Incentivi per obiettivi quantitativi
Differenziazione	Attenzione al marchio, alla pubblicità, al design, al servizio, alla qualità	Capacità di marketing, engineering, creatività, etc.

I vantaggi di costo sono legati alla capacità dell'impresa di sviluppare la stessa attività dei concorrenti ma a costi inferiori. Avere una leadership di costo significa gestire dei processi e saper combinare risorse e attività in modo da produrre agli occhi del cliente un valore comparabile a quello offerto dai concorrenti ma sostenendo costi complessivamente inferiori, cosa che consente di vendere sul mercato prezzi inferiori.

Al fine di definire una strategia di leadership di costo occorre:

- disaggregare l'impresa in attività
- stabilire l'importanza relativa delle attività in base ai costi
- confrontare i costi per ciascuna attività (capire le attività più o meno efficienti)
- identificare le determinanti di costo
- identificare i legami tra attività
- identificare le opportunità di riduzione dei costi

Le principali determinanti del vantaggio di costo sono:

- economie di scala (specializzazione, divisione del lavoro)
- economie di apprendimento (miglioramento coordinamento organizzativo, maggiore abilità)

- tecnologia di processo (automazione, uso efficiente dei materiali)
- progettazione del prodotto
- costo degli input (potere contrattuale, collaborazione con i fornitori, co-localizzazione)

Un vantaggio da differenziazione, invece, si ha quando l'impresa offre un prodotto/servizio percepito dai clienti di valore superiore a quello offerto dai concorrenti. In considerazione di tale valore superiore i clienti sono disposti a pagare un premium price inteso come il maggior prezzo che il consumatore è disposto a pagare per avere il prodotto dell'azienda, e di creare valore per il cliente, tramite la capacità di percepire il valore da parte del cliente e la capacità di ridurre i costi per lo stesso.

Per perseguire un vantaggio di differenziazione occorre individuare nella catena del valore gli elementi relativi alle diverse attività e risorse ed alle interconnessioni con le catene del valore del cliente che possono effettivamente differenziare l'offerta.

Occorre capire dove risiede e può risiedere l'unità e soprattutto come e perché il modo di combinare risorse e capacità genera unicità

I fattori di unicità sono:

- caratteristiche e prestazioni del prodotto e tecnologie sottostanti
- servizi complementari
- qualità degli input
- capacità del personale
- collocazione geografica
- modalità di gestione dei rapporti di mercato (capacità di marketing)

La differenziazione consente:

- di ridurre la sostituibilità del prodotto
- di fronteggiare aumenti di prezzo dei fornitori
- di ottenere maggiore fedeltà dai clienti di difendersi da prodotti sostitutivi

Le determinanti del vantaggio competitivo sono le variabili che possono dare origini sia a vantaggi di costo sia di differenziazione. In particolare, troviamo le economie o diseconomie di scala, l'apprendimento, il modello di utilizzazione delle capacità produttive, i collegamenti con la catena del valore, le interrelazioni tra le unità di business, l'integrazione o deintegrazione verticale, il fattore tempo, le politiche discrezionali, la localizzazione geografica ed i fattori istituzionali.

Oltre agli elementi precedentemente elencati un'impresa cerca di ottenere vantaggio commerciali e reddituali attraverso la continua valorizzazione di quegli elementi alla base della proprio offerta in grado di tradursi in vantaggi competitivi sostenibili e difendibili come tutte le caratteristiche tangibili e intangibili dell'azione imprenditoriale che permettono ad un competitors di differenziarsi positivamente dai suoi concorrenti. Esempi di fonti del vantaggio competitivo derivanti dalla struttura interna dell'azienda da analizzare per mappare il suo posizionamento all'interno del suo settore sono per esempio:

a) Differenziazione: È un fattore che permette all'impresa di occupare una posizione di mercato privilegiata rispetto ai concorrenti e può realizzarsi a quattro livelli:

- caratteristiche offerta: caratteristiche tecniche e funzionali relative al prodotto principale o accessorio, in grado di soddisfare bisogni specifici in modo distinto dai prodotti concorrenti
- accessibilità: fruibilità di accesso ai prodotti/servizi offerti rispetto alla concorrenza nell'ambito di un determinato target di riferimento
- immagine: unicità del prodotto/servizio nei termini di immagine percepita [17]
- innovazione: creatività di prodotto servizio, che si ottiene ricercando una costante evoluzione dell'offerta al fine di soddisfare i nuovi bisogni e mantenere inalterata la domanda[18]

17 Non è necessariamente legata a fattori di differenziazione tangibili

b) networking (risorse di relazione): Questo aspetto prende in considerazione i rapporti di affare o di natura personale che le persone che fanno parte dall'impresa hanno costruito e mantenuto negli anni che consentono all'impresa stessa di ottenere benefici di natura finanziaria, informativa e commerciale rispetto alla concorrenza.

c) segmentazione/personalizzazione: I vantaggi competitivi in questo caso si ottengono nel caso in cui l'impresa attui una efficace politica di suddivisione del mercato in sottogruppi omogenei di clienti, accumunati da caratteristiche di consumo simili. Questo le permette di erogare prodotti personalizzati in grado da un lato di soddisfare pienamente i diversi bisogni della clientela e dall'altro di distinguere la propria offerta da quella dei concorrenti.

d) efficienza gestionale: Si tratta di perseguire generici obiettivi di efficienza aziendale, attraverso l'utilizzo razionale di tutte le risorse variamente impiegate nell'attività di impresa. Il raggiungimento di questo obiettivo può essere finalizzato all'ottenimento di:

- efficienza operativa: si ottiene ottimizzando le attività legate sia all'area amministrativa che alla produzione dei beni e dei servizi rientranti nell'offerta aziendale
- efficienza finanziaria: che invece si ottiene intervenendo sulla struttura del capitale investito, con il fine di ottimizzare la posizione finanziaria complessiva.

e) leadership (capacità manageriali): È una fonte di vantaggio competitivo che si ottiene misurando le capacità professionali ed umane del gruppo dirigente, ed è misurabile attraverso i risultati conseguiti in termini di:

- efficacia della azioni intraprese in ambito commerciale e gestionale
- organizzazione quindi corretta definizione dei ruoli e dei processi, nonché della costante tutela e valorizzazione delle risorse umane

18 Ci si riferisce a innovazioni sostanziali nell'offerta, rappresentata dal lancio di nuovi prodotti, in grado di soddisfare nuovi bisogni o di andare incontro a bisogni già esistenti ma in modo più efficace.

- motivazione, elemento intangibile di enorme rilevanza, legato alla capacità di trasmettere al gruppo e ai singoli componenti dell'organizzazione la visione di impresa e di rendere aderenti le aspirazioni aziendali con quelle individuali

f) know-how: È rappresentato dall'insieme di conoscenze che consentono all'impresa di conseguire vantaggi in termini di costo o di caratteristiche del prodotto. Si parla di due diversi tipi di know-how:

- esperienziale: legato al novero di conoscenze acquisite nel corso del tempo, che consentono di adottare metodi di lavorazione specializzati e di eseguire in modo efficace ed efficienti le varie attività di impresa
- tecnologico: legato al patrimonio di conoscenze e informazioni di prodotto e processo che garantisco all'impresa di adottare peculiare metodologie di produzione e di assegnare al prodotto servizio funzionalità non comuni sul mercato.

I sei fattori esprimono le possibili fonti di competenze distintive di un'azienda rispetto ai concorrenti, ossia le leve in grado di consolidare o migliorare il loro posizionamento sul mercato. C' è anche un settimo elemento competitivo che risulta essere centrale e trasversale agli altri sei e che è rappresentato dagli asset patrimoniali e/o finanziari a disposizioni dell'impresa. Viene considerato come elemento a parte in quanto non rappresenta propriamente una "competenza" ma che comunque permette di giocare un ruolo distintivo a favore o contro un'impresa, in quanto spesso è proprio il supporto di asset patrimoniali che permette di raggiungere un vantaggio competitivo.

Tutti i fattori sopra elencati non devono essere considerati elementi autonomi, ma come interdipendenti gli uni con gli altri infatti spesso risultano causa ed effetto di un determinato andamento aziendale.

2.5 Mission e Vision

Il punto di partenza per il processo di pianificazione strategica è la definizione degli obiettivi. Ogni organizzazione ha uno o più obiettivi da conseguire che possono essere stati definiti in modo esplicito o che possono essere solo nella mente dell'imprenditore. Tali obiettivi sono validi se sono compatibili con l'ambiente economico, sociale, politico in cui opera l'impresa e con le risorse disponibili.

Mission, values e vision si riferiscono alla ragion d'essere dell'azienda, alla sua filosofia, alle sue aspirazioni, alla cultura e ai traguardi che intende raggiungere. È difficile dare un inquadramento preciso in quanto non sempre sono facilmente distinguibili e spesso gli viene data un'enfasi, che ha più rilevanza per dare un'idea ai consumatori che non per la loro funzione intesa come precedentemente esposto. Di seguito si riporto comunque delle definizioni:[19]

Vision

Nell'ambito della gestione strategica è utilizzata per indicare la proiezione di uno scenario che un imprenditore vuole "vedere" nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni generali. La Vision non è un concetto astratto, ma molto concreto poiché è proprio grazie alla "visione" di tanti imprenditori se oggi il mondo è pieno di innovazione, tecnologia, e nuovi prodotti sempre più avanzati. I sogni di imprenditori di successo si sono intrecciati con quelli dei managers, dei lavoratori, dei sindacati e dei consumatori e hanno dato vita ad aziende leader nei loro settori.

E' il caso di di Bill Gates, fondatore della Microsoft Corporation, che ha espresso nella Vision il suo sogno di imprenditore: "*Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato*"; oppure Henry Ford (fondatore dell'omonima casa automobilistica) :"*I cavalli dovranno sparire dalle nostre strade*".O ancora, imprenditori come Walt Disney hanno avuto la loro vision:"*Rendere felici le persone*". Altri esempi di Vision sono quelli di altre aziende famose nel mondo. Nokia

[19] Definizioni tratte da R.N. Kaplan, D.P. Norton, The Execution Premium

(produzione di telefonia mobile): "*Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone – sia quando sono lontane che faccia-a-faccia – e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno*".

La vision deve essere esplicitata e deve essere condivisa con l'intera organizzazione**,** a tutti i livelli; una vision chiara, accurata, derivante da attente riflessioni, serve a fare comprendere ai membri del'organizzazione dove l'azienda vuole arrivare, al fine di condividerne i successi.

Mission

Definisce il perché l'azienda esiste ed opera, come vuole proporsi ai suoi clienti o utenti e più in generale ai suoi stakeholders.

La Mission è definita come "la strada che si vuole percorrere e le risorse che devono essere utilizzate per realizzare la Vision".La mission aziendale deve essere allineata alla vision e deve mostrare, in modo molto più dettagliato, come si intendono raggiungere gli obiettivi descritti.

All'interno di una determinata missione di impresa esistono gli obiettivi di lungo termine che esprimono i risultati il management aziendale che si prefigge di raggiungere nel lungo periodo, utilizzando le risorse disponibili o che intende procurarsi sul mercato. Tra gli obiettivi a lungo termine ritroviamo:

1. *redditività:* l'azienda, oltre agli altri, si assume l'obiettivo generale di accrescere ricchezza nel tempo, in modo tale da incrementare il suo valore. Da notare come questo sia in contrasto con obiettivi di breve termine, come l'aumento del dividendo per azione.

2. *sviluppo*: include la realizzazione di economie di scala, conservare posizioni dominanti, aumentare le vendite, incrementare la quota di mercato, penetrare in mercati internazionali.

3. *leadership*: l'azienda tende a raggiungere o a mantenere una posizione di guida nell'innovazione tecnologica, nelle condizioni di lavoro e nel livello dei costi.

4. *equilibrata struttura finanziaria*: gli obiettivi precedentemente descritti devono essere raggiunti mantenendo le condizioni di equilibrio aziendale, specialmente nella composizione delle fonti di finanziamento (capitale proprio o capitale di terzi). La mancanza di questo equilibrio potrebbe causare l'aumento degli oneri finanziari, con evidente compromissione degli altri equilibri aziendali.

La Mission è generalmente composta da alcuni elementi chiave quali: la storia dell'azienda; le preferenze del management e della proprietà, le risorse di cui dispone nonché i caratteri distintivi (in cosa si distingue dalle altre aziende concorrenti), i valori che ne guidano l'azione, il target a cui si rivolge, gli strumenti che utilizza, i bisogni a cui risponde, le risorse su cui fa affidamento.

Alcuni esempi di mission sono: Walt Disney che è "rendere felici le persone", Nike "Offrire ispirazione e innovazione ad ogni atleta nel mondo. Se hai un corpo, sei un atleta", altre volte ancora, Nokia "Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone, sia quando sono lontane che faccia a faccia, e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno".

Values

Ultima ma non ultimi, rappresentano i principi, i modelli di comportamento e i divieti a cui tutti i membri dell'organizzazione dovrebbero attenersi.

2.6 Analisi dell'ambiente interno ed esterno

Per poter concretamente definire gli obiettivi che derivano dalla Mission e valutare che effettivamente siano realizzabili è necessario interfacciarli con la situazione di partenza in cui l'azienda si trova, sia in termini di contesto esterno sia di situazione interna. Con l'analisi dell'ambiente, l'azienda tenta di prevedere l'evoluzione dei fenomeni che possono modificare lo scenario e influire sulla gestione. Tendenzialmente l'analisi dell'ambiente esterno può essere condotta a livello di macroambiente, quindi

nei suoi aspetti generali, o di microambiente, ovvero con riferimento al mercato a allo specifico settore in cui l'azienda opera.

Ambiente esterno: l'analisi del macroambiente

L'analisi dell'ambiente nel quale l'impresa opera od intende operare è un processo necessario per le decisioni strategiche, sia a livello corporate che a livello di business unit.

L'implementazione di un'efficace strategia dipende in parte dalla redditività del settore nel quale l'impresa commercializza i propri prodotti o fornisce i propri servizi, alla quale va coniugata l'analisi delle risorse e competenze aziendali che possono portare ad un vantaggio e ad una remunerazione del capitale nonostante il settore possa essere in una fase di declino o di maturità avanzata.

Uno dei modelli più utilizzati per l'analisi dell'ambiente esterno all'impresa è il modello delle cinque forze competitive di Michael Porter la cui analisi è affrontata dettagliatamente nel capitolo 3 cui rimando.

Analizzare il macroambiente significa considerare l'ambiente politico, economico, sociale, tecnologico e naturale dei paesi in cui l'azienda agisce o intende agire. Ai fini della formulazione della strategia, l'analisi dell'ambiente politico deve consentire all'impresa di conoscere il prevedibile sviluppo legislativo futuro. Infatti, l'introduzione di nuove norme, o la soppressione di quelle attuali, potrebbe portare vantaggi o svantaggi all'azienda, e quindi costituire un'opportunità o una minaccia. In quel sto ambito rientrano anche i vantaggi (o svantaggi) di una particolare politica fiscale volta, ad esempio, all'incentivazione a trasferire in un determinato paese la produzione, tramite delle agevolazioni fiscali sul costo del lavoro, oppure vantaggi derivanti da aliquote di imposta più miti. Dal punto di vista sociale, l'ambiente fornisce molti spunti per la valutazione della strategia. Si pensi, ad esempio, ai rapporti con i lavoratori, con i consumatori e con la società in generale. Da tutti questi fattori si può capire in che modo produrre, che cosa produrre e quanto: informazioni e dati dai quali il management che formula la strategia non può prescindere. Da un certo punto di vista anche la cultura è un elemento essenziale da valutare. Infatti, il comportamento del

consumatore può essere studiato mediante l'analisi del suo livello culturale. La cultura può essere definita come il complesso dei simboli e delle realizzazioni prodotte da una determinata società, e trasmessi di generazione in generazione quali determinanti e regolatori del comportamento umano. L'aumento del livello culturale del consumatore implica una variazione anche nel suo comportamento legato ai consumi. Ambiente esterno: l'analisi del microambiente Nell'analisi dell'ambiente esterno è poi necessario prendere in considerazione anche il microambiente. Fanno parte del microambiente lo studio del mercato e del settore di riferimento. Analizziamo, innanzitutto, il significato di settore. Il settore è l'ambiente specifico in cui l'azienda opera o intende operare. Quando il management studia il settore attuale o potenziale deve poi tenere conto delle componenti dello stesso, ossia i potenziali entranti, i prodotti sostituti, i clienti ed i fornitori, nonché gli attuali concorrenti. I potenziali entranti costituiscono una minaccia che l'azienda deve circoscrivere e contro la quale deve proteggersi, creando barriere all'entrata. La rilevanza della minaccia dipende dal livello di dette barriere e dalla vivacità delle reazioni che il potenziale entrante può attendersi.

Anche i prodotti sostitutivi costituiscono una minaccia che può definirsi permanente, in quanto la sostituzione è sempre possibile. Il potere contrattuale dei clienti può influenzare notevolmente la redditività dell'impresa in quanto potrebbe costringere la stessa a concedere riduzioni di prezzo, giocando sulla rivalità tra concorrenti. Gli stessi fornitori, inoltre, possono costituire una minaccia per l'azienda in quanto possono aumentare i prezzi delle loro forniture, ridurre la qualità dei prodotti o limitare le quantità vendute a un dato cliente. Quanto descritto può essere così schematizzato

L'analisi dell'ambiente interno

In seguito all'analisi della struttura concorrenziale di un settore, attraverso la definizione delle cinque forze competitive che influiscono sulla redditività, l'impresa si deve concentrare su quelli che vengono definiti come fattori critici di successo all'interno di un dato mercato cioè "quelle variabili sulle quali il management può agire

con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle varie imprese all'interno di un settore". (cit C.hofer e d.schendel strategy formulation: analytical concepts)

Per la determinazione di tali fattori l'impresa deve porre il focus sui clienti e sulla concorrenza, analizzando gli elementi che possono fungere da presupposto alla definizione di una strategia in grado di utilizzare al meglio le risorse dell'impresa per la creazione di valore.

La corretta definizione del target, con la precisazione dei bisogni da soddisfare, i punti in comune tra gli stessi e gli elementi che li differenziano, possono portare sia ad una segmentazione efficace, in grado quindi di suddividere i clienti secondo le loro esigenze e necessità che l'impresa può meglio soddisfare con un'offerta precisa; sia ad una miglior definizione del business aziendale, per il soddisfacimento di interessi dei non-clienti che ancora non risultano utilizzatori dei prodotti/servizi aziendali, ma che potenzialmente potrebbero divenirlo con una diversa caratterizzazione dell'offerta.

Per la definizione dei fattori critici di successo, così come per una miglior gestione della propria offerta, risultano indispensabili le risorse e competenze interne all'organizzazione, in particolare in contesti mutevoli, con un rapido tasso di cambiamento tecnologico, nonché in settori maturi o con segmenti di domanda ancora non soddisfatta, dove possano rappresentare la base per la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile anche nel lungo termine. Anche le cinque forze competitive viste precedentemente possono essere influenzate dalle competenze e risorse di un'organizzazione. Il Grant ne fornisce un esempio citando le barriere all'entrata in un settore come risultato di un utilizzo ottimale di risorse da parte di un' impresa che ha portato ad un vantaggio difficilmente replicabile dai suoi concorrenti o potenziali entranti.

Le risorse a disposizione di un'impresa possono essere suddivise in tangibili, rappresentate dai beni materiali e dalle risorse finanziarie; intangibili, che oggigiorno sono diventate le variabili che maggiormente possono essere utilizzate dall'impresa, un esempio ne sono i marchi e la brand equity; le risorse umane, rappresentate da coloro

che prestano il loro lavoro all'interno dell'impresa, che sono sempre più considerate come basilari per il successo di un'organizzazione e verso le quali si sta ponendo sempre maggior attenzione in un contesto di social responsabilty.

Ad integrazione delle risorse devono però sussistere delle competenze organizzative, definite come "capacità di un'impresa di destinare risorse per raggiungere un obiettivo finale desiderato", ("cit. C.E. Helfat M. lieberman, the birth of capabilities: market entry and the importance of prehistory") che siano in grado di collegare tra loro le varie risorse al fine di creare valore per l'azienda.

Lo sviluppo di competenze adeguate può portare ad una gestione migliore delle risorse interne, garantendo una trasversalità che attraversi l'intera catena del valore e che sia veicolata infine alle singole business unit, per giungere ai clienti e agli stakeholder dell'impresa.

Del resto le singole risorse tangibili od intangibili, se non efficacemente gestite, non possono portare alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. La strategia diviene quindi fondamentale anche come veicolo in grado di sostenere e diffondere le competenze all'interno dell'organizzazione. I processi di apprendimento e la trasformazione in routine di determinati funzioni all'interno dell'azienda sono il primo passo verso il consolidamento di competenze; tuttavia deve permanere all'interno dell'impresa un grado di flessibilità e di apertura alle novità che spinga i manager a valutare i cambiamenti e le continue evoluzioni che possano essere funzionali al business aziendale.

Per il conseguimento di un vantaggio competitivo è necessario che le risorse possiedano determinate caratteristiche che siano in grado di differenziare l'azienda dai propri concorrenti. La scarsità di una risorsa, intesa come possibilità di utilizzo limitata a poche imprese, così come la rilevanza nei confronti di fattori che influiscono sulla competizione nel settore, possono portare alla creazione di un vantaggio competitivo. La durata e la trasferibilità di determinate competenze e risorse sono poi alla base della possibilità di mantenere nel tempo il vantaggio accumulato precedentemente, che per

essere sfruttato deve appartenere alla cultura e alle competenze dell'impresa e non solo dei singoli all'interno dell'organizzazione.

Uno strumento di analisi atto a porre in evidenza le caratteristiche di un' impresa in correlazione con le caratteristiche mutevoli del mercato, è la SWOT ANALYSIS, la quale permette di rappresentare i punti di forza e debolezza, con riferimento alle risorse e competenze sviluppate internamente, e le opportunità o minacce provenienti dall'ambiente esterno di riferimento:

I punti di forza di un'impresa rappresentano le risorse che possono essere utilizzate in un determinato ambito competitivo per il raggiungimento degli obiettivi e per la costituzione di un vantaggio competitivo.

I punti di debolezza rappresentano quelle aree dove l'impresa risulta più esposta alla concorrenza in quanto non possiede le necessarie competenze per il miglior utilizzo delle risorse o ne è priva completamente.

Le opportunità provengono invece dall'ambiente esterno e rappresentano degli eventi o delle condizioni che possono essere sfruttati dall'impresa per il raggiungimento dei propri obiettivi

Le minacce provengono anch'esse dall'ambiente esterno e rappresentano degli eventi sfavorevoli o delle condizioni che l'impresa deve monitorare in quanto possono rappresentare un pericolo per il business aziendale e per l'ottenimento di un vantaggio competitivo.

SWOT ANALYSIS		**ANALISI INTERNA**	
		Forze	**Debolezze**
ANALISI ESTERNA	**Opportunità**	*Strategie S-O*: Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	*Strategie W-O*: Eliminare le debolezze per attivare nuove opprtunità.
	Minacce	*Strategie S-T*: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	*Strategie W-T*: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza.

Con l'analisi dell'ambiente interno si va a verificare la disponibilità delle risorse umane e materiali a disposizione dell'impresa, i risultati ottenuti, e si vanno ad individuare i punti di forza e di debolezza. In altre parole, si va ad esaminare lo stato di salute dell'azienda. La diagnosi può essere condotta analizzando:

1. La redditività del capitale. Si sviluppa tramite il calcolo degli indici di redditività ed ha lo scopo di valutare se l'utile conseguito è adeguato alle risorse finanziarie impiegate nell'impresa.

2. La struttura dei costi. Considera il rapporto tra i costi fissi ed i costi variabili e la capacità delle singole produzioni di assorbire i costi fissi. Infatti, un'impresa che ha elevati costi fissi dovrà, per migliorare la redditività, avere un elevato volume di produzione. Nella disanima della struttura dei costi interviene in aiuto la break-even analysis.

3. La struttura finanziaria. E' condotta anch'essa mediante il calcolo di indici finanziari i quali hanno lo scopo di conoscere il grado di liquidità dell'azienda e il suo livello di indebitamento.

4. Il portafoglio prodotti. Tale analisi è rivolta ad individuare la posizione di ciascun prodotto nel proprio ciclo di vita.

5. La struttura organizzativa. Questa analisi ha lo scopo di verificare se la struttura organizzativa attuale è adeguata per sostenere le strategie che l'impresa intende sviluppare. Questo permette l'efficienza della gestione.

6. Analisi dei punti di forza e di debolezza. Essa è volta ad individuare i settore e gli aspetti nei quali l'impresa eccelle e quelli nei quali non ottiene buoni risultati. L'esame riguarda aree diverse a seconda del tipo di impresa, del mercato nel quale essa opera e del livello di approfondimento che si vuole dare all'analisi. Per capire se un determinato aspetto è un punto di forza o di debolezza l'azienda deve prima determinare i criteri in base ai quali effettuare il paragone. Generalmente vengono utilizzati standard calcolati in base alla storia dell'impresa, ricerche scientifiche o esperienza del settore, comportamento della concorrenza, etc.

2.7 Differenziazione e diversificazione

2.7.1 La strategia di differenziazione

L'azienda definisce gli obbiettivi che vuole raggiungere, e attraverso un'analisi della realtà in cui si trova, valuta se e come possono essere raggiunti. Le due principali linee strategiche che l'impresa può implementare, anche congiuntamente sono la differenziazione e la diversificazione.

La prima di esse riguarda lo sfruttamento di un possibile vantaggio competitivo che l'impresa può sviluppare, vale a dire la differenziazione. Tale termine include

numerose varianti di significato e può essere perseguita tramite diverse scelte strategiche ed operative.

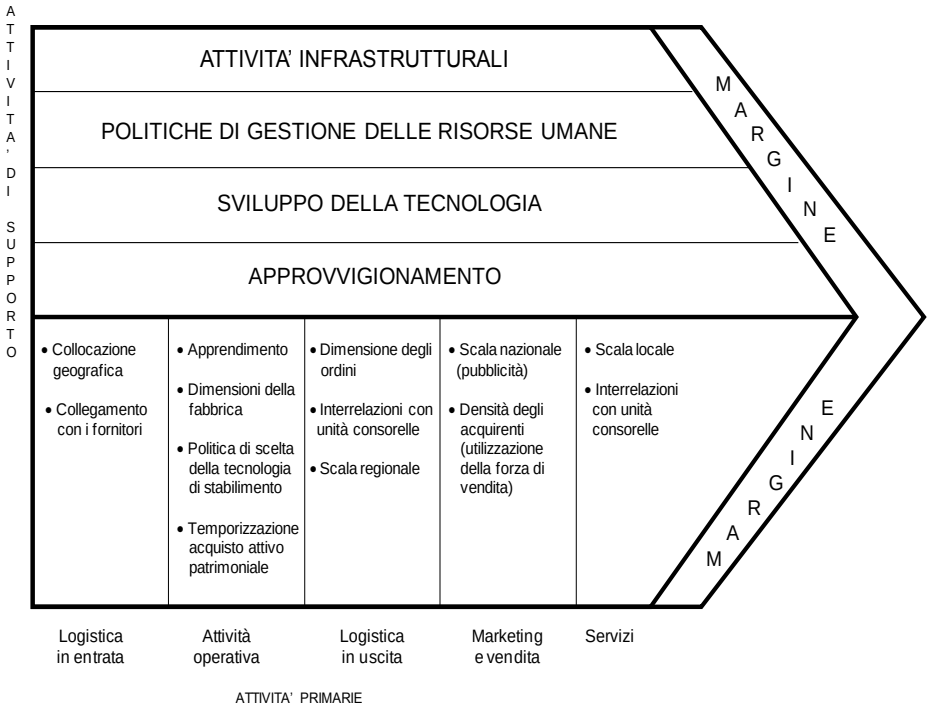
In generale ci si riferisce alla differenziazione rispetto ai concorrenti come alla capacità di un'impresa di offrire prodotti/servizi con caratteristiche di unicità. Questo aspetto però assume diverse sfaccettature, in quanto la diversificazione comprende numerose variabili che è necessario tenere in considerazione se si vuole raggiungere una posizione di effettivo vantaggio rispetto ai concorrenti.

La differenziazione, secondo il Porter, deve infatti tenere in considerazione ogni attività effettuata lungo la catena del valore dell'impresa(che scompone l'attività aziendale in macroaree in cui sono svolte operazioni differenti) in quanto qualsiasi attività svolta in maniera differente dai concorrenti può portare ad un vantaggio.

L'impresa, nell'implementazione di una efficace differenziazione, deve tenere in considerazione sia gli aspetti riguardanti il lato dell'offerta, quindi la capacità di realizzazione operativa della strategia e le risorse e competenze in possesso dell'impresa, sia il lato della domanda, cioè la capacità di creare valore per il consumatore in raffronto al costo per attuarla.

Le prime variabili che un'impresa deve tenere in considerazione sono quelle legate all'unicità, cioè alla sua capacità di porre in essere attività che abbiamo caratteristiche uniche rispetto alla concorrenza o che ancora non sono state implementate dalle aziende del settore per soddisfare la domanda. Esse riguardano principalmente scelte di politica aziendale che generalmente si occupano di attività quali la definizione delle caratteristiche dei prodotti e dei servizi, il contenuto di un'attività e la tecnologia utilizzata per realizzarla, la gestione delle risorse umane e la motivazione del personale. Le caratteristiche di unicità possono derivare inoltre dallo sfruttamento di una definizione e gestione unica dei collegamenti dell'impresa, sia al proprio interno, relativamente alle attività lungo la catena del valore, sia al proprio esterno, con un confronto con le esigenze dei proprio fornitori ed acquirenti, oltre che con i canali.

Figura 5 La catena del valore di Porter



Le economie di scala e di apprendimento permangono sempre come fonte di vantaggio nel momento in cui le imprese siano in grado di implementarle relativamente alla propria offerta, sia per la capacità di migliorare un'attività e svolgerla in maniera unica, sia per lo svolgimento di un'attività su elevati volumi, che non sarebbe possibile realizzare a produzione/erogazione più contenute.

Altra variabile che porta l'impresa all'unicità è quella derivante dai fattori istituzionali: in essi si possono comprendere sia la gestione delle relazioni con i diversi interlocutori dell'azienda, sia la possibilità di svolgere un'attività in posizione privilegiata o di monopolio grazie a concessioni del potere pubblico.

La presenza di tali variabili e il loro sviluppo non possono prescindere dalla considerazione e valorizzazione delle aspettative e dei bisogni degli acquirenti, che devono essere in grado di riconoscere il maggior valore creato dall'offerta aziendale

rispetto ai competitor e quindi essere disposti a pagare un *premium price* che possa compensare il probabile maggior costo derivante dalla differenziazione.

Il maggior valore può derivare, secondo il Porter, da due vantaggi di cui l'acquirente può godere: la riduzione dei costi associati all'uso del prodotto, derivante non solo da un minor esborso finanziario ma anche da guadagni di tempo e dalla miglior integrazione con la propria catena del valore; ed il miglioramento delle prestazioni, che scaturisce non solo dall'aumento della soddisfazione in seguito all'uso del prodotto ma anche da necessità connesse a variabili intangibili quali lo status ed il prestigio.

Il maggior valore e le caratteristiche di unicità del prodotto/servizio devono essere però riconosciute dall'acquirente, in quanto la non comprensione del modo d'uso piuttosto che la mancata fruizione di un servizio possono pregiudicare la comprensione degli effettivi benefici che si possono trarre. Per tale motivo l'azienda deve considerare tutti quei *segnali di valore* che il consumatore utilizza per "dedurre oppure giudicare se un'impresa diminuirà i suoi costi o migliorerà le sue prestazioni. Diviene quindi fondamentale intuire i criteri di acquisto dei diversi consumatori, per focalizzarsi maggiormente nella definizione di un'offerta e dei segnali che siano in grado di comunicare al meglio al consumatore target il valore dell'offerta, facendolo coincidere con tali criteri. Essi possono essere suddivisi in criteri d'uso, che si riferiscono principalmente alle caratteristiche del prodotto e alla sua funzionalità, e in criteri di segnalazione, che si riferiscono invece ai segnali di valore ed ai mezzi utilizzati per comunicare efficacemente il valore dell'offerta aziendale.

L'identificazione di entrambi è fondamentale per sviluppare tutte le attività connesse alla valorizzazione dell'uno o dell'altro, tenendo sempre presente che entrambi i criteri devono comunque essere soddisfatti, in quanto da una parte la funzionalità di un prodotto/servizio può non essere conosciuta senza un'adeguata comunicazione, dall'altra dei semplici segnali di valore senza il sostegno di caratteristiche uniche dell'offerta non possono portare ad una differenziazione vera e propria in quanto il consumatore potrebbe essere insoddisfatto dalle prestazioni del prodotto/servizio.

2.7.2 La strategia di diversificazione

La diversificazione, cioè l'ingresso in un settore differente rispetto al core business aziendale, è una strategia che ancora oggi viene definita come un mistero.

Le sue determinanti e i vantaggi derivanti dall'implementazione di tale strategia sono stati ripensati negli anni, ed ancora oggi hanno sfumature positive e negative. Dopo una fase di forte diversificazione da parte delle aziende negli anni '70 si è assistito ad un progressivo abbandono di tale linea strategica, in quanto le imprese hanno preferito focalizzarsi sullo sviluppo del proprio core business puntando principalmente alla specializzazione, in seguito ai problemi riscontrati dalle conglomerate che non erano state in grado di gestire adeguatamente le proprie attività.

Nonostante questo processo di rifocalizzazione, permangono aziende che sono state in grado di implementare strategie di diversificazione con successo, raggiungendo obiettivi di crescita e sviluppo del business.

La crisi del 2008/09 ha poi scosso ulteriormente le posizioni riguardo questa strategia in quanto per le imprese caratterizzate da flussi di cassa diversificati sono state in grado di affrontare in maniera più efficace la stretta operata dai mercati del credito, in quanto meno esposte e meno dipendenti verso le banche per la fornitura di liquidità.

La crescita e la diversificazione del rischio sono stati sempre alla base della scelta di diversificare il proprio business verso settori alternativi, con tassi di crescita maggiori o con opportunità di sviluppo ancora inesplorate. Tale scelta, alle volte, ha colliso con l'obiettivo di creare valore per gli azionisti dell'impresa e talvolta anche con la creazione di relazioni di valore con gli stakeholder.

Mentre per la decisione di ingresso in un nuovo settore possono essere utilizzati gli strumenti precedentemente descritti, per la definizione di una strategia di diversificazione devono essere considerate diverse variabili.

Porter ha proposto quelli che vengono definiti i tre test essenziali per verificare che la diversificazione possa effettivamente creare valore:

- Test di attrattività: I settori scelti per la diversificazione devono risultare attraenti; si deve procedere quindi ad un'analisi per verificare in quale stadio si trova il settore, nonché la tecnologia dominante all'interno della stessa e le possibilità di sviluppo future. L'analisi delle cinque forze competitive può essere utile.
- Test del costo di entrata:L'impresa deve valutare se l'ingresso nel nuovo settore può essere realizzato efficacemente e deve verificare che il costo di ingresso non capitalizzi tutti i futuri profitti. L'analisi delle barriere all'entrata, come economie di scala o apprendimento, oppure la presenza di una particolare tecnologia e la necessità di ampie risorse devono essere considerati prima dell'implementazione della strategia. Anche tramite l'acquisizione di player già operanti nel settore spesso l'impresa rischia di pagare un prezzo che quasi certamente rispecchierà le future prospettive di reddito e che quindi può portare ad una crescita considerevole dell'indebitamento.
- Better-off test: questo criterio suggerisce di verificare se vi è la possibilità che le attività, prima svolte in maniera indipendente, una volta riunite, possano garantire una redditività maggiore. La combinazione di attività diverse ma tra loro correlate può portare allo sviluppo di entrambi i business e all'accrescimento del vantaggio competitivo.

Quest'ultimo criterio è di norma il più significativo, in quanto spesso l'attrattività di un settore non è sufficiente a garantire la redditività; infatti i costi di ingresso possono essere tali da bilanciare il profitto derivante dall'ingresso nel nuovo mercato/settore. Il better-off test evidenzia però le capacità dell'impresa di sfruttare le interrelazioni e correlazioni esistenti tra i business per la creazione di valore e di un miglior posizionamento competitivo.

La capacità dell'azienda di sviluppare una strategia di diversificazione che sia in grado di garantire una maggior redditività si basa quindi sulla possibilità di condivisione, che può assumere diverse forme.

Le economie di scopo rappresentano il primo metodo di condivisione delle risorse che portano a vantaggi di costo derivanti dall'utilizzare una risorsa in molteplici attività condotte congiuntamente anziché indipendentemente. La possibilità di condividere risorse tangibili nei processi operativi, come nelle fasi produttive o nelle attività di marketing, permette una riduzione dei costi associate ad un aumento dei volumi(viene replicato il vantaggio delle economie di scala).

Un altro importante aspetto è la possibilità di accentrare i servizi amministrativi e di supporto, garantendo una gestione centralizzata di diverse attività, evitando quindi la duplicazione di ruoli e funzioni, e la possibilità di un maggior coordinamento gestionale che sia di supporto alle varie divisioni.

La gestione delle risorse intangibili rappresenta un punto critico nella fase di diversificazione aziendale. La capacità di trasferimento delle competenze, delle tecnologie e la capacità di trasmissione della reputazione dei marchi tra le varie attività risultano fondamentali per gettare le basi per una integrazione maggiore e per garantire delle solide fondamenta alla gestione dei vari business in un'ottica di sviluppi di medio-lungo periodo.

Le competenze organizzative svolgono un ruolo di primo piano, specialmente quando esse si riferiscono alle *competenze manageriali generali*. Con esse si identificano le competenze che risiedono nel management che si occupa della definizione dei piani del gruppo, con risvolti sulle singole unità di business. La capacità di visione e la conoscenza delle dinamiche sono fattori essenziali per individuare la corretta dislocazione di risorse. Inoltre le competenze generali sono indispensabili per la corretta definizione delle interrelazioni presenti tra le diverse unità di business. Tali interrelazioni possono portare alla formazione o consolidamento del vantaggio competitivo dell'impresa. La presenza e lo sfruttamento dei vantaggi derivanti dalle interrelazioni assume di solito un flusso top-down, in quanto la capacità di comprendere e sviluppare connessione tra le diverse unità di business risulta più agevole a livello corporate(definizione di una strategia orizzontale).

Le interrelazioni possono riguardare diverse fasi della catena del valore e possono essere catalogate come tangibili od intangibili. Le prime comprendono numerosi aspetti, a seconda che si guardi al mercato, e quindi ai consumatori, aree geografiche o canali che i diversi business possono avere in comune, oppure alla produzione e logistica con tutte le attività annesse.

Le interrelazioni intangibili sono più labili e più difficilmente condivisibili, e derivano principalmente da somiglianze nelle unità di business riferite alla tipologia di clienti, alla configurazione della catena del valore e allo svolgimento di determinate attività o processi aziendali. Il know-how insito in questo tipo di attività può quindi essere trasferito tra le varie unità di business, con la possibilità di creare maggior valore sia per le unità stesse, sia per l'intera impresa.

La condivisione delle interrelazioni è spesso difficoltosa e necessita di un maggior coinvolgimento di coloro che devono metterla in pratica, tramite un maggior coinvolgimento nella predisposizione delle azioni, una maggior chiarezza dei ruoli e degli obiettivi per ottenere un adeguato commitment con le finalità aziendali.

La correlazione tra i diversi settori nei quali l'impresa opera non risulta quindi di fondamentale importanza, nel momento in cui possono essere utilizzate le interrelazioni presenti tra le unità di business in grado di portare alla creazione di un vantaggio competitivo.

La capacità di riuscita di una strategia di diversificazione dipende quindi dalla capacità di selezionare un settore che possa risultare attrattivo per l'impresa, la quale sia in grado di sfruttare la presenza di interrelazioni in grado di garantire il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

CAPITOLO 3

Il piano di fattibilità di marketing

"I vostri clienti più insoddisfatti sono la vostra più grande fonte di apprendimento"

Bill Gates (imprenditore)

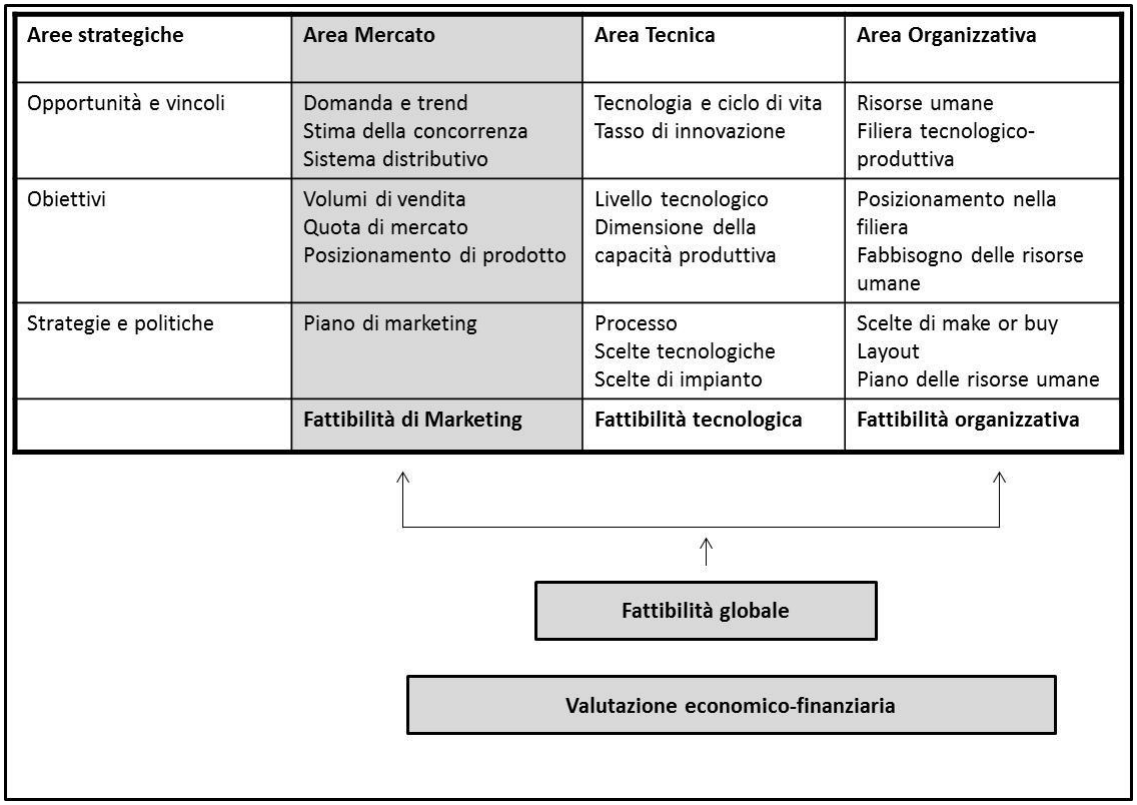
Il punto di partenza per la stesura di un Business Plan è certamente la definizione del progetto e degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere, sia che si tratti di un'azienda già avviata sia che si tratti di una start up. È una fase in cui la ricerca delle informazioni riveste il ruolo principale, la business idea deve essere sottoposta a una serie di analisi perché si possa in anticipo dare un giudizio sulla concreta valenza del progetto.

È al mercato e alle sue potenzialità a cui si deve rivolgere l'attenzione in prima istanza, prendendo in esame il mercato di riferimento, e successivamente delimitando l'aria strategica di affari a cui ci si intende rivolgere. Infine circoscritta l'area se ne devono scorgere le potenzialità, stimandone la domanda utilizzando un orizzonte temporale triennale o quinquennale. Nella realtà effettuare questo tipo di analisi è tutt'altro che agevole, in primis, a causa dell'indeterminatezza dei confini di un'area strategica rispetto a un'altra, e successivamente perché è complicato definire quali sono i potenziali clienti e quali i concorrenti in un mercato caratterizzato da una sempre crescente sostituibilità dei prodotti nonché a causa del rapporto impresa-ambiente[20]. Si deve infine approntare un'analisi rivolta al marketing strategico e operativo.

Partendo da questa premessa, e premettendo che non esiste una metodologia universalmente valida per la stesura di un Business Plan, di seguito cercherò di trattare questi argomenti adottando una serie di linee guida e principi economico aziendali che andranno però adattati di volta in volta al business considerato e agli obiettivi da raggiungere. Si parte dallo studio della fattibilità di marketing, della fattibilità tecnica e organizzati per arrivare allo studio della fattibilità economico finanziaria che verranno affrontate nei capitoli seguenti. In questo breve excursus introduttivo di quello che andrò a trattare in questo capitolo e nei successivi mi preme sottolineare che la sequenza di analisi proposta non va interpretata in senso rigido, in quanto l'intero processo si attua attraverso un procedimento caratterizzato da aggiustamenti e approssimazioni.

20 I processi di integrazione tecnologica e produttiva hanno portato a un affievolimento dei tradizionali confini di mercato dando vita al fenomeno della convergenza settoriale (tipica ad esempio nel settore dell'elettronica, assicurativo e bancario)

Figura 6 Metodo di elaborazione della business idea e del Business Plan



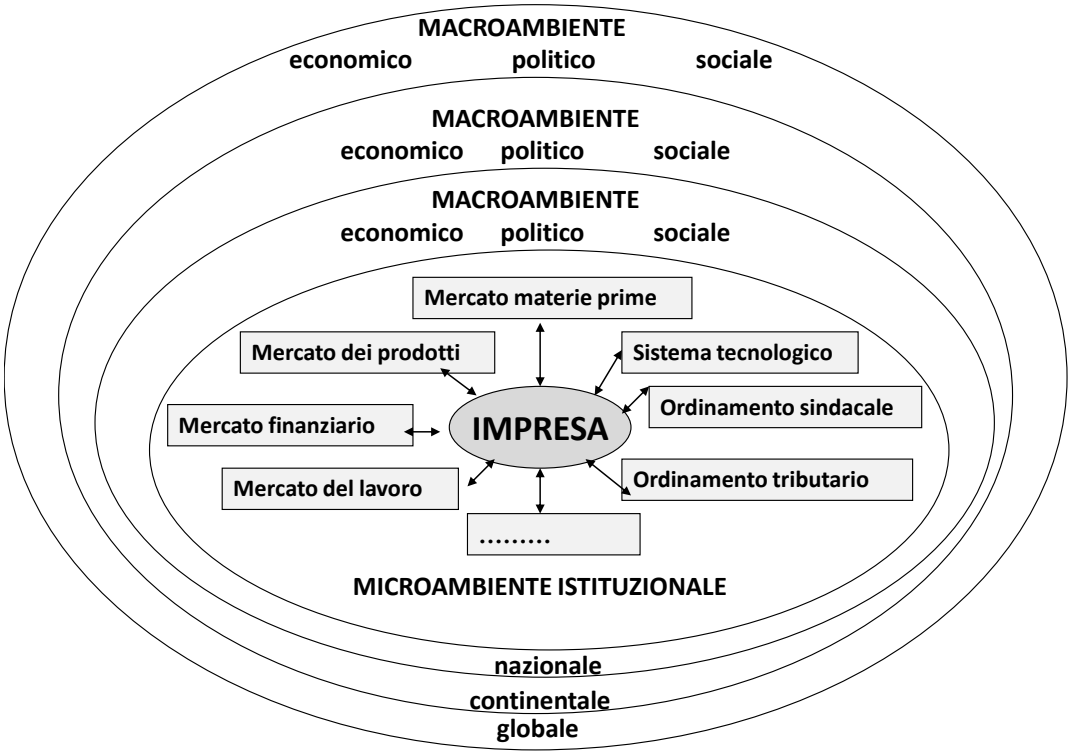
3.1 Analisi del settore

Il passo successivo nello studio della fattibilità è quello che porta all'individuazione del settore di riferimento, del suo trend evolutivo , delle caratteristiche e comportamenti degli attori che agiscono all'interno nonché dell'intensità competitiva che vi si sviluppa. Lo studio consente di determinare l'attrattività di un settore e costituisce il presupposto per la formulazione della strategia per competere nell'area di business scelta.

Il punto di partenza è l'analisi dell'ambiente in cui opera l'impresa che è composto da tutte quelle variabili esterne che ne influenzano le decisioni e i risultati. Il prerequisito per un'analisi ambientale efficace è distinguere ciò che è di vitale

importanza da ciò che è semplicemente importante. L'ambiente esterno viene così suddiviso in microambiente, che rappresenta il nucleo centrale dell'ambiente di riferimento dell'impresa, e macroambiente nel quale rientrano le più ampie influenze cui è soggetta, quali le tendenze generali dell'economia e gli orientamenti politici e sociali. Il nucleo centrale è invece costituito dalle relazioni dell'impresa con tre gruppi di attori fondamentali, i clienti, i fornitori e i concorrenti: si individua così quello che viene definito ambiente settoriale dell'impresa.

Figura 7 Microambiente e macroambiente[21]



[21] I fondamenti dell'economia e strategia aziendale, Massimo Saita, Giuffrè editore

Come per la strategia, anche per il termine settore non si ha una definizione teorica univoca, è di fatto un concetto polisemico. La microeconomia lo identifica come un insieme di imprese che offrono prodotti, i quali presentano un'elasticità incrociata positiva o negativa[22]. I beni sono complementari quando all'aumentare del prezzo di un bene, la domanda dell'altro bene diminuisce (elasticità negativa), mentre sono beni sostituti quando, all'aumentare del prezzo di un bene, anche la domanda dell'altro bene cresce (elasticità positiva). Secondo un approccio più aziendalistico, il settore viene invece definito come un insieme di aziende con combinazioni simili di processi economici caratteristici, operanti negli stessi mercati o in mercati strettamente correlati. In via ancora più generale, gli economisti definiscono il *settore* come un insieme di imprese che riforniscono un mercato.

In un'ottica più specificamente economica, la definizione di *settore* ha un significato più ampio e ricomprende la definizione dei suoi confini; per farlo è necessario identificare il mercato di riferimento. Non esiste una metodologia unica ed oggettiva per tracciare dei confini intorno ai settori e ai mercati, si tratta di un problema di valutazione dipendente dagli obiettivi e dal contesto dell'analisi. I confini di un mercato sono definiti dalla sostituibilità, nelle sue due dimensioni: dal lato della domanda e dal lato dell'offerta. Il criterio della sostituibilità dal lato della domanda indica il grado di fungibilità del prodotto di riferimento con altri prodotti che la domanda considera sostitutivi in base ai parametri essenziali, determinati dalla funzione d'uso, dalle caratteristiche del prodotto e dal prezzo. Tale fungibilità, deve essere percepita dal consumatore non soltanto per le caratteristiche del prodotto, ma anche per il loro livello di prezzo. La sostituibilità dal lato dell'offerta, identifica invece, una situazione in cui, a fronte di un piccolo ma durevole aumento di prezzo del prodotto di riferimento, vi siano imprese che, pur essendo attive nella produzione di beni non fungibili, siano tuttavia capaci di produrre il bene di riferimento, convertendo la propria capacità produttiva in un breve periodo di tempo e senza affrontare ingenti investimenti.

[22] L'elasticità incrociata rappresenta la variazione percentuale della quantità domandata di un bene per la variazione unitaria del prezzo di un altro bene, permettendoci di capire quale relazione sussiste tra i beni.

Un aspetto che deve essere sin da subito considerato è l'individuazione dei fattori che determinano la redditività del settore; questi tre fattori sono:

- il valore del prodotto per i clienti;
- l'intensità della concorrenza;
- il potere contrattuale relativo nei diversi livelli della catena produttiva.

La condizione necessaria, su cui si fonda l'esistenza del profitto, è la creazione di valore per i clienti, ovvero i consumatori devono essere disposti a pagare per un prodotto, un prezzo che ecceda i costi di produzione sostenuti dall'impresa. L'eccedenza del valore sul costo è distribuita tra i clienti e i produttori dal gioco delle forze competitive; ai primi andrà una quota sotto forma di rendita del consumatore[23], ai secondi spetterà una quota definita rendita del produttore o rendita economica[24], Non tutti i settori sono accessibili, e ciò è dovuto a costi e impedimenti, talvolta legati all'attività che si intende svolgere altri a causa di barriere costituite dalle imprese già esistenti nel settore che cercano di scoraggiare l'ingresso di potenziali nuovi entranti.

Questi costi e impedimenti che ostacolano tale ingresso sono rappresentati dalle così dette **barriere all'entrata** che sono prevalentemente collegate a:

- *il fabbisogno di capitali*, il costo del capitale può rappresentare un deterrente le economie di scala, ovvero l'abbattimento dei costi unitari di produzione al crescere del volume delle operazioni, costringono i nuovi entranti a produrre direttamente su larga scala;
- *la differenziazione del prodotto*, comporta il sostenimento da parte dei nuovi entranti di ingenti investimenti in pubblicità e promozione, per raggiungere livelli di conoscenza del mercato e di valore del marchio simili a quelli delle imprese già consolidate;

[23]Per rendita del consumatore si intende la differenza tra il prezzo pagato dai clienti e il prezzo massimo che sarebbero stati disposti a pagare

[24] Per rendita del produttore si intende invece la differenza tra il prezzo di vendita e il costo di produzione.

- *l'accesso ai canali di distribuzione*, che spesso è precluso dall'atteggiamento reticente dei distributori avversi al rischio e poco disposti a sostenere i costi fissi associati all'inserimento di un nuovo prodotto;
- *I vantaggi di costo* indipendenti dal volume di produzione connessi con la possibilità di accedere a fonti di materie prime a basso costo, il possesso di know-how ;
- *Le barriere governative e legali*, nei settori in cui è necessaria la concessione di una licenza, oppure in quelli ad alta tecnologia in cui efficaci barriere all'entrata sono rappresentate dai brevetti, i diritti d'autore e segreti industriali.

Le barriere all'entrate devono essere poste in relazione anche con le barriere in uscita che individuano le criticità incontrate dalle aziende che voglio uscire dal settore smobilizzando le proprie attività per reinvestirle in un altro settore, per individuare redditività e rischiosità del settore in esame.

Figura 8 Confronto barriere e redditività di un settore

Barriere all'uscita

Barriere all'entrata	**Basse**	**Elevate**
Elevate	Redditività alta e stabile	Redditività alta e rischiosa
Basse	Redditività bassa e stabile	Redditività bassa e rischiosa

3.1.1 Modello della concorrenza allargata

Uno schema utile e diffuso per analizzare le caratteristiche di settore che influiscono sull'intensità della concorrenza e il livello di redditività, è il *modello delle cinque forze competitive* sviluppato da Michael E. Porter. Secondo l'economista, la redditività potenziale di qualunque settore industriale, è determinata da cinque forze competitive:

- l'entrata di nuovi concorrenti,
- la minaccia di sostituti,
- il potere contrattuale dei clienti,
- il potere contrattuale dei fornitori
- la rivalità tra i concorrenti presenti.

Le cinque forze determinano la redditività di un settore industriale perché influenzano prezzi, costi e investimenti che devono sostenere le imprese operanti nel settore. La potenza delle cinque forze è una funzione della struttura del settore industriale, ovvero delle caratteristiche economiche e tecniche che stanno alla base del settore stesso. Il potere contrattuale dei fornitori determina fino a che punto il valore creato per i clienti verrà incamerato dai fornitori invece che dalle aziende di quel settore.

Per quanto relativamente stabile, la struttura stessa può modificarsi nel tempo. I cambiamenti incidono sulla potenza generale e relativa delle cinque forze, influendo positivamente o negativamente sulla redditività dell'intero settore. Se le cinque forze competitive e le loro determinanti strutturali fossero unicamente una funzione delle caratteristiche intrinseche del settore industriale, la strategia competitiva consisterebbe nella scelta del settore giusto e nel capire le cinque forze meglio dei concorrenti. Ma, sebbene questi siano certamente compiti importanti per qualunque impresa e costituiscano l'essenza della strategia competitiva in alcuni settori industriali, non impediscono alle imprese di poter influire sulle cinque forze attraverso l'implementazione delle loro strategie. L'impresa deve essere dunque in grado di

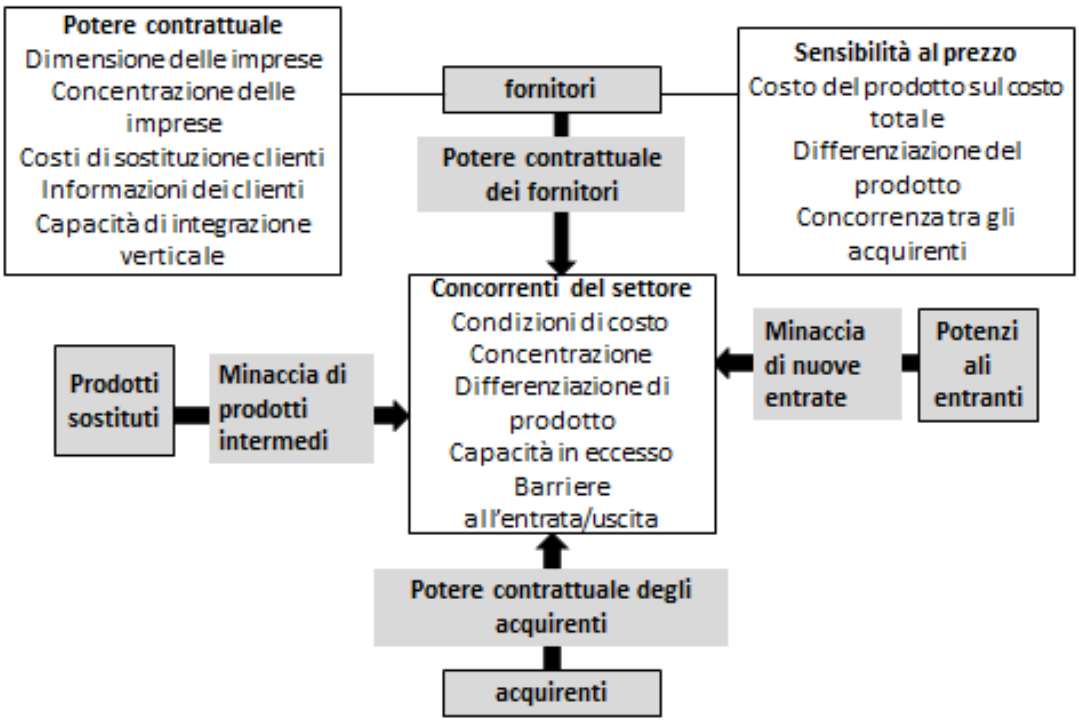
riconoscere e comprendere le pressioni competitive che deve fronteggiare e i rispettivi futuri mutamenti che verosimilmente caratterizzeranno il settore, in modo tale da scegliere un posizionamento efficace.

Tornando al concreto svolgimento dell'analisi di settore, si parte individuando gli attori principali (produttori, clienti, fornitori e produttori di beni sostituti), ed esaminando le caratteristiche principali di ciascuno di questi gruppi. L' obiettivo è quello di individuare quei fattori all'interno del contesto di mercato dell'impresa dai quali dipende la sua capacità di sopravvivenza e di sviluppo, cioè identificare i fattori critici di successo.

Le due condizioni che un'impresa deve quindi soddisfare sono:

- fornire ai clienti ciò che desiderano acquistare;
- capire cosa si deve fare per sopravvivere alla concorrenza.

Figura 9 Il modello delle 5 Forze di Porter: la visione allargata



La rivalità tra concorrenti consolidati.

Le imprese in un settore possono competere in vari modi, a seconda dei diversi approcci strategici e dei differenti obiettivi. Si può spaziare da settori in cui la competizione è aggressiva ed è incentrata sul prezzo, ad altri dove invece la differenziazione dell'offerta permette la concorrenza su altre variabili. Pratiche collusive o intese fra imprese possono sussistere in mercati fortemente concentrati, dove gli obiettivi delle aziende sono simili, così come la struttura dei costi ed i prezzi. La differenziazione dell'offerta e la diversificazione del business consentono maggiori opzioni strategiche alle aziende, che possono individuare nuovi segmenti o bisogni della domanda ancora insoddisfatti, spostando quindi la competizione su altri fattori.

L'intensità della concorrenza tra le imprese che operano all'interno di una data area d'affari rappresenta il principale fattore che determina lo stato complessivo della concorrenza e del grado di attrattività generale.

Tra gli aspetti più importanti che influenzano la natura e l'intensità della concorrenza troviamo:

- il grado di concentrazione dell'offerta, comunemente misurato con la quota di mercato combinata dei produttori leader. In generale, quanto minore è il numero di imprese che operano in un business, tanto più facile è esercitare un controllo del mercato e tanto meno aspra è la concorrenza;
- la diversità dei concorrenti, quanto più simili sono le imprese con riferimento agli obiettivi, alla struttura dei costi, alle strategie, tanto maggiore è l'intensità della concorrenza;
- la differenziazione del prodotto, quanto più differenziati sono i prodotti, tanto meno i consumatori saranno disposti a sostituirli tra di loro e tanto minore di conseguenza sarà la rivalità tra le imprese;
- l'esistenza di capacità produttive in eccesso e barriere all'uscita, la presenza di capacità inutilizzata genera un inasprimento della concorrenza

perché spinge le imprese ad espandere la propria attività per distribuire i costi fissi su un volume di vendite maggiore;

- le condizioni di costo, più importanti sono le economie di scala maggiore è la propensione delle imprese ad ampliare la propria quota di mercato, a spese dei concorrenti.

La concorrenza di prodotti sostitutivi

L'influenza esercitata dai prodotti sostitutivi sull'intensità della concorrenza dipende principalmente dalla propensione degli acquirenti nei confronti dei prodotti sostitutivi; data l'esistenza di prodotti sostitutivi molto prossimi ai prodotti o ai servizi considerati, quanto maggiore è la disponibilità dei consumatori a modificare i loro acquisti in base alla variazione relativa dei prezzi, tanto maggiore è l'intensità della concorrenza.

In ogni settore o segmento l'impresa deve considerare i prodotti/servizi che possono essere utilizzati dai clienti come sostituti per il soddisfacimento dei propri bisogni. Tra le molte variabili da considerare l'elasticità al prezzo e la tipologia di bisogno soddisfatto rappresentano quelle su cui l'azienda deve porre una maggior focalizzazione.

Minacce di nuove entrate

La maggiore o minore difficoltà che un'impresa incontra nell'entrare in un settore dipende dall'altezza delle barriere all'entrata. Quanto più alte sono tali barriere tanto più difficile sarà per l'impresa entrare, cioè godere di un profitto al di sopra del livello competitivo, tanto minore sarà l'intensità della concorrenza.

Un settore caratterizzato da un'elevata redditività rispetto al costo del capitale, o in fase di sviluppo, rappresenta un'attrazione per nuove imprese estranee al mercato attuale. L'effettiva entrata non è indispensabile perché il tasso di profitto del settore inizi a scendere, è sufficiente la minaccia di nuovi ingressi. Le imprese già consolidate godono comunque di alcuni vantaggi rispetto ai nuovi entranti, e la presenza di barriere

all'entrata o all'uscita consentono di difendere la propria posizione competitiva ed evitare di rendere il settore contendibile. Tra le principali barriere all'entrata si hanno: economie di scala, che implicano un fabbisogno elevato di capitale e un vantaggio di costo rispetto ai concorrenti; la differenziazione di prodotto e la possibilità di acceso ai canali distributivi; le barriere istituzionali e legali (è il caso dei settori protetti e dei monopoli statali).

Potere contrattuale degli acquirenti

Le imprese sono esposte a due tipi di variabili che possono influenzare il rendimento di un settore per quanto riguarda l'output prodotto: la sensibilità al prezzo degli acquirenti, determinata dalla presenza di prodotti sostituti nonché dalla competizione tra acquirenti stessi e dall'importanza del prodotto; il potere contrattuale relativo derivante dalla concentrazione e dimensione degli acquirenti, dalla disponibilità di informazioni e dalla capacità di integrazione verticale degli stessi. La segmentazione del mercato e la diversificazione, tramite strategie basate sia su vantaggi di costo che di differenziazione, possono ridurre il potere relativo degli acquirenti.

Ogni impresa deve collocare i propri "output" (beni prodotti) sul mercato finale che può essere rappresentato, a seconda dei casi, da altri produttori, da distributori o da consumatori. L'attrattività di un'area di affari dal potere contrattuale espresso dalle parti coinvolte nella transazione; tale potere è determinato principalmente da due fattori:

- la sensibilità degli acquirenti al prezzo, che è funzione del grado di incidenza del costo del prodotto sui loro costi totali, del livello di differenziazione dei prodotti, del grado di competizione tra gli acquirenti, dell'incidenza del prodotto sulla qualità dei prodotti o dei servizi dell'acquirente
- potere contrattuale relativo, che dipende dalle dimensioni degli acquirenti rispetto ai fornitori, dal livello di completezza delle informazioni possedute dagli acquirenti sui fornitori, i loro prodotti ed i relativi costi, la capacità di intraprendere una strategia di integrazione verticale, svolgendo l'attività stessa del fornitore.

Il potere contrattuale dei fornitori

L'analisi è del tutto analoga a quella svolta per gli acquirenti, con la differenza che invece di considerare il mercato degli "output", si considera quello degli "input", ovvero il mercato degli approvvigionamenti dei fattori della produzione.

Le imprese devono fronteggiare anche il potere dei fornitori che deriva dalle stesse variabili esaminate per gli acquirenti. Il maggior potere contrattuale si manifesta soprattutto nei settori in cui vengono forniti prodotti o servizi sofisticati, la cui sostituzione è difficile. A queste forze va poi aggiunta una sesta forza, considerata solo successivamente dal Porter, rappresentata dai prodotti complementari. Essi, al contrario dei prodotti sostituti, possono accrescere il valore dei prodotti o servizi in quanto, usati congiuntamente, viene loro attribuito maggior valore dagli utilizzatori, rispetto se utilizzati in modo autonomo. Obiettivo delle imprese produttrici di prodotti o servizi complementari è l'appropriazione del maggior valore generato dalla vendita congiunta, tramite la differenziazione e personalizzazione della propria offerta rispetto a quella complementare.

Critiche al modello di Porter

Molti autori criticano l'esclusione di una sesta forza dal modello delle cinque forze competitive. Il modello di Porter può infatti essere esteso ad una sesta forza, i beni complementari, che, data l'importanza che rivestono per la maggior parte dei prodotti, è opinione comune che debbano essere tenuti in considerazione nell'analisi dell'ambiente competitivo. A differenza dei beni sostituti, i quali riducono il valore di un prodotto in un determinato settore, i beni complementari lo aumentano; alcuni prodotti strettamente complementari presi separatamente hanno in effetti scarso valore per i consumatori.

Altre critiche apportate alle idee dell'economista statunitense, sono: una presupposta eccessiva stabilità del settore e una univoca visione della concorrenza, infatti i rapporti tra le imprese di un settore potrebbero in realtà essere di natura collaborativa e non soltanto competitiva. I modelli interpretativi per l'analisi dei fattori

strutturali di settore proposti (forze competitive, gruppi strategici, catena del valore), non prestano grande attenzione alla dimensione temporale della concorrenza, ovvero la dinamicità del processo competitivo. È proprio questo il pilastro sul quale si fonda la concezione della scuola austriaca e in particolare dal suo esponente più rappresentativo: Joseph A. Schumpeter. Secondo la scuola austriaca la competizione è un processo dinamico che trasforma continuamente la struttura del settore, proponendo addirittura la struttura di settore come il risultato del comportamento competitivo e non viceversa. Schumpeter definiva la concorrenza come «un continuo forte vento di distruzione creatrice»[25]. Al cuore della sua teoria vi sono la figura dell'imprenditore innovatore e il progresso tecnologico, che genera e alimenta la crescita delle grandi imprese e le loro posizioni di leadership temporanea; in tal modo, esse riescono a conseguire grandi profitti, che le ripagano dai costi sostenuti per le innovazioni e premiano il loro successo. Con il concetto di *distruzione creatrice* l'economista austriaco alludeva al drastico processo selettivo che contraddistingue quelle fasi di trasformazione che accompagnano l'introduzione di innovazioni radicali, durante le quali molte aziende spariscono, altre si rafforzano, e altre ancora nascono.

Negli ultimi decenni, l'accelerazione dell'innovazione tecnologica e l'intensificazione della concorrenza internazionale hanno portato gli esperti a parlare di iper competizione. Con questo termine si indicano gli ambienti settoriali caratterizzati da un vantaggio competitivo transitorio, dovuto al fatto che i concorrenti effettuano manovre competitive rapide e decise, al fine di ottenere una celere conquista di una posizione di vantaggio intaccando contemporaneamente quelle dei propri rivali.

[25] J.A. Schumpeter, The Theory of economic Development, Harvard University Press, Cambridge, 1934; trad. it. Teoria della sviluppo economico, Nuova Biblioteca, 1977.

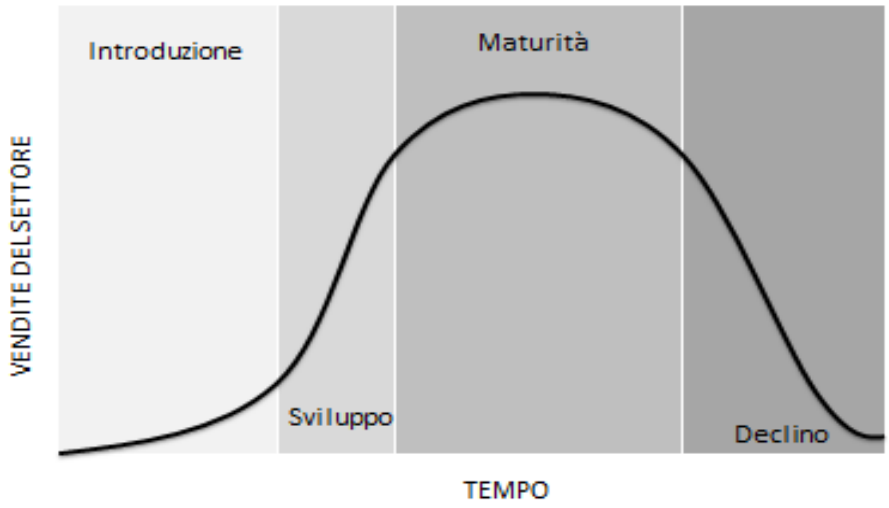
3.1.2 Il ciclo di vita del settore

L'evoluzione dell'ambiente settoriale è una delle sfide più difficile che il management di un'impresa debba affrontare; il settore viene continuamente modificato dalla sempre maggiore dinamicità della concorrenza. L'analisi del ciclo di vita del settore consente di porre in evidenza tale dinamicità del processo competitivo e di classificare i settori a seconda del loro stadio di sviluppo. Il presupposto fondamentale è rappresentato dal fatto che i settori seguono un modello evolutivo che presenta caratteristiche comuni; e che il ciclo di vita del settore è l'equivalente del ciclo di vita del prodotto dal lato dell'offerta.

Convenzionalmente, il ciclo di vita, graficamente rappresentato con una curva a S, è diviso in quattro fasi:

- introduzione: fase caratterizzata dalla tecnologia innovativa dei prodotti/servizi, dalla mancanza di esperienza e dalla produzione su scala limitata, che comportano vendite limitate, principalmente ad acquirenti benestanti, essendo i più orientati alle innovazioni e propensi ad accettare il rischio;
- sviluppo: la penetrazione del mercato, piuttosto bassa nella prima fase, diventa sempre più rapida, conseguenza dell'aumento dell'efficienza e della standardizzazione della tecnologia; la riduzione di prezzo, consente di accedere, oltre ai già serviti clienti benestanti, al mercato di massa;
- maturità: la crescente saturazione del mercato e il rallentamento del ritmo di sviluppo portano a questo terzo stadio, caratterizzato dalla domanda di sostituzione, sia diretta (nuovi prodotti a rimpiazzare gli attuali), sia indiretta (nuovi clienti a sostituire i vecchi);
- declino: l'ultima fase al culmine del ciclo, viene raggiunta nel momento in cui fanno il loro ingresso sul mercato nuovi prodotti sostitutivi e tecnologicamente superiori.

Figura 10 Il ciclo di vita del settore



Un fattore che incide sull'evoluzione del settore è la creazione e diffusione della conoscenza intesa come innovazione di prodotto. Nella prima fase introduttiva, non ci sono tecnologie dominanti e le imprese sperimentano e mettono sul mercato varie tecnologie e modelli che competono fra loro per attrarre la clientela. Questo competizione fra tecnologie alternative porta il settore, in linea generale, a convergere verso un *dominant design*. Il termine, coniato da Suàrez e Utterback negli anni '90, identifica un insieme di standard e di caratteristiche di un prodotto o di un processo, che diventano dominanti all'interno di un determinato settore. Col trascorrere del tempo, fra le varie tecnologie proposte, emerge un modello dominante, un'architettura di prodotto che prevale sulle altre, in quanto accettata dal settore nel suo complesso per le maggiori efficienze, e che definisce l'aspetto, la funzionalità e il processo di produzione del prodotto. Una volta che il *dominant design* si afferma nel settore, si assiste al passaggio dall'innovazione radicale, tipica della nascita di un nuovo ciclo di vita, all'innovazione incrementale di prodotto, necessaria per la transizione dalla prima fase introduttiva alla fase di sviluppo del settore. Un aumento della standardizzazione riduce i rischi per i

consumatori e incoraggia le imprese ad investire nella capacità produttiva; questo incentivo le porta a sviluppare innovazioni, non più di prodotto ma di processo, che apportano modifiche al modello e migliorie all'affidabilità del prodotto grazie a metodi di produzione su larga scala. Questi fattori consentono alle imprese di ridurre i costi di produzione e rendere il prodotto maggiormente disponibile sul mercato; contemporaneamente la diffusione della conoscenza tra gli acquirenti consente una migliore valutazione qualitativa del prodotto e li rende più sensibili al prezzo.

L'introduzione di un modello dominante ha una forte influenza sulla competizione all'interno del settore, che varia in maniera significativa durante tutto l'arco del ciclo di vita. Nella fase introduttiva, come già spiegato, la competizione è basata sull'inseguimento della leadership tecnologica e sulla ricerca del modello dominante; i margini lordi risultano spesso piuttosto elevati, ma i forti investimenti in ricerca e sviluppo necessari allo sviluppo dell'innovazione, erodono i rendimenti del capitale. La fase successiva, quella di sviluppo, permette di conseguire un aumento dei profitti, generato da una quantità di domanda superiore alla capacità del settore e favorito dalla presenza di barriere all'entrata, che proteggono le imprese già operanti nel settore. In queste prime due fasi, il numero di imprese aumenta rapidamente con l'affermarsi della credibilità e la diminuzione del tasso di fallimento delle imprese pioniere sul mercato. L'emergere del *dominant design*, e la successiva crescente standardizzazione del prodotto, portano, col passare del tempo, alla fase di maturità del settore; in questo stadio il contesto di competizione internazionale e l'intensificarsi della concorrenza di prezzo provocano una diminuzione dei profitti; ha inizio inoltre una progressiva riduzione drastica del numero di *competitors*. Al termine di questa fase, i tassi di ingresso e di uscita si riducono e il tasso di sopravvivenza delle imprese esistenti aumenta considerevolmente. La concorrenza di prezzo, nei settori con un livello di competizione elevato, degenera in una vera e propria guerra di prezzo nella fase di declino, riducendo ulteriormente i profitti ottenibili. Con l'aumento della concentrazione della concorrenza, le imprese leader focalizzano la loro attenzione sul mercato di massa, e un ridotto numero di imprese potrebbe riuscire a penetrare nel mercato sfruttando le opportunità offerte dalle zone periferiche del settore.

I cambiamenti della struttura del settore, del livello di competizione, della domanda e della tecnologia analizzati poco sopra, incidono in modo rilevante sulle principali fonti di vantaggio competitivo in ciascuna fase del ciclo di vita.

I tratti distintivi di un settore maturo sono il basso tasso di crescita della domanda, le scarse possibilità di differenziazione e la concorrenza internazionale. Una costante minaccia nei settori maturi e la tendenza verso un costante deterioramento della redditività del settore; la propensione a sovrainvestire in capacità produttiva, a internazionalizzare e standardizzare i prodotti esaspera la concorrenza di prezzo e rende difficile raggiungere, e ancor di più mantenere, un vantaggio competitivo. In un settore giunto alla fase di maturazione, il vantaggio competitivo si traduce nella continua ricerca dell'efficienza di costo, perseguita attraverso la creazione di economie di scala, grazie alla crescente standardizzazione, l'accesso ad input economicamente più vantaggiosi e il mantenimento di bassi costi generali. Le inefficienze di costo all'interno delle imprese mature tendono ad essere croniche, in quanto, queste ultime, rimangono prigioniere di salari elevati, pratiche lavorative inefficienti, e spese generali eccessive ereditate da periodi più fortunati. Le imprese si vedono costrette ad avviare drastiche ristrutturazioni aziendali, e le scelte strategiche risultate storicamente più efficaci sono:

- riduzione dei costi e degli investimenti, tramite aggressivi programmi di ridimensionamento, eliminazione dell'eccesso di capacità produttiva, congelamento di nuovi investimenti, tagli alle spese in ricerca e sviluppo;
- scrematura dei prodotti e dei mercati, concentrando l'attenzione sui segmenti maggiormente redditizi o nei quali l'impresa detiene competenze distintive;
- aggiustamenti incrementali della produttività, mirando ad un assestamento dell'attuale posizione di mercato attraverso la diminuzione delle spese di marketing e ottimizzando la capacità produttiva.

Nonostante il generale trend negativo della redditività in questo tipo di settori, è sempre possibile individuare delle nicchie di mercato che potrebbero risultare profittevoli per un'impresa, accrescendo l'importanza della scelta del segmento in cui posizionarsi competitivamente. Queste opportunità possono essere colte anche dai

potenziali nuovi entranti che, approfittando della distrazione dei *competitor*s consolidati concentrati sul mercato di massa, riescono a ricavarsi delle nicchie di mercato soddisfacendo trascurati bisogni della clientela. Proprio la limitata differenziazione, scelta controcorrente rispetto alla generale ricerca della leadership di costo, può però rappresentare una valida opzione per proteggersi dalle guerre di prezzo. I tentativi di differenziazione divergono dalle caratteristiche di prodotto, tipiche della fase introduttiva, e si focalizzano sui servizi complementari, apportando migliorie ai servizi di consegna e assistenza post-vendita, garantendo condizioni favorevoli nei contratti di leasing o di finanziamento. In conclusione posso affermare che il tasso di innovazione è un aspetto sottovalutato nei settori maturi. Seppur limitato, il tasso di innovazione tecnologica in questi settori è in crescita anche se in riferimento principalmente alle innovazioni dal punto di vista strategico che mirano ad acquisire nuovi gruppi di clienti con la ricerca di nicchie di mercato inesplorate, oppure ampliando la gamma di prodotti e servizi offerti alla clientela.

3.2 Individuazione delle ASA

Partendo dal presupposto che le potenzialità e le prospettive di un progetto possono essere comprese a pieno solo dopo un'analisi del mercato di riferimento è necessario individuare il mercato di riferimento e capire se è pronto ad assorbire l'dea imprenditoriale. Deve essere individuato il mercato a cui si fa riferimento e il gruppo di potenziali clienti a cui ci si riferisce. È necessario scomporre l'attività d'impresa in una seria di sottocategorie (ASA) caratterizzate da una determinata combinazione di prodotto mercato per determinare azioni competitive mirate e affrontare le sfide della concorrenza con un'ottica strategica ad hoc, evitando quindi operazioni indistinte e generali che non portano a risultati. L'azienda gestendo in modo corretto le diverse aree strategiche di affari riesce a raggiungere un successo competitivo e a monitorare non solo le aree in cui può ragionevolmente ottenere maggior successo ma anche quelle in

cui può presumibilmente ottenere risultati anche intermini di redditività Il segmento di mercato individuato deve rispondere a due requisiti:

- Deve essere significativo: la dimensione del segmento deve essere tale da giustificare economicamente l'attività dell'azienda rivolta alla categoria di consumatori;
- Deve essere accessibile: il segmento che si vuole servire deve essere efficacemente raggiungibile dall'impresa.

Nella definizione del comportamento dell'impresa, il vertice strategico si pone alcuni interrogativi di fondo rispettando la seguente sequenza temporale:

1) in quali e quante ASA è opportuno operare? (strategia complessiva)

2) Come operare in ciascuna ASA? (strategie competitive)

3) Come implementare le strategie competitive? (strategie funzionali)

Pertanto, il primo passo che il management deve compiere nel processo di gestione strategica è l'individuazione del business in cui l'impresa intende operare e che è, a sua volta, funzione della possibilità di attuare una strategia competitiva vincente (creazione di un vantaggio durevole e difendibile). Nella definizione di ASA, quindi, si intrecciano elementi afferenti sia alla strategia competitiva sia a quella complessiva a causa della stretta interdipendenza che sussiste tra questi due tipi di strategia. Si tratta del momento più delicato del processo decisorio globale perché da esso dipende la corretta determinazione della strategie complessive e competitive.

3.2.1 Il modello tridimensionale di Abell

Di seguito descrivo brevemente uno strumento valido sia dal punto di vista concettuale che operativo che permette di definire, sempre ricordando quanto detto sopra, l'area strategica di affari a cui ci si dovrebbe riferire al fine di definire con

maggiore precisione lo spazio economico di riferimento. Abell (1980) suggerisce di dare risposta in modo congiunto ai seguenti quesiti:

- quali sono i diversi gruppi di clienti potenzialmente interessati alla soddisfazione del bisogno generico (chi)?
- quali sono i bisogni da soddisfare e le soluzioni da trovare (che cosa)?
- quali sono le tecnologie esistenti o le attività in grado di fornire tali funzioni (come)?

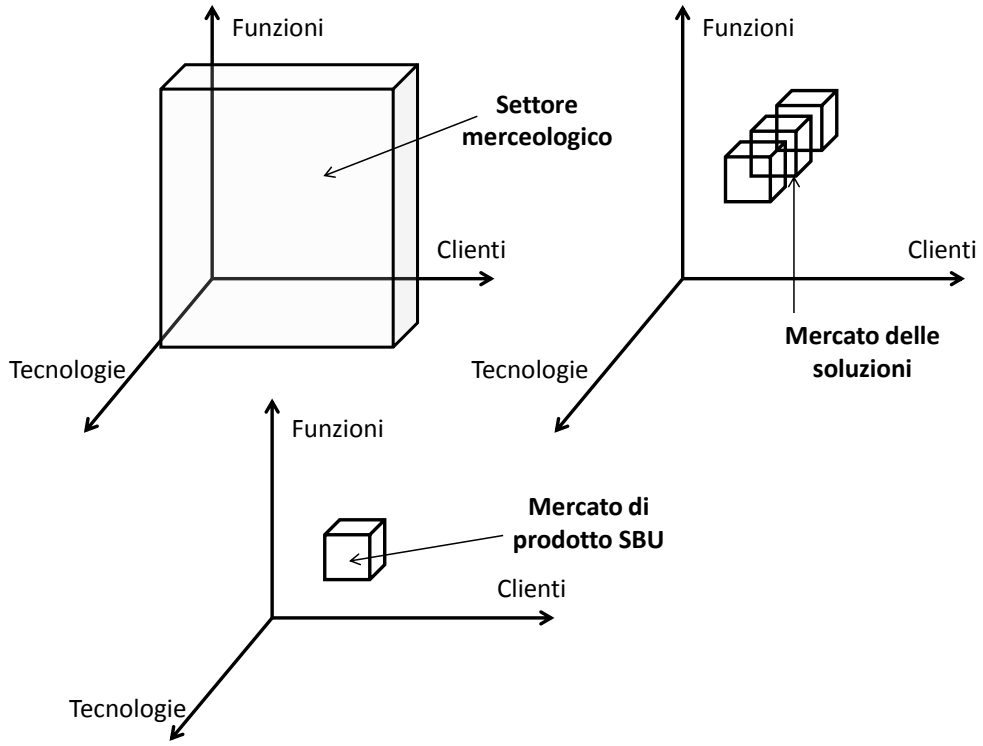
Questo strumento fa leva su fattori chiave che riguardano sia la domanda che l'offerta, permettendo di giungere a definire lo spazio di mercato in cui si intende operare. Identifica l'area strategica di affari attraverso uno schema tridimensionale utilizzando come variabili:

- Gruppi di clienti da servire
- Funzioni d'uso da soddisfare
- Tecnologie da impiegare

L'intersezione degli elementi facenti capo a ciascuna variabile consente di ottenere le possibili combinazioni tra clienti, funzioni e tecnologie e quindi di circoscrivere l'area di business di riferimento (Abell 1986)[26]

[26] È la segmentazione nell'area competitiva e consente l'individuazione e la selezione di una o più combinazioni "prodotto/mercato/tecnologia" nelle quali operare concentrando le risorse aziendali.

Figura 11 scomposizione della matrice di Abell

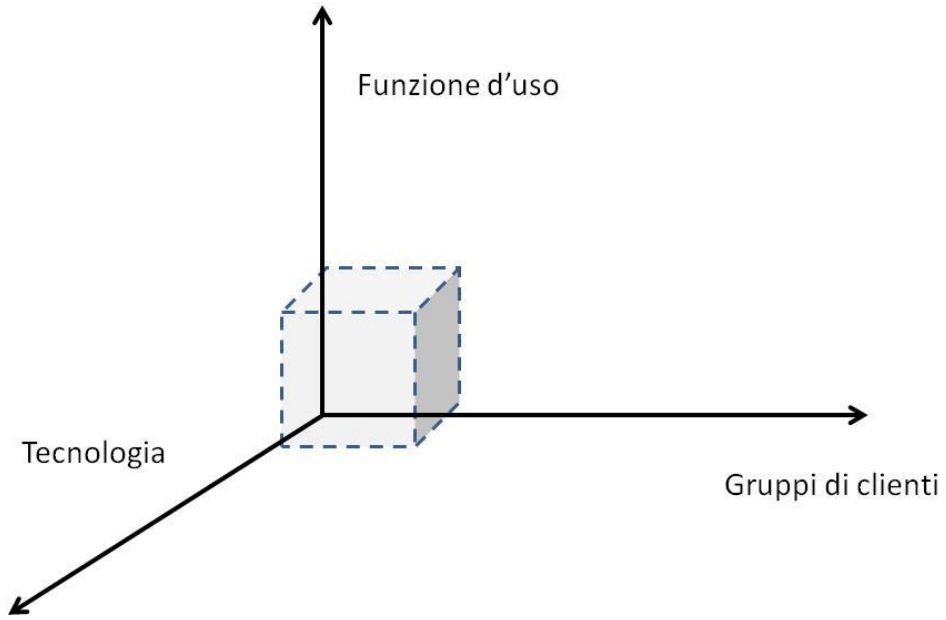


Si tratta di un modello di analisi che consente la delimitazione e rappresentazione delle asa al fine di individuare le diverse spinte concorrenziali. Esso permette di superare i limiti dell'analisi settoriale mescolando i parametri dell'offerta (affinità merceologica e delle tecnologie) con quelli della domanda (beni percepiti come alternativi dai consumatori). Infatti, il business viene rappresentato attraverso l'uso di tre dimensioni che fanno riferimento sia alle caratteristiche dell'offerta (tecnologie), sia a quelle della domanda (funzioni d'uso, clienti). In particolare:

- la dimensione clienti riguardai segmenti di consumatori che possono essere interessati ai prodotti o servizi dell'impresa. In tal caso viene in aiuto il processo di segmentazione dei mercati;
- la dimensione funzioni d'uso è finalizzata ad evidenziare i bisogni che l'impresa intende soddisfare ; la dimensione tecnologie indica le modalità alternative con il bisogno può essere soddisfatto.

Una volta individuate tutte le potenziali combinazioni tra le tre dimensioni, sulla base delle proprie opportunità strategiche, l'impresa rappresenta graficamente il proprio business attraverso un parallelepipedo che ricalca i contorni dell'area d'affari prescelta.

Figura 12 Matrice dell'area strategica di affari



La matrice sopra rappresentata porta a tre riflessioni:

- È evidente che più è esteso è l'insieme degli elementi considerati e quindi maggiori sono le combinazioni prodotto-funzione-mercato che scaturiscono dall'analisi tanto più complesso è il processo di definizione delle ASA
- Non tutti gli incroci individuano effettivamente dei business
- L'efficace dello strumento dipende dalla corretta individuazione degli elementi posti lungo gli assi e delle relative variabili ; l'omissione o l'impropria rilevazione anche di un solo elemento può compromettere la validità del modello.

Con questo modello si arriva a una concezione di ASA in chiave evolutiva, non come settore aprioristicamente individuato come dato oggettivo, ma intesa come la risultante di scelte soggettive compiute dai diversi competitor che operano in contemporanea in un dato momento. Ne consegue che i confini di un'asa mutano a seguito delle scelte effettuate dai differenti competitor che in alcuni casi possono modificare completamente le regole della competizione attraverso una nuova interpretazione delle funzioni d'uso (swatch, Ikea stessa tecnologia/nuova funzione d'uso, nuovo business) oppure a seguito dell'introduzione di una nuova tecnologia (si pensi al caso degli asciugatori elettronici dei bagni pubblici che, introducendo una nuova tecnologia sono entrati in competizione con i produttori di tessuti e con quelli di carta cui hanno immancabilmente sottratto quota di mercato – nuova tecnologia/stessa funzione d'uso sovrapposizione competitiva).

3.3 Analisi dell'offerta

I concorrenti sono considerati, in via generale, una costante minaccia per l'impresa; infatti influenzano la sua performance, i suoi risultati economico-finanziari e possono modificare le opportunità attuali e future presenti nel mercato. In particolar modo nei settori con un grado di concentrazione elevato, il comportamento dei concorrenti rappresenta la caratteristica fondamentale dell'ambiente competitivo in cui l'impresa opera. Proprio per questo un passo imprescindibile per il successo di un'azienda è l'analisi della concorrenza. Per fare ciò occorre disporre di adeguate informazioni sul posizionamento nel mercato, sulla segmentazione e sui risultati ottenuti dai concorrenti, focalizzando l'attenzione su quegli attori che già detengono quote del mercato di riferimento o che potranno ottenerne in futuro. La raccolta e conseguente analisi delle informazioni relative alle aziende rivali si prefigge tre scopi principali:

- prevedere le strategie e le decisioni future dei concorrenti;
- prefigurare le probabili reazioni dei concorrenti alle strategie adottate dagli altri *players*;

- determinare come il comportamento dei concorrenti può essere influenzato a vantaggio dell'impresa.

L'obiettivo guida, comune agli scopi elencati, è quello di comprendere i *players* rivali, per intuire le loro scelte strategiche in risposta ai mutamenti ambientali e alle mosse competitive messe in atto dall'impresa. La raccolta di informazioni relative ai concorrenti, è caratterizzata non solo dalla difficoltà nel carpirle, ma anche dalla complessità nell'individuare le informazioni significative tra tutte quelle acquisite.

Un'analisi sistematica è ciò che serve, per consentire agli imprenditore di capire i *competitors*. Uno schema proposto da M. Porter per prevedere il comportamento dei concorrenti si articola in 4 parti:

- identificazione della strategia attuale dei concorrenti: per prevedere come un concorrente si comporterà in futuro è necessario capire in che modo l'impresa compete attualmente, valutando le sue politiche rispetto, ad esempio, ai prodotti, al marketing, alle *human resources*, agli investimenti in ricerca e sviluppo (R&S). E' plausibile prevedere che l'impresa mantenga la linea strategica in atto, se non vi sono forze competitive che spingano al cambiamento.
- individuazione degli obiettivi dei concorrenti: riuscire ad individuare gli obiettivi sui quali si fondano le strategie implementate da un azienda è essenziale, anche in un'ottica previsionale. Particolarmente importante è stabilire se un'impresa è orientata a obiettivi di redditività oppure di mercato, in base ai quali sceglierà una politica più o meno aggressiva. Inoltre, valutare se i risultati aziendali attuali corrispondono agli obiettivi individuati consente di determinare le probabilità di un eventuale cambiamento di strategia.
- valutazione delle ipotesi dei concorrenti sull'andamento del settore: le decisioni strategiche di un concorrente rispecchiano la sua visione di se stesso e dell'ambiente esterno. Generalmente, le opinioni, profondamente radicate nella filosofia del management, tendono a rimanere stabili nel tempo e sono condivise anche dagli altri operatori di settore. Queste convinzioni possono però limitare la capacità non solo dell'impresa, ma dello stesso settore nel suo complesso, di reagire ad una minaccia esterna.

- identificazione delle risorse e competenze dei concorrenti: l'attenzione viene posta sui punti di forza e di debolezza del *competitor*, stimando l'entità delle sue risorse e competenze. In tal modo si può valutare con cognizione di causa, la probabilità e la pericolosità della potenziale sfida di un concorrente, impostando le mosse competitive sullo sfruttamento dei punti di debolezza individuati.

Con lo sviluppo dell'analisi della concorrenza, l'impresa è in grado di scegliere il terreno competitivo più favorevole, ovvero il segmento di mercato nel quale i concorrenti risultano essere meno determinati, più deboli o comunque vulnerabili.

Ai fini della comprensione dell'ambiente competitivo, dopo una primaria e più ampia valutazione del settore, è necessario focalizzarsi su porzioni di quest'ultimo, non essendo omogeneo. È opportuno comprendere il microambiente in modo più approfondito, conducendo un'analisi di maggior dettaglio della concorrenza e definendo mercati più circoscritti sia in termini di prodotti sia geografici. Questo processo di disaggregazione dei settori in mercati specifici, basato sulla natura e sull'intensità della concorrenza, è denominato segmentazione; ha lo scopo di individuare i segmenti più attraenti, scegliere le strategie più efficaci per i differenti segmenti e stabilire in quali di questi operare. Risulta essere particolarmente importante quando, all'interno del settore, le situazioni competitive differiscono significativamente nei diversi mercati specifici, consentendo alle imprese operanti di individuare quali dei segmenti sono più attrattivi, argomento che verrà affrontato in un paragrafo successivo.

Un'alternativa all'analisi di segmentazione è l'analisi dei gruppi strategici, la quale seziona il settore sulla base delle strategie delle aziende che ne fanno parte. Un gruppo strategico, così come è stato definito da Porter, «è un gruppo di imprese, all'interno di un settore, che persegue scelte strategiche uguali o simili con riferimento a date dimensioni, usate come base di classificazione»[27]. Le dimensioni strategiche possono includere la gamma di prodotti, l'area geografica di operatività dell'impresa, la

[27] M.E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980, cit., p. 129; trad. it. *La strategia competitiv*a, Editrice Compositori, Bologna, 1982.

scelta dei canali distributivi, il livello di qualità del prodotto/servizio, ecc.. Selezionando le dimensioni strategiche più rilevanti, e posizionando le imprese del settore rispetto a tali dimensioni, è possibile identificare gruppi di imprese che hanno adottato strategie simili per competere nel settore. Come per la suddivisione per segmenti, anche nel caso dei gruppi strategici si possono individuare delle barriere alla mobilità, che consentono ad alcuni gruppi di imprese di realizzare duraturi e maggiori profitti rispetto ad altri gruppi. Questa tipologia di analisi è molto utile per mappare il posizionamento delle varie imprese e per scovare nicchie di mercato non ancora sfruttare all'interno di un settore.

3.4 Analisi della domanda

La validità intrinseca di un progetto può essere compresa, a livello di potenzialità e prospettive solo dopo un'attenta analisi del mercato di riferimento; che consiste nel focalizzare l'attività dell'impresa sul consumatore, nel realizzare quindi gli obiettivi aziendali attraverso la soddisfazione del cliente e dei suoi bisogni. Ovviamente però il bisogno è avvertito dai consumatori in modo differente ed il mercato si presenta quindi eterogeneo. A tale situazione l'impresa può rispondere con due soluzioni estreme: fornire una risposta specifica (marketing mix[28]) per ogni cliente, costruire cioè un prodotto/servizio ad hoc, oppure fare una proposta indifferenziata.

Esiste anche una situazione intermedia di mercato eterogeneo, composto da gruppi di consumatori che presentano bisogni e comportamenti d'acquisto differenti. L'obbiettivo è quello di scomporre il mercato di sbocco in parti, dette appunto segmenti, ciascuna delle quali presenta al suo interno un sufficiente grado di omogeneità quanto ad aspettative ed a percezione dei benefici offerti dal prodotto di un'impresa e dalla relativa marca e, al tempo stesso, sia sufficientemente diversa dalle altre. Il

[28] Vedi paragrafo 3.7

comportamento dell'azienda può ispirarsi a quattro diverse strategie di segmentazione del mercato:

1. *Strategie differenziate:* vengono definite politiche di mercato ad hoc per ogni segmento individuato. Sono scelte dispendiose per l'azienda che le attua che deve mettere a disposizione le risorse necessarie a attuare sia politiche di prezzo che di comunicazione e distribuzione

2. *Strategie concentrate:* vengono individuati diversi segmenti obiettivo, ma attuate solo le politiche di mercato necessarie a sviluppare il più importante di questi,in modo che si possano avere effetti vantaggiosi anche sugli altri

3. *Strategie focalizzate:* viene scelto solo il segmento più vantaggioso in termini di redditività, e tutte le politiche di marketing vengono improntate su questo segmento, senza preoccuparsi degli effetti che si possono ripercuotere sugli altri segmenti

4. *Strategie indifferenziate o di contro-segmentazione:* e l'opposto delle altre tre; in questo caso si sceglie di offrire prodotti standardizzati e con buone funzionalità d'uso, destinati indifferentemente a tutto il mercato, a prezzi competitivi con evidenti vantaggi in termini di uso di risorse umane, economiche e finanziarie. In questo caso è sufficiente una minimia analisi preliminare per conoscere le funzionalità del prodotto apprezzate dal maggior numero di consumatori, anche in segmenti diversi, per elaborare un'offerta efficace, anche se indifferenziata.

I segmenti così individuati per essere significativi devono possedere le alcuni requisiti fondamentali:

- Misurabilità: non soltanto in termini di numero di individui che compongono il segmento, ma anche di dimensione del mercato potenziale e della sua incidenza sul potenziale complessivo
- Omogeneità: all'interno di ogni segmento devo essere individuabili individui omogenei per aspettative e comportamenti. Deve esserci similarità nella reazione agli stimoli di marketing, nei benefici attesi e nei processi di acquisto e di consumo.

- Eterogeneità: tra i segmenti individuati, che devono essere significativamente diversi l'uno dall'altro
- Sostanzialità: del segmento, ossia la sua propensione a produrre reddito e ad essere sfruttabile sotto il profilo commerciale.
- Accessibilità: del segmento, ossia quanto può essere agevolmente raggiunto con gli strumenti operativi a disposizione dell'impresa.
- Aggredibilità: si misura il grado di affollamento del segmento; la presenza di imprese di grandi dimensioni che controllano il segmento può creare delle barriere all'entrata

3.4.1 Stima della domanda globale

La domanda globale individua i volumi complessivi di vendita dei beni che vengono richiesti in un determinato periodo di tempo dall'insieme di individui che costituiscono il mercato. Per domanda globale si intende l'insieme di potenziali consumatori interessati a soddisfare i propri bisogni impegnandosi in uno scambio sul mercato. La previsione della domanda di un certo prodotto/servizio costituisce la premessa necessaria per la formulazione del Business Plan: su di essa si basano le scelte del lancio di nuovi prodotti/servizi ed in generale tutte le decisioni che occorre assumere per l'avvio del progetto imprenditoriale e che comportano investimenti sul mercato (impianti da acquistare, dipendenti da assumere, dove localizzare l'impresa ecc.).

All'interno del Business Plan occorre indicare qual è la quota di mercato e di conseguenza il fatturato che la start up vuole ottenere al fine di conseguire obiettivi in termini di costi di commercializzazione e di produzione. Se per esempio, la stima della domanda è effettuata al fine di lanciare sul mercato un prodotto o un servizio molto innovativo ci si deve preoccupare della domanda complessiva che il mercato può raggiungere (domanda primaria). Quando, invece si entra in un mercato offrendo beni simili a quelli già esistenti, oltre alla domanda primaria occorre identificare la quota di

mercato a cui l'azienda intende ambire. Per fare ciò l'impresa deve individuare i fattori che incidono sulla domanda primaria e specifica dell'azienda.

L'analisi della quota di mercato prende in considerazione il valore, in termini di fatturato, del mercato dei principali clienti prescelti come target, indicando il tasso di crescita atteso del mercato e le proiezioni future. Per farlo bisogna capire innanzitutto le caratteristiche qualitative e quantitative rilevanti delle persone che appartengono al mercato di riferimento.

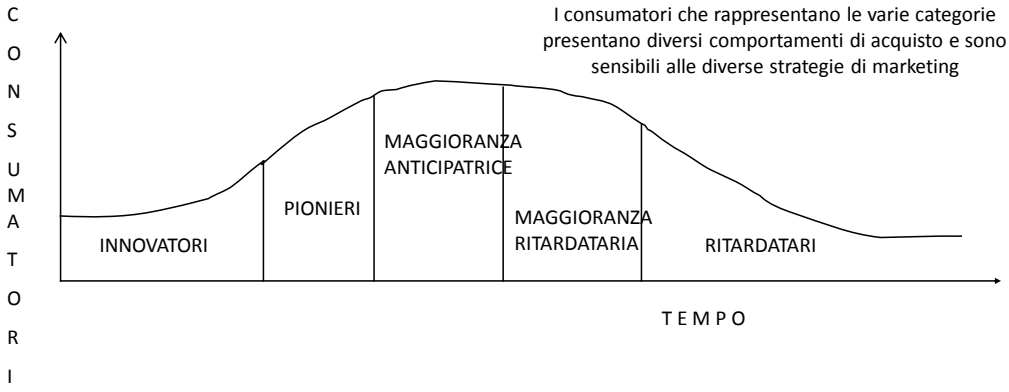
Dal punto di vista qualitativo inteso come le motivazioni che spingono i consumatori ad effettuare le loro scelte, i mercati sono descrivibili in termini di:

- *Geografia del mercato*: questo fattore indica dove i clienti si trovano fisicamente.
- *Demografia del mercato*: è necessario effettuare l'analisi dei bisogni dei consumatori, in base alle loro preferenze, alla frequenza di acquisto, ai prezzi medi presenti sul mercato, alla disponibilità, al prezzo dei beni complementari e sostitutivi, al grado di saturazione del mercato e all'elasticità della domanda al prezzo. Tali fattori sono spesso associati alle caratteristiche demografiche dei clienti (nazionalità, età occupazione e reddito personale e familiare). E' molto importante individuare i fattori demografici comuni che individuano le persone che potrebbero diventare potenziali clienti.
- *Psicologia del mercato*: taluni aspetti sono soggettivi e attengono allo stile di vita e alla personalità degli individui, anche se sono riscontrabili caratteristiche oggettive di natura demo socioeconomica.

Nella valutazione della quota di mercato è necessario anche individuare il comportamento dei consumatori, ossia tenere in considerazione che cosa i clienti acquistano (beni di consumo, beni industriali, beni durevoli, commodities), chi acquista (profilo dei clienti), dove acquistano, il motivo per cui acquistano (ad es. per se stessi o per fare un regalo), quando acquistano (se le vendite sono stagionali o annuali) e come avviene l'acquisto (ad es. se l'acquirente cerca consigli o supporto alla vendita, se è meditato o d'impulso, e se il consumatore è fidelizzato ad una marca).

La strategia di marketing si può impostare anche considerando la propensione dei clienti ad accettare servizi e prodotti innovativi. Infatti, gli individui orientati all'innovazione presentano caratteristiche psicologiche molto diverse rispetto ai conservatori. La figura 5 riporta una classificazione dei consumatori sulla base della loro propensione all'innovazione in un arco temporale di medio-lungo periodo.

Figura 13 Classificazione dei consumatori per propensione all'innovazione



I consumatori che appartengono alle diverse categorie individuate presentano differenti comportamenti di acquisto e sono sensibili a diverse leve di marketing. Ad esempio, coloro che sono propensi all'innovazione presentano un grande atteggiamento di apertura mentale, una propensione al rischio alta, non sono fidelizzati a una marca, leggono riviste specializzate, hanno solitamente un'istruzione, una fascia di reddito e uno status lavorativo elevati.

Tale profilo psicologico e sociale degli innovatori è profondamente diverso da quello dei conservatori: passando da un gruppo all'altro è quindi necessario modificare le strategie di marketing e le politiche di comunicazione.

3.4.2 Stima della domanda corrente

La stima della domanda corrente e la previsione di della domanda futura, che verrà affrontata di seguito, sono necessarie per determinare la dimensione del mercato potenziale[29] a cui rivolgersi e per la successiva analisi della concorrenza e la predisposizione del piano di marketing.

La stima della domanda corrente prevede metodi caratterizzati da elevati livelli di aleatorietà e differente grado di attendibilità dovuti sia al carattere intrinseco degli stessi sia al tipo di prodotto oggetto dell'indagine[30]. Uno dei metodi più comuni maggiormente riportato sui libri di testo è quello dei rapporti concatenati o a catena basati su una successione di stime intervallate.

[29] Per potenziale mercato di riferimento intendo il volume massimo di vendite espresse in quantità o valore disponibile per tutte le imprese operanti nell'area di business in un dato periodo di tempo, a un livello dato dallo sforzo di marketing attivato dalle stesse e sotto determinate condizioni ambientali.

[30] Si può fare riferimento a prodotti per i quali esistono rilevazioni statistiche ufficiali come autovetture

Figura 14 Stima della domanda con il metodo a catena: una bevanda cola[31]

Popolazione italiana	58.000.000
Spesa pro capite in bibite	X 5 €
Spesa totale in bibite	290.000.000 €
% di spesa totale in cola	35%
Spesa totale in cola	101.500.000 €
Quota stimata della marca y	X56%
Spesa potenziale della marca y	56.840.000 €

Il punto di partenza è quello di iniziare dall'osservazione di fenomeni più ampi rispetto a quello da esaminare e poi, attraverso successive suddivisioni, giungere alla stima del potenziale mercato di interesse. Il metodo evidenzia però almeno due problemi:

- Il primo riguarda la scelta dei moltiplicatori, in quanto non sempre sono disponibili statistiche ufficiali e si sopperisce a tali mancanze utilizzando delle stime;
- Il secondo riguarda il fatto che seppur accurata la scelta dei moltiplicato rivi è comunque un certo margine di errore, e quanto più questo si manifesta nei primi livelli del procedimento tanto più sarà pregiudicato il risultato finale.

Un altro metodo utilizzato per la stima della domanda corrente è quello dell'indice del potere di acquisto o di consumo[32]. Il metodo si avvale di una formula matematica che individua il mercato potenziale sulla base di tre variabili: popolazione residente in un'area di interesse, potere di acquisto e indice di consumo della stessa. La formula utilizzata è la seguente:

[31] Cfr. Visconti t., "la gestione d'impresa", Cedam, 2000

[32] Il Business Plan guida strategico operativa di Carriero e Ferrandina

$ICi = \acute{a}Ri + \beta Vi + \gamma Pi$

Laddove:

Ici: indice di consumo

Ri: percentuale del potere di acquisto dell'area "i" sul totale nazionale

Pi: è la percentuale di popolazione sul totale nazionale residente nell'area "i"

ά, β, γ: coefficienti ricavati da studi empirici e analisi di regressione.

3.4.3 Stima della domanda futura

Accanto allo studio della domanda corrente, nella costruzione di un Business Plan è necessario affrontare anche lo studio della domanda futura per poter coprire con le previsioni un arco temporale più lungo essendo solitamente pluriennale il pay back period degli investimenti. Il problema di svolgere analisi di tipo previsionale fa sorgere difficoltà legate in primis all'orizzonte temporale più lungo che aumenta la difficoltà di stima e la probabilità di commettere errori, ma anche problemi legati alla possibilità o meno di disporre di informazioni storiche sul prodotto oggetto di stima.

Riporto di seguito solo un breve excursus concettuale sui metodi di stima della domanda futura maggiormente utilizzati nella pratica aziendale.

Si possono, per prima cosa, individuare due tipi di processo:

- processo soggettivo-informale: legato all'intuizione e all'esperienza dei dirigenti, dello staff , degli esperti esterni e dei venditori, sono sistemi semplici che tutte le azienda, anche le più piccole, possono adottare perché si basano su poche informazioni fondamentali per elaborare ipotesi e scenari che però possono portare a risultati siili a quelli ottenuti con modelli matematici;
- Processo oggettivo-informale: si basavo su modelli strutturati che fanno riferimento al fenomeno stesso.

3.4.3.1 I metodi soggettivi

Di seguito i principali metodi soggettivi che è possibile utilizzare[33]per stimare la domanda futura:

1) contributo della forza vendita

Fa riferimento alle informazioni raccolte dalla forza vendita per delineare gli scenari futuri del mercato. È un metodo semplice usato che utilizza determinare la domanda di mercato e le vendite il dialogo con rappresentanti e negozianti. I vantaggi sono:

- Previsioni sufficientemente attendibili e poco costose
- Integrazione del personale nel processo di forecasting che porta a sinergie positive in termini di morale partecipazione responsabilizzazione.

Gli svantaggi invece sono:

- Dispersione delle risorse, in quanto il tempo dedicato alle previsioni da parte della forza vendita è tempo sottratto all'attività vera e proprio di commercializzazione;
- Spesso le previsioni sono interpretate come obbiettivi e di conseguenza i venditori prevedono prudenzialmente meno vendite di quelle che ritengono di poter effettuare;
- Le previsioni della forza vendita risultano essere spesso mere proiezioni, sono statiche e non tengono conto della dinamica futura, con il rischio di tradursi più in reports che in forecast

[33] Valdani E. – Busacca B., previsioni delle vendite e ciclo di vita del prodotto, Etas Libri, Milano pag. 66 e seguenti

2) il metodo Delphi[34] e l'impiego di esperti

È un sistema che prevede la partecipazione di tecnici del settore, interpellati attraverso dei questionari. Con questo metodo si sottopone a ciascun esperto selezionato un questionario, compilato in forma anonima, riguardante l'area specifica del mercato da indagare; le valutazioni raccolte vengono elaborate e comunicate agli interpellati che producono nuovi giudizi sulla base di quelli precedentemente formulati, fino a realizzare un'integrazione degli stessi. Le tornate vanno generalmente da un minimo di 3 a un massimo di 6.

I vantaggi sono:

- La validità delò giudizio è legato al prestigio e al know-how degli esperti;
- È efficace soprattutto per previsioni di lungo termine, per le quali è difficile ricorrere a tecniche matematico-statistiche

Gli svantaggi sono:

- Il processo è abbastanza costoso
- L'orozzonte di forecasting è ampio; la previsioni sono più strategiche che operative e quindi poco utili a stimare la domanda di mercato e le vendite di breve periodo.

[34] Il metodo Delphi fu sviluppato nel corso degli anni dalla Rand Corporation a partire dall' inizio della Guerra Fredda per prevedere l' impatto della tecnologia nel warfare. Diversi eventi influenzarono lo sviluppo. Nel 1944, il Generale Arnold, ordinò la creazione di un rapporto per lo United States Air Force sulle capacità tecnologiche future che avrebbero potuto essere usate dall' esercito. Due anni dopo, la Douglas Aircraft Company ideò il progetto RAND per studiare l'ampio argomento del conflitto intercontinentale, diverso da quello apparente. Differenti approcci furono provati, ma i difetti dei metodi tradizionali, come un approccio teoretico, presto divennero evidenti. Per contrastare questi difetti, fu sviluppato il Metodo Delphi nella Rand Corporation durante il 1950-60 da Olaf Helmar, Norman Dalkey e Nicholas Rescher. Fu usato dagli esperti della Rand quando essi furono interrogati sulla possibilità, frequenza e intensità di un possibile attacco nemico. Questo processo fu ripetuto diverse volte fin quando non si ottenne un consenso.

3) il sistema del Panel

Tale metodologia ha come base che un insieme di individui interni o esterni all'azienda, possa più agevolmente conseguire previsioni valide, mediante un consenso progressivo (Panel Consensus method). Il panel di esperti, a differenza del metodo precedente, che esclude la possibilità di condizionamento tra i soggetti che partecipano, si basa su una più stretta interazione membri e delle valutazioni espresse nel corso delle riunioni. Perché il risultato sia valido è necessario che le persone scelte in qualità di esperti abbiano maturato una consolidata esperienza in relazione al prodotto oggetto dell'indagine.

I vantaggi di questo metodo sono simili a quelli indicati per il metodo Delphi. Gli svantaggi possono essere, invece, riassunti cosi:

- L'influenza discorsiva di alcuni soggetti dominanti
- La frequente lentezza decisionale
- Le soluzioni di compromesso "populistiche"
- La deresponsabilizzazione dei singoli esperti

4) il metodo dell'analogia

È un metodo impiegato per stimare la probabile evoluzione di un prodotto o di un mercato per il quale non si dispone di sufficienti informazioni o non è opportuno svolgere ricerche specifiche "sul campo", per motivi di prudenza concorrenziale.

La tecnica consiste nella selezione di uno o più prodotti simili a quello in esame e di cercare, attraverso l'analisi di serie storiche, le prospettive di sviluppo, utilizzando opportuni correttivi per le proiezioni sul prodotto esaminato. L'efficacia del modello è legata al grado di somiglianza del prodotto testato a quello esaminato.

I vantaggi di tale sistema sono:

- Semplicità di applicazione
- Maggiore comprensione dell'evoluzione di prodotti simili e concorrenti

- Possibili di utilizzo di strumenti analitici più complessi per la stima della proiezione
- Gli svantaggi principali sono:
- Difficoltà di elaborazione in presenza di prodotti non proprio similari
- Rischio di stime distorte
- Incapacità di condurre analogie per mancanza di prodotti/servizi analoghi

5) il rating-Ranking Method

Tale metodo prevede la creazione di una lista di valutazioni a confronto, generalmente di carattere qualitativo; tale lista presenta un certo numero di variabili, con una scale espressa mediante aggettivi (discreta, media, buona, ecc.) oppure dei punteggi, talvolta ponderati.

I punti di forza del metodo sono:

- Validità soprattutto nelle prime fasi del ciclo di vita del prodotto
- Visioni aziendali più condivise
- Relativa semplicità di applicazione
- Particolare efficacia in abbinamento con il metodo Delphi, panel di esperti e matrici di posizionamento

3.4.3.2 I metodi oggettivi

In questo caso i metodi utilizzati per la previsione della domanda sono di tipo matematico-statistico e partono dall'ipotesi di base che il futuro sia uguale al passato. L'utilizzo di questi modelli risulta però complicato in relazione al fatto che in questo caso diventa di primaria importanza la scelta delle variabili e che una scelta sbagliata può portare all'invalidazione dell'intero modello che non risulta più attendibile.

In quest'area si possono individuare diversi metodi, di seguito riporto i due a mio avviso più utilizzati:

- L'analisi delle serie storiche :Il metodo cerca di stimare l'andamento della domanda di mercato e delle vendite attraverso una funzione che rappresenta la legge di sviluppo del fatturato. Tanto più la curva interpola, cioè tocca, i punti reali di fatturato nel corso del tempo più è probabile che il suo andamento permetta una buona stima del futuro andamento delle vendite. Ovviamente tale sistema è utilizzabile solo in casi in cui sono disponibili serie storiche e che queste abbiamo un andamento regolare cioè non soggetto a andamenti stagionali delle vendite o altri fattori contingenti.
- La regressione e la correlazione Con questo metodo si cerca di descrivere la relazione esistente tra la domanda, le vendite e altri fattori. L'idea di fondo è quella di porre in relazione due o più variabili e prevedere l'andamento dell'una (variabile dipendente) sulla base degli sviluppi delle altre (variabili indipendenti o esplicative). Cerca di colmare la lacune lasciate dall'analisi basata sullo studio delle serie storiche che trascurano le determinanti delle domanda.

3.5 Il vantaggio competitivo e i fattori critici di successo

La strategia competitiva è l'insieme delle scelte attraverso le quali un'impresa definisce il suo assetto nei riguardi della concorrenza, dei clienti,dei fornitori, tenuto conto dei sui obiettivi e delle risorse disponibili. Il vantaggio competitivo ne rappresenta invece, l'elemento distintivo, l'insieme di specifiche qualità che la rendono concorrenziale, combattiva e profittevole rispetto alle altre.[35]

L'individuazione del business e delle forze concorrenziali rappresentano la base per la formulazione delle strategie competitive, quindi per esplicitare il vantaggio competitivo su cui si vuole puntare al fine di sfruttare al meglio i punti di forza e conseguire margini di profitto più elevati rispetto ai concorrenti.

[35] Ferrandina A., Il marketing strategico per le PMI, Angeli, Milano

Il rendimento dipende, oltre che dalla redditività del settore, anche dal posizionamento dell'impresa, che deve essere tale da consentirle il raggiungimento di un vantaggio competitivo che, considerando anche l'intensificarsi della concorrenza in buona parte dei settori industriali, rende fondamentale questa variabile.

L'obiettivo principale della strategia di un'impresa è quindi quello di stabilire una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*. La posizione in cui essa si colloca determina se la redditività sarà superiore o inferiore della media di quel settore; inoltre, un posizionamento efficace consente all'azienda di ottenere alti margini di profitto anche in un settore in cui ci sia una struttura sfavorevole, che comporti una scarsa redditività media. Il concetto di vantaggio competitivo può essere così definito: "Nel caso in cui due o più imprese competano all'interno dello stesso mercato, un'impresa possiede un vantaggio competitivo sui suoi rivali quando ottiene in maniera continuativa una redditività superiore (o quando ha la possibilità di conseguirla)"[36].

Il vantaggio competitivo è conseguenza di un cambiamento che può essere interno o esterno. Le fonti esterne generano squilibrio, e qualsiasi cambiamento genera opportunità di profitto; il generarsi di un vantaggio competitivo dipende da due variabili che influenzano l'impatto del cambiamento esterno con i vari *concorrenti*

- l'eterogeneità delle risorse e il diverso posizionamento dell'impresa;
- la capacità di reagire rapidamente e in modo efficace al cambiamento.

Le fonti interne sono rappresentate dalla superiorità delle capacità creative e innovative dell'impresa rispetto ai concorrenti. Il cambiamento interno è generato dall'innovazione strategica, non solo dunque a livello di prodotto o di processo, ma anche a livello di realizzazione di nuove forme di organizzazione e nuovi approcci nel fare business. Le innovazioni strategiche comportano il perseguimento di nuove strade per cogliere quelle opportunità ancora non sfruttate, ricercando nuovi settori, nuovi segmenti di clientela, nuove fonti di vantaggio competitivo.

[36] Robert M. Grant, L'analisi strategica per le decisioni aziendali, il Mulino, Bologna, 2006.

L'imprenditore può costruire il suo vantaggio competitivo facendo leva essenzialmente su due variabili, ossia, può riuscire a realizzare i prodotti ad un costo più basso oppure differenziarsi rispetto alla concorrenza.

L'impresa che è in grado di fornire un prodotto/servizio identico ma ad un prezzo inferiore rispetto alla concorrenza consegue un vantaggio di costo; l'azienda che fornisce invece un prodotto/servizio differenziato, tale che spinga la clientela a pagare un differenziale di prezzo maggiore del costo della miglioria apportata, realizza un vantaggio di differenziazione. I due tipi di vantaggio competitivo combinati con il campo d'azione dell'impresa, porta a tre strategie di base per raggiungere prestazioni superiori alla media:

- *leadership di costo*: con questa strategia un'azienda si propone di diventare il produttore con i costi minori nel proprio settore industriale. Le fonti di vantaggio di costo sono molteplici, tra queste ci sono le economie di scala, un accesso preferenziale alla materie prime, economie di apprendimento, tecnologie esclusive sia di prodotto che di processo. Un leader di costo non può tuttavia ignorare le basi della differenziazione in quanto, se la clientela percepisse i suoi prodotti di una qualità inferiore rispetto alla media del settore, l'azienda sarebbe costretta a ridurre i prezzi di vendita andando ad erodere i benefici ottenuti dai bassi costi di produzione.
- *differenziazione*: con questa scelta strategica un'impresa si prefigge l'obiettivo di risultare unica nel proprio settore, basandosi su alcune caratteristiche ritenute molto importanti dai clienti. La differenziazione può derivare da aspetti tangibili o aspetti intangibili: la differenziazione tangibile riguarda gli aspetti del prodotto o del servizio (dimensione, colore, tecnologia, design), le loro performance (affidabilità, durata, sicurezza, velocità), e i servizi correlati (rapidità di consegna, assistenza tecnica post-vendita); le opportunità di differenziazione intangibile nascono dal fatto che i consumatori attribuiscono grande valore ad aspetti non tangibili relativi a un prodotto o un servizio come le considerazioni sociali, emotive ed estetiche o il desiderio di esclusività. L'impresa che intende differenziarsi dovrà comunque ricercare dei metodi che

portino ad un vantaggio, in termini di prezzo, maggiore del costo di differenziazione, onde evitare l'annullamento dei *premium price* applicati;

- *focalizzazione*: la principale differenza rispetto alle precedenti due strategie è la scelta di un'area di competizione più ristretta; si opta per questa strategia quando non si possiede un vantaggio competitivo generale ci si concentra su un singolo segmento o un gruppo di segmenti nel settore, escludendo completamente gli altri. Il vantaggio conseguibile con questa scelta strategica è basato sullo sfruttamento delle differenze di un obiettivo ristretto rispetto alla media dell'intero settore; infatti i segmenti-obiettivo che permettono di ottenere un vantaggio competitivo sono quelli caratterizzati da una clientela con esigenze particolari oppure quando un segmento risulti essere mal servito dagli altri *competitors* che hanno obiettivi di portata più ampia. La strategia della focalizzazione può essere orientata a perseguire un vantaggio di costo oppure un vantaggio di differenziazione nel segmento prescelto.

È importante che un'impresa scelga di attuare soltanto una delle tre strategie di base presentate, in quanto se un *player* si impegna in tutte le strategie è probabile che non riesca a realizzarne nessuna, non conseguendo alcun vantaggio competitivo e restando, come definisce Porter, «bloccato a metà del guado»[37]. Infatti le imprese che non riescono a sviluppare una condotta strategica coerente lungo le tre direzioni descritte, si collocano in una posizione debole, con quote di mercato non significative e quasi certamente con un basso profitto.

[37] M.E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, cit., p. 24; trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

Figura 15 la matrice del vantaggio competitivo

VANTAGGIO COMPETITIVO

	Diminuzione costi	**differenziazione**
Mercato generale	Leader di costo	Differenziazione
Mercato specifico	Focalizzazione sui costi	Focalizzazione sulla differenziazione

Un altro modello a disposizione dell'imprenditore nonché del management per analizzare i concorrenti e capire la posizione che è possibile ricoprire sul mercato è la Swot Analysis. Questo argomento è già stato trattato nel capitolo 2 a cui rimando.

In estrema sintesi, una volta esplicitato il vantaggio competitivo e il conseguente orientamento strategico di fondo l'imprenditore dovrà analizzare i fattori critici di successo, ossia le competenze per conseguire tale vantaggio competitivo, nonché i punti di forza e di debolezza rispetto alla concorrenza.

3.6 Le analisi di marketing strategico



Una volta esaminati in dettaglio il mercato, il settore, la concorrenza e individuate le basi del vantaggio competitivo,l'analisi della fattibilità di marketing nell'ambito del processo di elaborazione del Business Plan, si occupa della verifica delle opportunità e della congruità delle scelte che verranno prese dal marketing strategico.

Il marketing strategico si articola nelle seguenti 3 fasi:

1) segmentazione

2) targeting

3) posizionamento del prodotto

3.6.1 La segmentazione

Tale fase si caratterizza per la necessità di individuare all'interno del mercato, segmenti di potenziali clienti che risultino avere in comune una serie di parametri

(demografici,sociali,comportamentali, ecc.) che saranno oggetto di studio delle due fasi successive.

Segmentare significa suddividere il mercato in gruppi distinti di acquirenti che richiedono prodotti o mix di prodotti specifici. Il suo scopo è quello di ottenere una rappresentazione quanto più chiara e efficace dei clienti in modo da poterli soddisfare e da poter sviluppare politiche di marketing efficaci con il minimo costo, nonché ricercare nuove possibilità di business o nuovi mercati a cui rivolgersi.

Il processo di segmentazione si articola in cinque fasi:

1) Identificazione delle variabili chiave di segmentazione; in questa prima fase si devono selezionare, tra i vari criteri di segmentazione individuati, quelli strategicamente più significativi per suddividere il settore. Le variabili di segmentazione orizzontale più diffusamente scelte sono, ad esempio, tipologia di prodotto, area geografica, canale di distribuzione, caratteristiche degli acquirenti sia socio-demografiche che comportamentali;
2) elaborazione di una matrice di segmentazione; scelte le variabili di segmentazione, si procede con la definizione delle categorie per ciascuna di esse, e tramite la costruzione di una matrice a due o tre dimensioni è possibile identificare i singoli segmenti;
3) analisi dell'attrattività del segmento; le stesse forze strutturali analizzate precedentemente a livello di settore, determinano il grado di attrattività anche dei singoli segmenti. Si prendono quindi in considerazione, come possibili entranti nel segmento imprese già operanti nel settore, come prodotti sostitutivi non solo le minacce da altri settori ma anche da altri segmenti, e le barriere che proteggono il segmento sono definite barriere alla mobilità (all'interno del settore) per distinguerle dalle barriere all'entrata a protezione del settore nel suo complesso;
4) identificazione dei fattori critici di successo del segmento; le performance nei vari segmenti sono determinate dalle differenze nella struttura competitiva e nelle preferenze dei clienti. L'analisi delle situazioni

competitive e dei criteri di acquisto dei clienti consentono di individuare i fattori critici di successo;

5) selezione del segmento obiettivo; nell'ultima fase del processo l'azienda deve scegliere se concentrarsi su un singolo segmento oppure espandere la sua presenza in più segmenti. I fattori determinanti che incidono sulla scelta sono la somiglianza tra fattori critici di successo e la presenza di costi comuni; il verificarsi di queste due condizioni permette all'impressa di giovarsi dei vantaggi derivanti da una presenza in più segmenti.

L'attività di segmentazione può avvenire sulla base di diversi criteri:

1) Sulla base di variabili socio-demografiche;

2) In base al vantaggio perseguito;

3) In relazione al comportamento d'acquisto;

4) In base agli stili di vita.

5) La segmentazione socio-demografica o descrittiva

1) La segmentazione descrittiva, o socio-demografica.

Si basa sulla ripartizione del mercato di riferimento sulla base di caratteristiche socio-demografiche come l'età, il sesso, la collocazione geografica, il reddito e così via, e presuppone che le differenze in tali variabili spieghino la diversità delle preferenze individuali.

Le variabili socio-demografiche sono quindi utilizzate come indicatori di bisogni rispetto ai quali ciascun soggetto ricerca specifici vantaggi nel prodotto.

Questo metodo è sicuramente il più semplice da utilizzare, in quanto le informazioni necessarie per l'utilizzo sono facilmente reperibili attraverso istituti di ricerca, enti pubblici, associazioni di categoria; per tale motivo, tale segmentazione non è molto efficace in quanto non permette alle imprese di scoprire segmenti nuovi,

trattandosi di un approccio volto a descrivere i vari segmenti, più che a individuare i fattori che li determinano e, conseguentemente, permettere di studiarli in modo innovativo e approfondito. Il valore previsionale di tale segmentazione, inoltre, diminuisce al passare del tempo, specialmente nelle economie industrializzate in cui i consumi tendono a standardizzarsi fra le varie classi sociali e tali differenze, quindi, non divengono più esplicative dei differenti comportamenti d'acquisto.

2)La segmentazione in base ai vantaggi perseguiti

La segmentazione sulla base dei vantaggi perseguiti mira a individuare i segmenti sulla base della considerazione che soggetti con profili socio-demografici identici possono avere sistemi di valori differenti e ricercare vantaggi differenti dai propri acquisti.

Tale micro-segmentazione si basa sulle differenze di valori tra soggetti, che sono così aggregati in segmenti in quanto ricercano benefici differenti; ogni segmento, quindi, racchiude individui con motivazioni uguali alla scelta del prodotto, che potrebbe fornire, ad esempio, vantaggi in termini di semplicità d'uso, completezza di informazioni, forme di entertainment offerte al visitatore, ecc…

La realizzazione di tale segmentazione, però, non è molto semplice in quanto la sua attuazione rende necessaria la conoscenza del sistema di valori rilevanti per il consumatore rispetto al prodotto/servizio considerato che a sua volta dipende dalla disponibilità di informazioni difficili da reperire. Tale segmentazione, inoltre, non è talvolta sufficiente per individuare i segmenti in modo efficace, in quanto ciascun segmento diviene difficilmente raggiungibile a livello operativo senza ricorrere alle variabili socio-demografiche che permettono di delineare in modo più esatto tali cluster di potenziali clienti.

3) la segmentazione comportamentale

La segmentazione comportamentale considera il comportamento d'acquisto come variabile che determina le preferenze degli utenti. Tale criterio di segmentazione può trovare applicazione osservando vari aspetti del comportamento degli utenti, come:

- La posizione dei singoli soggetti, distinguendo, ad esempio, fra utilizzatori potenziali, non utilizzatori, utilizzatori al primo acquisto o alla prima visita del sito, occasionali o regolari;
- La fedeltà alla marca, sulla base della quale distinguere gli utenti sulla base del diverso legame con una data marca o un sito per articolare conseguentemente l'offerta;
- L'intensità di utilizzo del prodotto, sulla base della quale segmentare il mercato in piccoli, medi o grandi clienti proprio in relazione al volume di affari sviluppato con tali clienti o al numero di visite registrate in un certo lasso di tempo;
- La sensibilità al marketing, distinguendo così gli utenti in relazione alle loro risposte agli stimoli di marketing (principalmente di prezzo e di comunicazione);
- L'occasione d'uso, distinguendo ad esempio fra acquisti o visite per scopi professionali da quelli per scopi personali;
- La complessità dei centri decisionali, con riferimento al mercato dei beni industriali in cui ogni impresa potrebbe articolare i processi decisionali in modo differente e richiedere, ad esempio, maggiori o minori livelli di assistenza nella fase pre-contrattuale.

I limiti di tale segmentazione, risiedono fondamentalmente nel fatto che anch'essa, così come la segmentazione descrittiva, realizza un'analisi della domanda *a posteriori* che osserva ciò che è già accaduto ed il comportamento attuato in passato. Anche tale criterio, quindi, non permette di individuare i fattori motivazionali e psicologici che determinano il comportamento dei consumatori. L'analisi dei mercati dei beni di consumo, quindi, necessita di strumenti analitici ulteriori come quelli utilizzati nella segmentazione socio-culturale.

4) La segmentazione socio-culturale

La segmentazione socio-culturale, o per stili di vita[38], è una tipologia di segmentazione che prende vita nei mercati di beni (e servizi) di consumo, rivolti cioè ai consumatori finali nei confronti dei quali le aziende devono conseguentemente articolare un'offerta adeguata e coerente con il mercato di riferimento. La segmentazione per stili di vita diviene importante in quanto è volta a scoprire i fattori valoriali, psicologici e motivazionali che stanno alla base del comportamento umano e che sono tendenzialmente slegati da variabili socio-demografiche; anche in questo caso, tuttavia, per rendere azionabile tale segmentazione si deve provvedere ad una ulteriore analisi ricorrendo a variabili socio demografiche proprio per permettere la descrizione e l'individuazione, in termini concreti, dei cluster di potenziali utenti.

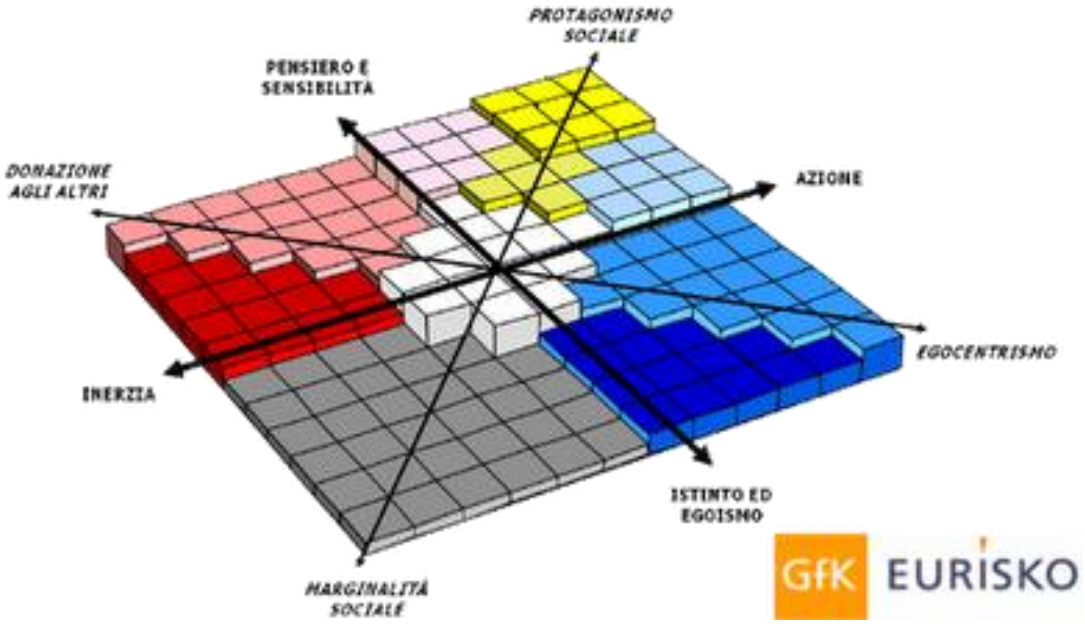
Il vantaggio principale di questo criterio di segmentazione è quello di fornire un quadro di riferimento molto affidabile nel prevedere i comportamenti futuri che rappresentano la manifestazione esterna di quei fattori psicologici che tale scienza tende a scoprire.

In Italia, l'Istituto Eurisko ha realizzato una banca dati su 5000 individui sopra i 14 anni ed ha rilevato fattori psicologici e comportamentali come il profilo socio-demografico, il profilo politico, valoriale e culturale, quello psicologico, i consumi alimentari e la fruizione di servizi pubblici e privati, gli hobbies e numerose altre informazioni utilizzate per realizzare una *grande mappa* in cui rappresentare i segmenti così individuati sulla base degli stili di vita[39]:

[38] Il concetto di stile di vita è il risultato dell'interazione di tre livelli di analisi: i valori individuali (livello più stabile), attività e atteggiamenti di un soggetto (livello intermedio), l0insieme dei prodotti acquistati e consumati (livello periferico).

[39] Si veda www.eurisko.it. L'Istituto Eurisko aggiorna periodicamente la banca dati, in modo tale da garantire l'attualità delle informazioni

Figura 16 Esempio Mappa di Eurisko[40]



3.6.2 La tergetizzazione

Una volta identificati i diversi segmenti di mercato nel modo più oggettivo e misurabile possibile, occorre procedere alla seconda fase del marketing strategico: la scelta del targeting di mercato che consiste nel decidere quali segmenti si intende fornire e come, identificando la convenienza a fornirli in modo differenziato.

L'azienda può scegliere varie tipologie di targeting:

- marketing indifferenziato: l'impresa non identifica segmentazioni all'interno del mercato, elabora un solo marketing mix per tutti i clienti considerati in modo omogeneo, affrontando il mercato nel suo complesso e

[40] Fonte: www.eurisko.it

concentrandosi sui bisogni comuni piuttosto che sulle differenze. In tal modo l'azienda fornisce beni standardizzati, sfruttando le economie di scala;

- marketing differenziato: l'azienda elabora strategie specifiche e per ciascun segmento della domanda, con diversi sistemi di offerta. In tal modo perde i vantaggi delle economie di scala, ma riesce a rispondere alle esigenze di ciascun segmento aumentandone il fatturato;
- marketing concentrato: l'impresa decide di fornire il prodotto o il servizio ideali per un particolare segmento del mercato, su cui indirizza tutti gli sforzi, ossia si focalizza sulle nicchie di mercato, utilizzando un approccio tipico delle piccole imprese.

3.6.3 Il posizionamento

L'obbiettivo del posizionamento è quello di definire la collocazione "spaziale" che il prodotto deve assumere nell'area strategica prescelta e nella mente del consumatore. Ries e Trout sostengono che il posizionamento parte sì dal prodotto, ma non è ciò che si fa al prodotto. Infatti: "Il posizionamento è ciò che si fa alla mente del potenziale cliente. […] In realtà non si sta facendo nulla al prodotto in sé. Ciò non significa che il posizionamento non implichi il cambiamento. Spesso lo comporta. Ma i cambiamenti fatti nel nome, nel prezzo e nella confezione non costituiscono assolutamente cambiamenti nel prodotto. Essi sono solitamente dei cambiamenti "cosmetici" eseguiti con lo scopo di assicurare una fruttuosa posizione nella mente del consumatore[41]"

I due autori sostengono inoltre che:"L'approccio di base del posizionamento non è di creare qualcosa di nuovo e differente, ma di manipolare ciò che è già presente nella mente, di riallacciarsi alle connessioni che già esistono. […] Il miglior approccio per emergere nella nostra società "sovracomunicata" è il messaggio semplificato. Nella

[41] Positioning: the battle for your mind (Ries e Trout 1981).

comunicazione meno è di più. Per far breccia nella testa è necessario affilare il messaggio. Bisogna abbandonare le ambiguità, semplificare il messaggio, e poi semplificarlo ancora un po' se si vuole lasciare un'impressione duratura". Un'altra definizione di posizionamento data da Vadal (1995) è "… il tentativo di costruire attorno al prodotto connotati e caratteristiche di distintività. Il posizionamento è perciò definibile come la modalità con cui vogliamo che il cliente percepisca il "nostro" prodotto relativamente a tutti gli altri beni che soddisfano gli stessi bisogni."

L'analisi del posizionamento consente quindi, da un lato di individuare e chiarire meglio i caratteri critici del prodotto e dall'altro di costituire la base informativa per una più corretta formulazione delle politiche di prezzo, prodotto, distribuzione e comunicazione.

La rappresentazione viene effettuata attraverso configurazioni grafiche, dette mappe di posizionamento, che rappresentano la posizione occupata da ciascun prodotto rispetto alle variabili ritenute più rilevanti. Di seguito è riportato un esempio di Brand Map relativa a prodotti appartenenti alla categoria delle auto[42].

[42] Il Business Plan, guida strategico-operativa, Ferrandina, Carriero, Ed. IPSOA

Figura 17 esempio di Brand Map



Partendo dall'assunto che il prodotto esprime generalmente un insieme di utilità e benefici che riguardano esigenze di varia natura possono essere individuate diverse variabili utilizzabili per posizionare un prodotto. In questo senso, Valdani (1995) individua nove criteri che, impiegati individualmente o congiuntamente, guidano le decisioni di posizionamento di un prodotto da parte di un'impresa. Tali criteri sono:

1. *Attributi del prodotto:* Il criterio più intuitivo e forse più utilizzato nella strategia di posizionamento di un prodotto è quello basato sulle sue specifiche caratteristiche differenziatrici (caratteristiche tecniche, innovazioni tecnologiche, velocità, potenza, accessori, ecc.). Il problema con tale approccio è di riuscire a identificare un attributo veramente importante per il mercato o per un suo segmento, che non sia già stato promosso da un'impresa rivale.

2. *Risorse invisibili:* Il posizionamento basato prevalentemente su specifiche tangibili del prodotto può risultare vulnerabile rispetto al cambiamento e all'innovazione. L'impiego e lo sviluppo di risorse invisibili possono risultare quindi efficaci per sostenere e rafforzare la propria strategia di posizionamento. Una risorsa invisibile quale una leadership tecnologica, l'immagine del marchio, la reputazione di

qualità, la capacità del management, è basata prevalentemente sull'informazione e la conoscenza e ha un'importanza inestimabile nel concorrere al posizionamento del prodotto.

3. *Benefici ricercati dalla clientela:* Altro criterio generalmente efficace è quello basato sul posizionamento del prodotto rispetto ai suoi benefici/vantaggi e alla sua capacità nel dare soluzione ai problemi o soddisfare specifici bisogni del consumatore. Un beneficio razionale è strutturalmente correlato ad un attributo del prodotto e dovrebbe integrarsi nel processo decisionale razionale dell'acquisto. Il beneficio psicologico, consequenziale al processo di formazione degli atteggiamenti dell'acquirente, risulta correlato alle sue percezioni relative all'acquisto, al consumo o all'utilizzo della marca.

4. *Prezzo di vendita:* Il prezzo può esercitare un ruolo rilevante nel posizionamento del prodotto. Esso rappresenta un importante elemento informativo, positivamente correlato alla qualità.

5. *Occasioni d'uso:* Molti prodotti possono essere invece posizionati rispetto a specifiche occasioni d'uso o a particolare stati d'animo. Tale criterio può risultare idoneo e vantaggioso nel caso di prodotti di largo consumo in cui spesso è necessario caratterizzare un'accettabilità sociale o un particolare stato d'animo correlabile alle occasioni d'uso.

6. *Utilizzatori potenziali:* Il prodotto può essere posizionato anche rispetto a uno specifico gruppo di utilizzatori. Tale posizionamento risulta efficace perché associa la strategia di differenziazione del prodotto a quella di segmentazione del mercato.

7. *Leader di opinione:* Un personaggio leader di opinione o un personaggio del mondo dell'intrattenimento può essere a volte impiegato per creare delle associazioni con una marca per concorrere a posizionarla strategicamente.

8. *Posizionamento diretto:* Posizionare un prodotto direttamente contro un altro prodotto è un criterio perseguibile per tentare in modo "implicito o esplicito" di mettere a confronto due prodotti concorrenti.

9. *Effetto paese d'origine:* Un'ulteriore modalità per posizionare efficacemente un prodotto è quella di creare una associazione con uno specifico paese per affermare un'immagine di qualità o di specifica competenza.

3.6.4 La determinazione dei volumi di vendita

Dopo aver esaminato il mercato dal lato della domanda e dell'offerta è necessario fissare nel bp i volumi di vendita e la quota di mercato che si intende ragionevolmente raggiungere.

La fissazione di questi obbiettivi comporta problemi e implicazioni legati al carattere soggettivo di questo tipo di scelte.

In primo luogo mi preme precisare che tale fase rappresenta il punto di partenza per la successiva determinazione di variabili quantitative come costi, ricavi, prezzi di vendita, nonché della capacità produttiva e di disponibilità di risorse organizzative ed economico-finanziarie nel bp.

La quota di mercato e quindi la determinazione della variabile volume può essere ottenuta in due modi: si può prima definire la quota di mercato e successivamente quantificare i volumi oppure determinare i volumi in via diretta senza passare dalle quota di mercato.

Le determinanti che influenzano la scelta delle quantità con cui affacciarsi nel mercato dipendono da molteplici fattori interni ed esterni all'azienda[43].

È quindi necessario:

- Capire e quindi definire le potenzialità del mercato;
- Definire la strategia di base (leadership di costo, differenziazione, focalizzazione);
- Lo sforzo commerciale che si intende sostenere in relazione all'ambiente esterno;

[43] I principali fattori aziendali sono legati:

- Alla pianificazione strategica e
- Alla gestione economico,finanziaria , commerciale e produttiva.
- I principali fattori ambientali sono determinati dalla.
- Elasticità della domanda nei confronti del prezzo
- Interazione fra i segmenti di mercato
- Ciclo di vita dei prodotti
- La capacità del management di incidere su questi prodotti è alquanto variabile.

Per quanto riguarda invece i rapporti con la pianificazione strategica e i fattori di natura economico-finanziari esiste una certa determinabilità degli stessi e quindi una gestione manageriale degli stessi. La possibilità di manovrare i fattori tecnologici nel breve periodo è decisamente scarsa. Ferrandina A. Reti di vendita FAG Milano, 2003.

3.7 Il marketing mix



Il successo di un'impresa, sia essa di nuova costituzione che già esistente, dipende in gran parte dall'abilità nell'interpretare le esigenze che il mercato esprime e dalla capacità di dare una risposta a tali esigenze. Il mercato rappresenta il perno fondamentale sul quale la strategia aziendale deve essere impostata. Orientare l'azienda al mercato significa evitare di cercare di vendere ciò che si è grado di produrre, ma invece di produrre ciò che si è in grado di vendere.

Il consumatore e i suoi bisogni diventano in questo modo il punto di partenza per lo sviluppo e l'affinamento della formula imprenditoriale. Il "marketing mix" viene definito come l'insieme delle caratteristiche relative a prodotto, prezzo, distribuzione, promozione e risorse umane. Nel concetto di mix è implicita la possibilità di variare ed adattare le "dosi" con le quali è stato costruito. Questa opportunità va misurata in rapporto alla concorrenza, ai clienti e all'ambiente di mercato in senso più ampio e richiede una costante verifica e revisione. Ciò al fine di ottenere una coerenza interna ed esterna dei prodotti/servizi offerti.

Tutto ciò si traduce nelle strategie generali cioè in una serie di decisioni operative e tattiche che attengono in modo specifico al prodotto, ai prezzi, alla

distribuzione e alla promozione. In questo paragrafo prenderò in considerazione solo i concetti essenziali relativi al marketing mix, facendo riferimento agli aspetti operativi che essi hanno nella stesura di un Business Plan.

L'insieme di tutto ciò che é rilevante per immettere sul mercato un prodotto o un servizio, analizzato in un contesto coerente con la politica (obiettivi) che sono stati prefissati, é detto marketing mix. Questo insieme scaturisce dall'analisi di mercato e dalla raccolta di informazioni relative ai clienti (target), prodotto o servizio, concorrenza e fornitori. Se volete, una sorta di cocktail anche un poco sofisticato che sfocia in un sistema omogeneo e coerente che vi porta a scegliere ciò che é meglio per raggiungere i vostri obiettivi di penetrazione del mercato.

Il marketing mix si compone di quattro elementi, in gergo definiti le "4 P":

- **Product** , ovvero prodotto-servizio
- **Price**, vale a dire il prezzo
- **Promotion** comunicazione o promozione
- **Place,** cioé la localizzazione, il "posto"

La funzione del marketing mix é essenzialmente quella di concretizzare gli obiettivi aziendali e strategici agendo in maniera armonica sulle "4 P", così da giungere ad una caratterizzazione unica della vostra azienda. I quattro elementi del marketing mix devono agire in perfetta sinergia, in una sorta di orchestra votata al raggiungimento dei vostri obiettivi. Ciò significa procedere ad un'ulteriore analisi di alcune componenti già vivisezionate durante l'analisi di mercato con il preciso obiettivo di renderle performanti in rapporto alla vostra visione iniziale, alla missione che vi siete prefissi e agli obiettivi che intendete raggiungere.

3.7.1 Le politiche di prodotto

La leva **prodotto** - *product* - racchiude tutte le caratteristiche del bene o servizio che l'impresa offre e con il quale l'azienda si pone nel mercato.

Una comune classificazione dei prodotti è quella in base alla durata. Sono considerati durevoli quei beni che sopravvivono alla morte dell'individuo, come ad esempio un terreno o un oggetto di valore. I beni semidurevoli invece, offrono fertilità al cliente per un periodo medio-lungo (elettrodomestici, auto, ecc.). Infine i prodotti che sono utilizzabili solo poche volte, se non una sola, sono classificati non durevoli. Classici esempi sono i prodotti alimentari.

Nel prodotto riscontriamo attributi tangibili e intangibili. I primi determinano, nel loro insieme, il valore d'uso del prodotto e non possono essere disgiunti dal bene (attributi fisico-funzionali, prezzo, estetica e design,...).

Gli attributi intangibili, invece, rendono accessibile al consumatore il valore d'uso del prodotto. Si tratta, infatti, di tutti i servizi, erogati durante il processo d'acquisto o nella fase successiva, che contribuiscono ad accrescerne il valore.

Parlando di prodotto s'introduce inevitabilmente anche il concetto di idealizzazione del cliente. Per l'appunto gli attributi, siano essi caratteristiche intrinseche o meno, devono riuscire ad aumentare il valore percepito dal consumatore, stimolarne l'acquisto e, soprattutto, il riacquisto. Le politiche di prodotto possono essere variamente classificabili, si distinguono infatti una serie di scelte riguardanti in senso stretto il prodotto e altre attinenti alla marca, la confezione, la qualità ecc[44].

Le prime decisioni da prendere circa il prodotto che si intende offrire sono:

- relative al prodotto in sé, singolarmente considerato (dimensione, taglia, confezione, garanzia, marca, ecc.);

[44] In questo senso alcuni autori definiscono un prodotto in senso stretto come un insieme di caratteristiche oggettive e funzionali, un prodotto in senso lato che comprende anche marca, confezione e sevizi accessori, e prodotto allargato che coincide con l'intero marketing mix.

- relative all'assortimento o ampiezza della gamma (numero di linee che compongono l'offerta);
- relative alla profondità (numero di prodotti all'interno di ciascuna linea);
- relative all'estensione della gamma (numero totale di prodotti);
- legate allo sviluppo e lancio di nuovi prodotti e servizi;
- alla gestione del portafoglio prodotti esistente (aspetti fisici, funzionali, simbolici, confezione, marchi, ecc.);
- alle modifiche del prodotto (caratteristiche tecniche, stilistiche, di impiego, di costo);
- alla razionalizzazione ed eliminazione del prodotto.

Tutte queste aree decisionali possono essere parte di un Business Plan, a seconda che si tratti di un piano di start-up, di on-going o di ristrutturazione. Definite le caratteristiche del singolo prodotto, in armonia con l'orientamento strategico di fondo, stabilita l'ampiezza del portafoglio, la sua lunghezza e profondità , l'analista aziendale potrà effettuare una serie valutazioni e scelte sugli altri aspetti di quello che viene definito *product-mix* (politiche di confezione, marca, servizi accessori, ecc.).

Per confezionamento o packaging si intendono l'insieme delle attività volte a progettare e a realizzare il contenitore o l'involucro di un prodotto. In origine, il packaging era destinato unicamente alla protezione del prodotto ma negli ultimi anni la confezione è diventata un importante strumento di marketing. Si è acquisita la consapevolezza dell'importanza comunicazionale di quest'ultima, evolvendo progressivamente da una logica di prodotto ad un orientamento al cliente. Si assiste, quindi, ad un aumento delle funzioni dell'attività di confezionamento del prodotto che accanto alle funzioni tecniche individuano anche una serie di funzioni commerciali:

- **Richiamo**: è la funzione che massimizza l'impatto e ha lo scopo di attirare l'attenzione del consumatore, lavorando in primo luogo su forme e colori. Attraverso il richiamo si lavora per differenza rispetto ai prodotti "vicini".

- **Servizio**: è la funzione più vicina a quelle tecniche. In alcuni settori può essere molto importante, in quanto spesso è l'unico elemento di differenza con i concorrenti e può rappresentare l'innovazione dove non è possibile effettuarla sul prodotto.
- **Posizionamento**: definisce elementi di estrema rilevanza strategica di marketing, quali il segmento target cui il prodotto è rivolto, le occasioni d'uso specifiche, gli elementi caratterizzanti del prodotto e della marca, il territorio in cui si inserisce il prodotto nella mente del consumatore.
- **Informazione**: la confezione può contenere informazioni di diversa natura: legali, sulle modalità d'uso, sulla composizione o ingredienti, sulle attività promozionali. Studiate con attenzione il package del Vs. nuovo prodotto, in modo da esaltarne le funzioni commerciali e di immagine: Pensate che diversi articoli di successo sono legati solo alla novità della confezione (vino Tavernello, pasticche di detersivo, rasoi usa e getta, confezioni per single, ecc.).

Per quanto riguarda la marce, è definita solitamente da un nome e/o termine e/o da un simbolo, e rappresenta uno dei fattori chiave di identificazione e differenziazione rispetto ai concorrenti.

Parlando di marca si può distinguere un nome (marca in senso stretto) che si riferisce alla parte pronunciabile delle marca mentre per marchio si intende il disegno, simbolo ecc. che non è pronunciabile ma che individua in modo univoco una data marca.

In sintesi, è necessario che la marca per essere efficace sia:

- originale;
- capace di evocare nella mente dei consumatori-obiettivo caratteristiche e/o benefici del prodotto;
- facilmente distinguibile;
- facilmente memorizzabile;
- facilmente pronunciabile;
- adattabile a nuovi prodotti eventualmente aggiunti alle linee esistenti;

- coerente con il target;
- traducibile in altre lingue.

Le 6 migliori strategie di branding, sono:

- **Strategia di marca unica** - Usare la stessa marca (marca di famiglia) per tutti i prodotti Marche come la Parker per le penne, Buffetti per articoli da ufficio, Philips per i prodotti commercializzati in Europa e Kodak per le apparecchiature fotografiche fanno ricorso a questo tipo di modalità . è una strategia valida tanto più i Vs. prodotti risultano omogenei in termini di destinazione, qualità , modalità d'uso, ecc.; la strategia, inoltre, risponde, da un lato, all'esigenza di rendere minima la spesa pubblicitaria e dall'altro, ove vi sia una relativa certezza circa la qualità offerta, di poter trasferire l'immagine di successo già affermatasi o che si affermerà
- **Marche differenti per ciascun prodotto** – Tale strategia Vi consente una maggiore flessibilità nell'azione di marketing e nella fissazione del prezzo, evitando che eventuali insuccessi possano comportare ricadute negative sugli altri macchiandone la reputazione. Tale scelta caratterizza di solito mercati come quello delle acque minerali (Sangemini, Ferrarelle, Fabia-Danone), dei saponi e detersivi (Camay, Dash, Spic e Span, Procter & Gamble) ma chiaramente risulta dispendiosa poiche´ è necessario promuovere distintamente ogni singola marca.
- **Una marca diversa per ciascuna classe o gruppo di prodotti** - (es. Barilla: Pasta Barilla e Mulino Bianco); la finalità in questo caso è quella di caratterizzare in maniera ben distinta ciascuna linea rispetto ad un dato carattere che può essere quello merceologico o qualitativo.
- **Strategia di marca multipla** - Sviluppare più marche per prodotti che competono tra loro simultaneamente sul mercato. Tale strategia, peraltro dispendiosa e di non facile applicazione a causa del rischio cannibalizzazione, è di solito prerogativa delle grandi aziende (fu intrapresa per la prima volta da Procter & Gamble). Potete scegliete tale strategia per varie ragioni: In primo luogo, Vi consente di ottenere maggiori spazi d'esposizione e, nel contempo, rendere il distributore ancor più soggetto alle proprie marche. In secondo luogo,

sono pochi i consumatori che manifestano particolare affezione ad una sola marca, poiche´ i più alternano l'acquisto delle marche.

- **Strategia di sfruttamento del brand name o brand mark** di successo o di parte di essi - In altri termini si può sfruttare il brand name o brand mark di prodotti propri che hanno registrato notevole successo per nuovi prodotti in fase di lancio (es. formaggino Mio, prodotto di successo, e latte Mio, nuovo prodotto).
- **Co-branding** - Tale strategia, oggi più che mai particolarmente diffusa, Vi consente di combinare una o più marche, solitamente complementari, in un unico prodotto, al fine di conseguire reciproci vantaggi di immagine e notorietà , derivanti dalla sinergia di impatto cognitivo dei brand. La strategia di co-branding può essere di natura tattica, se la finalità è di comunicazione o promozionale, e in questo caso si estende su orizzonti di breve termine, oppure strategica se le prospettive sono di più lungo periodo.
- **Aggiungere alla marca il cosiddetto pay-off o slogan** - Si tratta delle cosiddette firme aziendali, utilizzate per autodefinirsi e qualificarsi, al fine di meglio distinguersi ed essere memorizzati.

La garanzia e i servizi hanno assunto già da tempo per molti prodotti un'importanza quasi determinante nella decisione di acquisto. E' chiaramente intuibile come l'offerta della garanzia rappresenti un importante strumento competitivo, utile a rafforzare l'immagine e a differenziarsi rispetto alla concorrenza; pertanto più si estende la sua durata tanto più favorevole sarà l'atteggiamento dei clienti nell'acquisto.

La garanzia assume carattere di **assistenza tecnica**, dietro corresponsione di canoni periodici o forme assicurative, laddove, guasti o alterazioni nel funzionamento dei prodotti sono in grado di procurare seri danni all'economia dell'utilizzatore. Quanto ai servizi, è necessario definire: quali erogare, la qualità e le modalità di esecuzione. Si possono, infatti, distinguere servizi pre e post vendita. I primi, come si intuisce, riguardano quelle attività con cui il venditore guida il cliente nella soddisfazione dei suoi specifici bisogni. Ad esempio, si pensi alle attività poste in essere per la scelta dei mobili più adatti o al dimensionamento di impianti, macchinari ecc.

Per servizi post vendita si intende il pacchetto di prestazioni quali: installazione, collaudo, addestramento, uso presso i propri locali, riparazioni ricambi e manutenzioni periodiche. Tali servizi, peraltro, possono essere sia gratuiti, ad esempio manutenzione e riparazione per primi due anni, sia a pagamento, in base ad un contratto o su specifica richiesta.L'erogazione di servizi gratuiti e a garanzia richiede, però , onerosi investimenti sul piano organizzativo. Una importante verifica, da attivare in ordine agli aspetti trattati (garanzia e servizi), riguarda sia la conoscenza delle aspettative della clientela sia la valutazione del tipo, della qualità e modalità di erogazione dei servizi forniti dai concorrenti.

3.7.2 Prezzo

La leva **Prezzo**- *price*- si riferisce al corrispettivo in denaro che un individuo è disposto a pagare per ricevere un determinato bene o servizio.

Il prezzo varia non solamente in base alla tipologia del bene o alla sua qualità, ma anche in funzione della diversa strategia che l'azienda vuole attuare.

Le politiche di prezzo non mirano solamente a determinare direttamente i prezzi, ma stabiliscono periodicamente le linee di condotta che devono essere osservate e, per quanto riguarda la definizione dei prezzi le norme fondamentali da seguire.

Gli obiettivi assegnati a una politica di prezzo possono essere classificati rispetto al loro orientamento al breve o al lungo termine.

Nella prospettiva di breve periodo l'impresa tende ad assicurarsi un soddisfacente risultato di profitto atteso dai ricavi di vendita. Nella prospettiva di lungo termine l'impresa mira alla conquista e al dominio di una quota di mercato che possa assicurarle un soddisfacente flusso di reddito.

Il prezzo è influenzato da tre fondamentali variabili. Nel definire ed assumere una decisione relativa a questa leva, si dovrà, sempre e in primo luogo, tentare di immedesimarsi nel processo di decisione del **cliente**. Inoltre sono necessarie

informazioni sui **costi** interni aziendale e bisogna monitorare le strategie perseguite dalla **concorrenza** in tema di prezzo.

Questa triplice analisi, spesso definita delle "Tre C" (Cliente, Costi, Concorrenza), consente a colui che deve prendere tale decisione di disporre di tre diversi e chiari punti di riferimento.

L'analisi dei *costi* fornisce le indicazioni circa il livello minimo di prezzo praticabile, al di sotto del quale si genererebbe una perdita;

- L'analisi della *clientela* determina il prezzo massimo al di là del quale i clienti non sono disposti ad acquistare;

L'analisi della *concorrenza* e delle loro possibili reazioni, consente all'azienda di stabilire l'intervallo intermedio all'interno del quale posizionare il proprio prezzo.

I metodi più comunemente utilizzati per la determinazione dei prezzi prendono in considerazione tre diverse dimensioni aziendali: la struttura interna dei costi, il valore percepito della domanda e i comportamenti della concorrenza.

Prezzo basato sui costi.

Questo metodo, che è forse il più utilizzato, perviene al prezzo addizionando ai costi il margine di profitto che si ritiene adeguato. Partendo da questo assunto, i prezzi interni, ossia quelli calcolati in base ai costi senza riferimento al mercato, possono essere riassunti in tre tipologie:

1) il prezzo base o prezzo minimo è il prezzo corrispondente al costo diretto. Permette di recuperare il solo costo di sostituzione del prodotto con un margine lordo nullo. è Un concetto di utilità limitato a commesse eccezionali, ed è la soglia sotto la quale l'azienda non può scendere. Qualunque prezzo superiore consente all'azienda di generare fondi per coprire le spese generali e di generare profitto;

2) il prezzo tecnico è il prezzo corrispondente al punto di pareggio (Break even point); consiste cioè nel prezzo al quale l'azienda riesce a coprire sia i costi fissi sia quelli variabili;

3) il prezzo target comprende la copertura dei costi diretti, degli oneri strutturali e un margine di profitto considerato sufficiente e solitamente calcolato in rapporto al capitale investito nell'attività (mark-up).

Questo metodo presenta un limite difficilmente superabile che è la non considerazione dei comportamenti della domanda e del mercato.

Il metodo del valore percepito

Questo metodo prende in considerazione il costo variabile unitario e permette di evidenziare la contribuzione ai profitti in funzione dei vari livelli di prezzo. Con questo metodo si cerca di applicare per la determinazione del prezzo lo stesso percorso decisionale affrontato dal cliente quando decide quanto pagare per un determinato prodotto. Ovviamente sul mercato ci sono dei fattori in grado di influenzare le percezioni della domanda rispetto al prezzo del bene, e sono fattori che vano necessariamente tenuti in considerazione quando si fissa il prezzo di un prodotto:

- unicità del prodotto: la sensibilità dell'acquirente al prezzo è tanto minore quanto più uniche sono le caratteristiche legate al prodotto offerto
- consapevolezza dell'esistenza di sostituti: la solo esistenza di sostituti non incide sulla sensibilità dell'acquirente al prezzo, per influenzare l'acquirente in questi termini è necessario che esso sia consapevole dell'esistente dei prodotti sostituti
- importo della spesa: gli acquirenti sono più sensibili al risparmio quanto maggiore è l'ammontare della spesa
- caratteri del prodotto: qualità elevata, prestigio ed esclusività assumono per taluni acquirenti una particolare rilevanza, tale da renderli meno sensibili al prezzo.

Orientamento della politica di prezzo alla concorrenza

Questo metodo viene utilizzato principalmente nei casi in cui risulta difficile stimare con sufficiente precisione i propri costi di produzione. In questi casi risulta più semplice "imitare" il prezzo praticato dalla concorrenza nella convinzione che assicuri un congruo margine sui costi. limite di tale orientamento, denominato going-rate

pricing, consiste nell'ignorare sia la struttura dei costi sia il valore percepito dalla clientela. Ne consegue che il profitto potrebbe risultare insoddisfacente a causa della fissazione di un prezzo incoerente con i due elementi citati (costi e percezione del valore del prodotto). Scostamenti di prezzo, in positivo o in negativo rispetto a quelli praticati dalla concorrenza, trovano la principale ragione negli elementi di differenziazione del prodotto.

Doveroso è un breve accenno alle politiche di prezzo in sede di lancio di nuovi prodotti, che sono riconducibili sostanzialmente alla politica di scrematura e di penetrazione del mercato, perché si tratta di un argomento che riveste molta importanza quando il BP sia relativo ad una start-up. Con la politica di skimming (scrematura) si stabilisce inizialmente un prezzo più elevato rispetto a quello che la maggior parte dei consumatori sarebbe disposto a pagare. Tale via, è in primo luogo percorribile quando il prodotto risulta fuori dalla portata di larghe fasce di clientela e, nel contempo, esiste una adeguata quota della domanda disposta a corrispondere un prezzo superiore per un prodotto che gode di una efficace protezione (tecnologica e legale), perche´ difficilmente imitabile nel breve termine.

Attraverso tale politica si consegue, da subito e nel contempo, un rilevante recupero delle risorse impegnate nel lancio del nuovo prodotto ed una sensibile riduzione dei rischi connessi.

L'assorbimento di tale quota da parte del mercato, successivamente, induce a ridurre il prezzo in modo graduale, al fine penetrare tutto il mercato, catturando, quindi, anche le fasce di clienti più sensibili alle oscillazioni di valore. La difficoltà di cogliere economie di dimensione e di scala rende ulteriormente conveniente la scelta in questione.

Per converso, la politica di penetrazione fissa un prezzo relativamente basso e competitivo tanto da acquisire rapidamente una cospicua quota di mercato e prevenire nel contempo l'ingresso di potenziali nuovi entranti. La scelta è consigliabile quando i costi fissi incidono sul prezzo in misura rilevante e l'elevata elasticità della domanda rispetto al prezzo consente di realizzare volumi di vendite altrettanto elevati. In tali circostanze un limitato incremento delle quantità vendute contribuisce in maniera più

che proporzionale ai profitti, ovviamente una volta assicurata la copertura dei costi fissi. La scelta è finalizzata anche allo sfruttamento di economie di scala, oltre che a percorrere più rapidamente curve di esperienza e di apprendimento. Inoltre, tale politica è praticabile quando il prodotto è scarsamente differenziato rispetto a quelli concorrenti o al limite le differenze sono annullabili in tempi brevi.

3.7.3 Comunicazione

Con la variabile **comunicazione** - *promotion* - si vogliono identificare tutte le attività necessarie a promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato il prodotto o servizio che l'azienda offre.

La comunicazione può essere attuata in diversi modi; questa leva, infatti, è formata dalle cinque componenti del *communication mix* (pubblicità, promozione, relazioni pubbliche, sponsorizzazioni, vendita personale).

La leva comunicativa per eccellenza è la *pubblicità* il cui obiettivo principale è rendere l'offerta dell'impresa meno sostituibile con i prodotti e le marche concorrenti. Attraverso le promozioni si cerca di stimolare l'acquisto del prodotto attraverso degli incentivi che possono assumere varie forme, quali lo sconto, l'omaggio o il premio. Le relazioni pubbliche coinvolgono tutte quelle attività che creano e mantengono efficienti e chiare relazioni con i pubblici di riferimento come clienti e fornitori, dipendenti, azionisti, ma anche istituzioni pubbliche e comunità locali. La finalità è creare una precisa immagine di sé e atteggiamenti positivi nei confronti dell'impresa. Le sponsorizzazioni si attuano associando ad eventi, che poi verranno comunicati al pubblico attraverso i mass media, il nome, o meglio il marchio, dell'impresa o dei prodotti che ne consentano l'immediato riconoscimento. Infine, la vendita personale, consente il contatto diretto con il cliente allo scopo di realizzare la vendita dei prodotti. A differenza delle altre, questa leva comunicativa si fonde con l'attività di vendita e la gestione dei canali distributivi. Per il marketing sono importantissime le risposte, ossia gli effetti che la comunicazione ha avuto sui destinatari del messaggio.

Poiché ciò che distingue un obiettivo da un altro è il tipo di risposta attesa, è utile qualificare e raggruppare gli obiettivi in funzione dei tipi fondamentali di risposta. La classificazione più nota è quella proposta da Lavidge e Steiner (tale suddivisione risale al 1961), che circoscrive tre categorie. La prima corrisponde alle risposte conoscitive o cognitive, dove gli obiettivi perseguiti sono l'attenzione al messaggio, la conoscenza del prodotto, il mantenimento del ricordo. La seconda racchiude le risposte effettive o emozionali. In tal caso, la comunicazione di marketing è impegnata a favorire la formazione di un atteggiamento positivo nei confronti del prodotto. Infine, l'area delle risposte comportamentali o connettive include azioni quali la visita ai punti vendita e più in generale la ricerca di ulteriori informazioni, la sperimentazione del prodotto prima dell'acquisto, l'acquisto di prova , il riacquisto e l'adozione.

I principali destinatari della comunicazione di marketing quindi, sono sì i clienti consumatori, ma si effettuano comunicazioni specifiche anche verso fornitori a monte, intermediari commerciali a valle e influenzatori, reali o potenziali, del mercato nei riguardi dell'impresa stessa.

3.7.4 Distribuzione

L'ultima leva, ma non per questo meno importante delle altre, che compone il marketing mix è la **distribuzione** - *place* - che ha il compito di far pervenire il bene dal produttore al consumatore finale.

Le principali decisioni della politica distributiva riguardano principalmente tre grandi aree: la scelta del giusto canale di distribuzione, la definizione del livello d'intensità della distribuzione e infine la organizzazione più efficiente della logistica di marketing (distributiva).

Esistono due canali di distribuzione. Il canale diretto è privo di intermediari commerciali, mentre in quello indiretto possiamo trovare uno o più soggetti che negoziano il prodotto per conto del produttore.

La scelta del canale distributivo è influenzato da fattori interni ed esterni. Tra i fattori esterni troviamo il prodotto con tutte le sue caratteristiche (genere, deperibilità, dimensioni,...), i clienti (numerosità, ubicazione,...), la concorrenza (strategia perseguibile, presidio dei territori,...), le normative vigenti, gli intermediari. I fattori interni invece sono le risorse di cui l'azienda dispone, la strategie che desidera attuare, le varie gamme di prodotto che si devono distribuire. In relazione alla diversa intensità si possono avere diverse strategie di distribuzione. Affidando la rivendita del prodotto a un numero selezionato di rivenditori, la forma distributiva diventa *selettiva.*

La forma esclusiva, invece, crea un unico rivenditore in modo che il cliente dia valenza qualitativa al fatto che il prodotto sia reperibile da un solo rivenditore qualificato. Infine, la forma intensiva (opposta all'esclusiva) ha l'obiettivo di far pervenire il prodotto al maggior numero di punti vendita.

CAPITOLO 4

Il piano di fattibilità tecnologica e organizzativa

"Sai di aver costruito un sistema eccellente per gestire in modo fluido e naturale il flusso di informazioni all'interno di un'organizzazione quando puoi usare la tecnologia per schierare e coordinare le persone velocemente come se ti concentrassi da solo su un problema"

Bill Gates

Nella trattazione che segue affronterò, brevemente, le analisi preliminari che vanno compiute per adottare le scelta migliori riguardo il layout degli impianti, la struttura produttiva e commerciale e l'organizzazione del lavoro. Queste premesse mi portano ad affermare che il piano di fattibilità tecnologica e organizzativa è un elemento fondamentale nella stesura di un Business Plan nel caso si tratti di una start up, negli altri casi tende ad essere superfluo perché presupporrebbe la volontà dell'imprenditore di rivedere l'intera struttura aziendale.

Di seguito tratterò brevemente le indagini che andrebbero intraprese per completare l'analisi della fattibilità di un progetto di impresa. Studiato il mercato, i concorrenti e la politiche di marketing nella stesura di un Business Plan, è necessario valutare la variabile tecnologica e organizzativa soprattutto se si considera la crescente rilevanza che l'innovazione ha rappresentato nel corso degli ultimi decenni in vari aspetti della vita dell'impresa.

È una variabile che riveste un ruolo chiave per il successo di un'idea imprenditoriale, poiché è in grado di alterare, nonché di annullare, il gap competitivo tra i concorrenti e di mutare le regole di competizione in un segmento. Monitorare e cogliere in anticipo eventuali mutamenti rappresentano quindi dei fattori decisivi per l'acquisizione di un vantaggio competitivo.

Per tecnologia si intende il complesso di conoscenze e competenze strettamente collegate all'attività di impresa che concorrono alle realizzazione dell'output. Partendo da questa definizione si possono individuare due diversi tipi di tecnologie, le tecnologie di produzione, dette anche specialistiche, e quelle non direttamente collegate all'attività produttiva in senso stretto dette metatecnologie.

La start-up, per realizzare il proprio output, necessita di strutture produttive complesse quali impianti, stabilimenti,macchinari, uffici e magazzini, procedure e sistemi di produzione, know-how di produzione.

Le scelte relative alla struttura produttiva della nuova impresa si riferiscono ai seguenti aspetti:

- la tecnologia da utilizzare, ossia i macchinari e gli impianti di produzione;
- il modello di produzione;
- il layout di impianti e macchinari;
- la capacità produttiva e le scelte di make o buy, ovvero se produrre internamente o acquistare dall'esterno;
- la scelta delle modalità di gestione dei materiali e delle scorte (sistemi just in time);
- la scelta se rivolgersi o meno a subfornitori esterni;
- la struttura ed i metodi per il controllo della qualità.

Ai fini della stesura del Business Plan riveste una particolare importanza compilare un elenco degli impianti, delle attrezzature e dei macchinari da acquisire, stimando il loro costo e identificando quali possono essere acquisiti in leasing o tramite finanziamenti, e quali devono essere costruiti internamente. Inoltre si deve indicare l'eventuale presenza di garanzie reali su di essi, o se si prevede di dare i cespiti in garanzia. Infine, è essenziale trattare gli aspetti tecnici ed organizzativi del piano degli investimenti, descrivendo il layout degli impianti, e indicando la capacità produttiva complessiva per prodotto/servizio degli impianti di produzione previsti per l'avvio e lo sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale.

La tecnologia ha assunto un ruolo decisivo per l'acquisizione di vantaggi competitivi sostenibili in quanto permette di anticipare e cogliere in modo tempestivo la manifestazione di possibili mutamenti del mercato. In sede di fattibilità tecnica, l'imprenditore deve scegliere gli impianti e i macchinari che intende utilizzare nella nuova iniziativa, cercando di comprendere gli effetti delle diverse ipotesi nel determinare la posizione competitiva della start-up.

4.1 Analisi dei fattori tecnologici

Lo scopo dello studio della fattibilità della variabile tecnologica è quello di determinare gli effetti che le diverse variabili tecnologiche hanno sulla posizione competitiva, per fare questo si prendono in esame solo le tecnologie di maggior rilievo, tralasciando quindi quelle marginali, evitando cosi un eccessivo dispendio di risorse. Si possono quindi distinguere tre macro classi di tecnologie:

- Tecnologie di base: sono tecnologie largamente diffuse sul mercato, il loro accesso è alla portata di chiunque voglia operare nel settore e per questo non rappresentano una fonte di vantaggio competitivo.
- Tecnologie chiave: rappresentano le tecnologie più all'avanguardia che sono decisive per la dinamica competitiva. La loro presenza in azienda rappresenta una variabile fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo.
- Tecnologie emergenti: sono tecnologie che si trovano ancora nella fase di sperimentazione, ma che possiedono tutti i requisiti per imporsi in tempi non troppo lunghi sul mercato.

Queste tre tipologie di tecnologia vanno poi considerate in relazione alla posizione con cui l'impresa che si sta analizzando si pone sul mercato, e ciò se è l'ideatrice della tecnologia (leadership) o un'acquirente (follower).

Nel primo caso l'azienda ha sviluppato autonomamente la tecnologia in esame e questo le conferisce una posizione di vantaggio che è proficuamente sostenibile solo se i concorrenti sono impossibilitati a duplicarla.

Nel secondo l'azienda ha invece il vantaggio di poter scegliere più liberamente sul mercato la tecnologia, evitando in molti i casi i costi legati all'introduzione nel processo produttivo di un sistema nuovo e non ancora testato.

Ad esempio, nel caso in cui la start-up disponga di un'innovazione tecnologica in grado di creare nuovi mercati, l'impresa può adottare una strategia offensiva, entrando come pioniere, oppure una strategia difensiva. Nel primo caso l'impresa

acquisisce vantaggi concorrenziali, come quello della scelta dei canali di distribuzione migliori o la stipulazione di accordi di partnership con i fornitori, accumula esperienza in termini di processi produttivi con conseguente riduzione dei costi. La strategia offensiva richiede numerosi investimenti in ricerca e sviluppo (brevetti e marchi), necessari per creare prodotti o servizi innovativi che permettano l'acquisizione di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Gli elevati costi fissi derivanti dagli investimenti effettuati in innovazioni tecnologiche (capital intensive) determinano l'esigenza di servire mercati ampi.

La strategia difensiva, al contrario, rimanda l'ingresso nel mercato fino al momento in cui si sarà sviluppata una domanda consistente. Pochi sono gli innovatori, molti gli imitatori, in quanto tale strategia presenta minori rischi rispetto a quella offensiva. I follower, infatti sfruttando l'esperienza del first mover, possono individuare le reazioni dei clienti relativamente a un nuovo prodotto, evitare gli errori commessi dal pioniere e possono farne tesoro per migliorare le prestazioni del prodotto/servizio offerto sul mercato. I follower sceglieranno, invece, una strategia di focalizzazione delle proprie risorse su nicchie di mercato, caratterizzate da minor concorrenza, pur senza rinunciare definitivamente a mire espansive. L'adozione di tale strategia è consigliata per le start-up che lavorano in settori labour intensive (in cui la principale risorsa produttiva è il lavoro dell'uomo) con una leva operativa bassa e costi variabili che aumentano rapidamente al crescere dei volumi di mercato.

4.2 Analisi dei processi tecnologici

La scelta del modello di produzione da adottare è solitamente legata al tipo di tecnologia impiegata, nonché alla natura del bene da produrre e del mercato da servire. Si individuano essenzialmente quattro modelli:

1) Produzione di tipo continuo: l'impianto è concepito per fornire una sola varietà di prodotto e quindi per svolgere un solo ciclo di lavorazione per un periodo di

tempo non determinato. Obiettivo dei programmi di produzione di tipo continuo è la realizzazione di un certo flusso produttivo per unità di tempo e non quello di ottenere una certa quantità di prodotto da fornire entro una certa data di scadenza

L'adozione del processo di tipo continuo può dipendere dalla natura stessa del processo infatti:

- Vi sono impianti che sono il risultato di concezioni tecniche strettamente unitarie o sono a ciclo tecnicamente obbligato (si presentano come un solo grande impianto unitario e non come il complesso di più macchine variamente collegate tra loro; esempi sono gli impianti siderurgici, petrolchimici, le cementerie, i mulini, le cartiere ecc.).
- Vi sono impianti che, pur caratterizzati da una serie di macchinari tecnicamente distinti, eseguono dei processi nei quali le macchine di ciascun tipo danno il loro contributo alla produzione finale in una sequenza non modificabile (industria tessile integrata con operazioni di filatura, tessitura, tintoria, cucitura, ecc, industria alimentare, ecc.)
- Vi sono processi in cui concorre spesso una varietà di grandi macchine, che potrebbero svolgere contemporaneamente anche diversi cicli di produzione e realizzare anche altri tipi di prodotti, ma che in relazione alla capacità di assorbimento del mercato sono destinati alla fabbricazione di un solo prodotto per ottimizzare l'efficienza del ciclo produttivo principale; ad esempio macchine disposte a catena, o in linea o per prodotto.

Nella realizzazione di tali prodotti i materiali in ingresso al flusso produttivo subiscono delle modificazioni fisico-chimiche che rendono impossibile, nella maggior parte dei casi, identificare i singoli elementi che costituiscono il prodotto. Per decidere di istituire un ciclo produttivo di tipo continuo occorrerà determinare il flusso minimo di pieno impiego cioè la quantità minima di prodotto che deve essere collocata sul mercato per ottenere il pieno utilizzo dei macchinari.

2) Produzioni per processo il flusso produttivo è ben delineabile e omogeneo per tutti i prodotti: la sequenza delle operazioni previste dal ciclo di lavorazione è vincolante, a parità di tecnologia utilizzata, di modo che ci si riferisce a tali produzioni

come, appunto, a ciclo tecnologico vincolato. La produzione è svolta su previsione per il magazzino, in modo svincolato dall'acquisizione degli ordini, realizzando per lunghi periodi di tempo lo stesso tipo di prodotto, secondo alternanze estremamente contenute dei cicli di lavorazione.

Anche nel caso delle produzioni per processo, come per quelle in linea, si accentuano le problematiche progettuali del sistema produttivo rispetto a quelle di carattere gestionale.

Assai rilevanti nella determinazione delle caratteristiche assunte da tali tipologie produttive sotto il profilo competitivo e gestionale sono le scelte relative alla tecnologia e al grado di integrazione verticale. Gli ingenti investimenti in impianti necessitano, infatti, da un lato, di un'accorta valutazione delle dinamiche tecnologiche, onde valutare il rischio e l'impatto dell'introduzione di nuove tecnologie nell'orizzonte temporale di ammortamento degli impianti; dall'altro, la scelta del grado di integrazione verticale del processo produttivo richiede l'analisi di fattori di carattere economico e tecnologico, legati alla possibilità di sfruttare eventuali economie di scala.

Il dimensionamento della capacità produttiva è un aspetto critico e di notevole rigidità del sistema, che necessita di accorte valutazioni di ottimizzazione complessiva della scala dell'impianto. Infatti, il bilanciamento della capacità delle diverse sezioni dell'impianto deve garantire il maggiore grado possibile di saturazione complessiva: laddove non risulti fattibile la completa eliminazione dei colli di bottiglia si impone l'esigenza di allocare le insaturazioni alle sezioni che richiedono il minore investimento.

La misura della capacità produttiva disponibile e utilizzata è, come nelle produzioni in linea, relativamente facile da determinare, ed è principalmente influenzata da fattori quali il mix produttivo, la durata delle campagne di prodotto e la programmazione degli interventi di manutenzione.

Le produzioni per processo si caratterizzano per l'elevata intensità di capitale: tale aspetto determina la particolare criticità di alcune scelte di natura progettuale (tecnologia adottata, dimensionamento, etc.), alle quali si è già accennato, e di altre di carattere gestionale. Queste ultime, in particolare, sono relative all'esigenza di

assicurare al sistema il mantenimento delle condizioni di continuità e di affidabilità di funzionamento. La gestione delle attività di approvvigionamento dei materiali, di programmazione, di manutenzione degli impianti hanno quindi l'obiettivo prioritario di garantire al sistema produttivo la possibilità di operare senza interruzioni causate dalla mancanza di disponibilità dei materiali, dalle soste dovute a interventi di riattrezzaggio degli impianti, da fermate per guasti, etc.

La natura "capital intensive" delle produzioni continue si riflette anche nelle caratteristiche della forza lavoro. Come è naturale, il rapporto tra addetti diretti e indiretti è sbilanciato a favore dei secondi, ai quali è richiesto un elevato grado di professionalità e di conoscenza tecnica del processo specifico. I compiti di tali addetti sono principalmente di assistenza, servizio e controllo delle condizioni di svolgimento del processo produttivo e richiedono pertanto un cambiamento piuttosto marcato delle capacità richieste alla forza lavoro.

Infine, occorre evidenziare che, nonostante l'estrema complessità dei processi che consentono di generare alcune informazioni gestionali (ad esempio, il processo di programmazione della produzione), il flusso informativo di supporto alla gestione delle produzioni continue è relativamente semplice e unilaterale, dal management ai livelli operativi.

3) La produzione su commessa singola Le aziende operanti per commessa singola realizzano esemplari unici, o in un numero di unità solitamente molto limitato, di prodotti richiesti su specifica dal cliente.

L'elevato grado di personalizzazione del prodotto secondo le richieste del cliente e i volumi produttivi contenuti fanno sì che la gamma di prodotti sia molto ampia e differenziata. La produzione di macchinari speciali, di apparecchiature o componenti eseguiti su disegno, la realizzazione di mobili o abiti su misura costituiscono tipici esempi di produzione su commessa singola. Sono peraltro da considerarsi commesse singole anche le opere di ingegneria civile, di certa cantieristica navale, etc.

Alla richiesta avanzata dal cliente, l'acquisizione dell'ordine è generalmente preceduta dalla formulazione di un'offerta: l'ufficio progettazione effettua le verifiche

di fattibilità tecnica, le quali vengono corredate, nella stesura di un preventivo, da stime di costo sulla base degli standard produttivi e delle rilevazioni consuntivate dalla contabilità industriale nella realizzazione di prodotti simili.

Le richieste di personalizzazione del prodotto necessitano, a fronte di ogni nuovo ordine acquisito, dell'elaborazione totale o parziale del progetto, della predisposizione dei dati tecnici (materiali, attrezzature) e del ciclo di lavorazione. Nelle produzioni per commessa, infatti, la realizzazione delle attività produttive finanche all'acquisto dei materiali e, come si è detto, alla progettazione, avviene una volta acquisito l'ordine dal cliente.

Per tale motivo le realtà produttive operanti su commessa singola sono dotate di macchinari e attrezzature generici, idonei a effettuare un ampio spettro di lavorazioni e caratterizzati da un elevato grado di intercambiabilità. Simili caratteristiche sono richieste anche alla forza lavoro, in termini di polivalenza degli addetti e di disponibilità alla variazione degli orari di lavoro. Agli addetti sono richieste anche abilità e competenze specifiche che vengono spesso acquisite attraverso interventi di addestramento sul posto di lavoro o con l'esperienza nell'esecuzione di determinate mansioni. I materiali impiegati sono mantenuti a scorta se generici, mentre specifici componenti vengono acquistati una volta acquisito l'ordine; ne consegue un investimento in scorte di materie prime e componenti in genere piuttosto contenuto; allo stesso modo, le scorte di prodotto finito sono pressoché assenti. Piuttosto consistenti e oggetto di attenzione e contenimento da parte del management sono, invece, le scorte di semilavorati (work in process), costituite dai materiali che si trovano in attesa di lavorazione ai diversi stadi del ciclo di trasformazione.

Il layout è in genere organizzato per reparti (ovvero, funzionale o per processo, anche job shop nella terminologia anglosassone), all'interno dei quali i macchinari vengono aggregati secondo criteri di omogeneità delle lavorazioni realizzabili. Ogni unità di lavoro (ordine di lavorazione o commessa, composto da uno o più pezzi che procedono insieme) richiede l'esecuzione di una serie di operazioni da parte di un gruppo di centri di lavoro (macchine, stazioni di lavoro, operatori) in una sequenza pre assegnata dal ciclo di lavoro.

Le aziende operanti per commessa esigono una accurata gestione del flusso informativo quale elemento determinante per il coordinamento dei flussi produttivi e per il controllo dello stato di avanzamento delle lavorazioni. Il flusso informativo costituisce, infatti, un elemento nevralgico del sistema produttivo, caratterizzato da una elevata formalizzazione dei compiti che il management e il livello operativo devono assolvere nell'alimentazione del sistema e da una rigida predisposizione dei supporti informativi che accompagnano ogni commessa lungo l'intero iter che ha inizio con la formulazione dell'offerta e si chiude con la consuntivazione della commessa.

In sintesi, le realtà produttive operanti su commessa singola sono generalmente caratterizzate da elevati gradi di flessibilità ed elasticità produttiva, fabbisogni di investimento e livelli di utilizzo della capacità produttiva ridotti, elementi coerenti con l'esigenza di realizzare volumi contenuti di un mix produttivo estremamente variabile. I maggiori tempi di risposta del sistema (lead time di consegna) sono, entro certi limiti, accordati dal mercato a fronte della capacità di personalizzazione delle caratteristiche del prodotto alle specifiche esigenze espresse dal cliente e di rispetto della data di consegna pattuita (affidabilità della consegna).

4) La produzione a lotti Le produzioni a lotti sono relative alla realizzazione di prodotti caratterizzati da una gamma piuttosto ampia, seppure ben definita, in quantitativi (lotti) in genere superiori al fabbisogno immediato. Sono esempio di tali tipi di produzione i settori calzaturiero, mobiliero, meccanico, dell'abbigliamento, etc.

In tali realtà la gamma produttiva, sebbene piuttosto differenziata, risulta nota e definita per l'azienda in anticipo rispetto al momento di acquisizione dell'ordine. Conseguentemente, le attività di progettazione e di definizione dei cicli di lavoro, delle attrezzature e dei materiali sono svincolate dall'acquisizione degli ordini.

Il fatto che le caratteristiche del prodotto siano note anticipatamente e la gamma offerta sia molto ampia conduce tali aziende a realizzare la produzione su ordine acquisito o su previsione della domanda, secondo che il tempo di risposta accordato dal mercato sia compatibile o meno con il tempo necessario alla realizzazione delle attività produttive. Nel primo caso si configura più propriamente la fattispecie delle aziende che operano su commessa ripetitiva, ovvero che realizzano volumi produttivi corrispondenti

alle quantità richieste da singoli ordini di prodotti a catalogo. Alla seconda tipologia appartengono le tipiche produzioni intermittenti, lanciate sulla base di previsioni di domanda per quantitativi superiori al fabbisogno immediato, che alimentano scorte di prodotti finiti destinate a essere utilizzate in seguito. Infatti, tali aziende devono assicurarsi un assortimento del magazzino di prodotti finiti che consenta loro di soddisfare le richieste del mercato quando i centri produttivi sono impegnati nella realizzazione di altre tipologie di prodotto.

Il layout è tipicamente organizzato per reparti all'interno dei quali tutti i pezzi costituenti il lotto transitano insieme da ciascun centro di lavoro secondo la sequenza assegnata dal ciclo. A differenza delle produzioni su specifica del cliente è in genere possibile delineare un flusso produttivo, seppure ammettendo numerose varianti richieste dalla diversa sequenza e complessità delle lavorazioni per differenti tipologie di prodotto.

Le produzioni per lotti si avvalgono di macchinari e addetti la cui capacità risulta sufficientemente generica, salvo specificità richieste a fronte di particolari lavorazioni. L'ammontare di scorte di materie prime e di prodotti finiti varia in relazione alle scelte di programmazione e alle previsioni di vendita e, a meno di situazioni patologiche o peculiari di alcuni settori (ad esempio, marcata stagionalità della domanda) e di specifiche politiche aziendali (ad esempio, promozioni commerciali), non assume valori elevati. Come nelle produzioni su commessa singola, risulta invece assai consistente e oggetto di attenzione del management l'investimento in scorte di semilavorati.

5) La produzione in linea Le produzioni in linea caratterizzano aziende che realizzano elevati volumi di una ristretta gamma di prodotti, di modo che diventano giustificabili investimenti in impianti e macchinari dedicati in modo specifico a singole tipologie o famiglie di prodotto. Esempio tipico di tali produzioni sono l'industria automobilistica, dell'elettronica e degli elettrodomestici, etc.

L'ampiezza ridotta della gamma e gli elevati volumi produttivi permettono infatti l'adozione di soluzioni progettuali e organizzative dell'assetto produttivo che consentono di trarre vantaggio dalla ripetitività e omogeneità dei cicli produttivi. Tali aziende realizzano di solito molte fasi di lavorazione (è questo il caso in cui le

operazioni di personalizzazione avvengono, in genere, a fine ciclo, a valle di lavorazioni standardizzabili e comuni a più tipologie di prodotto) o l'intero processo produttivo su previsione della domanda, alimentando un magazzino prodotti finiti o semilavorati che concede di svincolare le dinamiche produttive da quelle di acquisizione degli ordini.

Il layout è organizzato secondo una disposizione dei macchinari, generalmente dedicati, che risponde alla sequenza di lavorazioni richieste dallo specifico ciclo tecnologico di un prodotto o di una famiglia di prodotti; ci si riferisce, infatti, ad un layout in linea (ovvero per prodotto) che presenta indubbi vantaggi di semplificazione dei flussi, di efficienza e di contenimento delle scorte di semilavorati nel caso di elevati volumi di produzioni standardizzate. Il flusso produttivo risulta ben determinato dalle caratteristiche definite in sede di progettazione e industrializzazione della linea, attività che ricadono generalmente sotto la responsabilità delle funzioni industrializzazione di prodotto e di processo.

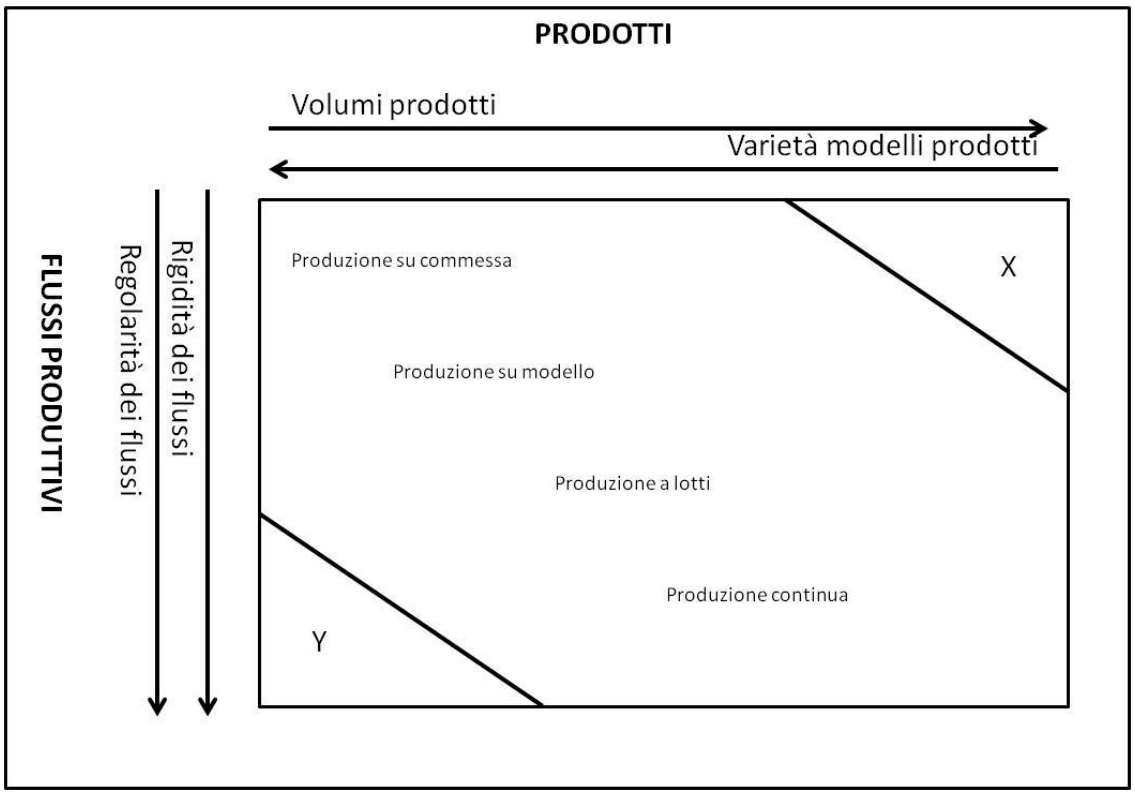
Nelle produzioni in linea si accentuano le problematiche di progettazione del sistema produttivo rispetto alla prevalenza delle problematiche gestionali tipiche delle soluzioni precedenti. E' importante, infatti, garantire che l'assegnazione delle operazioni generi un carico di lavoro equilibrato tra le stazioni di lavoro collocate lungo la linea, di modo che non vi siano stazioni sovraccariche (colli di bottiglia) o sottosature. Il corretto bilanciamento è il presupposto indispensabile perché non risultino compromesse le prestazioni dell'intera linea (in particolare il ritmo produttivo), la cui velocità di avanzamento è vincolata a quella della stazione più lenta, almeno nel caso di linee di produzione a trasferimento vincolato (o a ritmo imposto, paced lines nella dizione anglosassone), fisso o continuo (secondo che il prodotto sosti o transiti nell'area della stazione per il tempo determinato per l'esecuzione delle operazioni assegnate alla stazione di lavoro, detto appunto tempo di stazione o di ciclo). La corretta determinazione degli standard produttivi assume un ruolo particolarmente critico per le finalità di progettazione della linea e del suo bilanciamento.

Le caratteristiche di macchinari e attrezzature e le abilità richieste agli addetti sono estremamente specifiche, essendo i primi generalmente dedicati e i secondi fortemente specializzati nell'esecuzione di un ristretto spettro di mansioni. Risulta

critica la capacità di individuare sistemi di incentivazione della forza lavoro, il cui livello di motivazione viene fortemente abbattuto dalla ristrettezza e ripetitività dei compiti che caratterizza generalmente la soluzione organizzativa della linea; assai diffusa è la prassi di adottare schemi di rotazione degli addetti alle diverse mansioni (job rotation) e di arricchimento (job enrichment) dei compiti attribuendo porzioni di ciclo più ampie e compiti di natura diversa.

In sintesi, e in contrapposizione alle produzioni su commessa, le produzioni in linea si caratterizzano generalmente per elevati livelli di produttività e di efficienza ed ingenti investimenti produttivi dotati di un grado di rigidità piuttosto marcato. Tali elementi sono coerenti con l'esigenza di realizzare elevati volumi di un mix produttivo relativamente omogeneo e standardizzato. Laddove la gamma dei prodotti offerti è comunque ampia è generalmente possibile, adottando opportune metodologie di progettazione dei prodotti, perseguire obiettivi di modularizzazione e standardizzazione delle principali parti e componenti in modo di estenderne l'impiego a più prodotti o famiglie di prodotto.

Figura 18 Matrice prodotto/processo[45]



4.3 La capacità produttiva di un impianto

La capacità produttiva identifica la quantità di produzione che assicura il pieno impiego dei macchinari e degli impianti di produzione, attraverso l'utilizzo efficiente dei fattori produttivi. La dimensione della capacità produttiva ottimale è quella che minimizza il costo unitario di produzione e la rischiosità dell'investimento.

L'impresa di solito per realizzare il suo output necessita di una complessa struttura comprendente magazzini, capannoni, impianti e uffici. In questo lavoro però mi limiterò a considerare l'impianto come l'insieme delle linee di lavorazione e ad analizzarne le caratteristiche principali.

[45] Il Business Plan, guida strategico operativa ipsoa edizione 2012 Antonio Ferradina, Fabrizio Carriero

In questo senso l'impianto può essere di tipo specializzato e automatizzato che persegue la riduzione dei costi o oppure flessibile che mira invece a ridurre i rischi. Un impianto può quindi essere elastico o flessibile.

Il grado di elasticità o flessibilità misura la capacità di un impianto di conservare la competitività sotto il profilo dei costo unitario, cioè che questo non aumenti sensibilmente in relazione ad un uso sotto regime o a variazione di volume.

Il grado di flessibilità tecnica si riferisce invece alla capacità dell'impianto di adattarsi a produzioni differenti di beni (variazioni del mix)attraverso lo volgimento di processi diversi senza dover sostenere costi che alterano significativamente la struttura economica e concorrenziale dell'azienda[46].

Per la determinazione della capacità produttiva più conveniente occorre tenere in considerazione che: non esiste un prodotto la cui domanda non presenti una notevole variabilità nel breve periodo di vita di un impianto e che la capacità produttiva prevista una volta predisposta non potrà variare nel breve termine senza necessitare di ulteriori e rilevanti investimenti di capitale.

Nel progettare la capacità produttiva di un impianto occorre valutare:

- A quale volume di domanda occorre riferire la capacità produttiva dell'impresa nel corso della vita dell'impianto: Alla fase iniziale della vita dell'impianto oppure ad una fase successiva ipotizzando ulteriori espansioni della domanda.
- Se possono presentarsi possibili variazioni delle domanda aventi breve durata.

Se la domanda non presenta apprezzabili fluttuazioni di carattere stagionale l'esercizio di un impianto potrà essere svolto con continuità. Se la domanda presenta fluttuazioni, sia stagionali che congiunturali, occorrerà ipotizzare la formazione di stocks oppure si dovrà adeguare la capacità alla domanda di punta anziché alla domanda

[46] Si veda le innovazioni avvenute nel campo della microelettronica, dell'informatica e della robotica che non solo sottraggono l'uomo dallo svolgere i lavori più umili ma permettono di ottenere vantaggi in termini di flessibilità

media con necessità di maggiori immobilizzi; inoltre, il processo discontinuo darà luogo a costi di esercizio più elevati e ridurrà l'efficienza.

Il dimensionamento della capacità produttiva è strettamente legato agli obiettivi che la start-up si prefigge, in particolare in termini di numero di segmenti serviti. La scelta della capacità produttiva da installare, fornita dall'imprenditore in sede di redazione del Business Plan, riveste un'importanza strategica, poiché determina il livello di integrazione delle attività (a monte e a valle), identifica la struttura organizzativa, il posizionamento sul mercato e la struttura dei costi della nuova attività. Sovradimensionamenti o sottodimensionamenti degli impianti sono i rischi in cui si può incorrere sia in fase di start-up, sia nelle fasi ordinarie di gestione.

La dimensione degli impianti produttivi è strettamente correlata alle scelte di make (quali attività sia opportuno svolgere internamente), o buy (acquisto di prodotti o servizi da subfornitori). L'opzione make offre il vantaggio di garantire un controllo diretto sull'attività, su eventuali segreti industriali, sugli approvvigionamenti e sulla qualità del prodotto/servizio, ma crea maggiore rigidità della struttura a causa degli elevati costi fissi. Infatti, la decisione di controllare internamente una certa attività comporta maggiori investimenti (per dotarsi delle strutture necessarie) e maggiori costi fissi (soprattutto a causa del personale da assumere per svolgere l'attività). Inoltre, se si tratta di un'attività complessa si possono verificare anche lunghi tempi di attesa per la messa a punto della struttura.

L'opzione buy comporta minori costi fissi e una maggiore flessibilità della struttura dei costi, poiché si sostituiscono i costi fissi con i costi variabili, proporzionali alle quantità di beni o servizi acquistati dall'esterno. E' opportuno internalizzare le attività che costituiscono competenze distintive dell'impresa e che originano un importante know-how che rappresenta un'importante barriera all'entrata (si evita in tal modo che i sub-fornitori possano acquisire conoscenze e costituire una minaccia futura). L'esternalizzazione è sconsigliabile anche quando i livelli della domanda sono prevedibili e il controllo della qualità assume un'importanza fondamentale. Le scelte di make o buy sono influenzate anche dal ciclo di vita del prodotto e dalla localizzazione dell'azienda: se il prodotto che la start-up intende vendere è basato su di una tecnologia

molto innovativa potrebbero non essere presenti sul mercato i fornitori capaci di fornire i componenti necessari. Se si decide di produrre vestiti nella zona di Prato, sarà possibile trovare numerose imprese nel territorio in grado di fornire prodotti e servizi specializzati (es. disegnatori, società specializzate nel controllo della qualità dei tessuti ecc.). Nella fase di avvio della start-up, la scelta di esternalizzare una certa produzione può essere adottata in modo transitorio, cominciando gradualmente a dotarsi di propri impianti di produzione con l'aumentare delle vendite.

In tal modo si riducono i capitali necessari per l'avvio della nuova iniziativa imprenditoriale, rendendo la struttura produttiva più elastica.

4.4 Il layout

In questa breve trattazione delle principale scelte di natura tecnico-organizzattive da attuare nel momento delle stesura di un Business Plan non potevo tralasciare un accenno a quelle che riguardano il layout cioè la disposizione fisica di macchinari e attrezzature. È una decisione che assume rilevanza in relazione a due aspetti, impatta sull'ampiezza e sull'utilizzazione degli spazi disponibili nello stabilimento, è di carattere parzialmente irreversibile in quanto un successivo spostamento delle risorse comporterebbe un elevato esborso finanziario.

L'obiettivo del layout è quello di ottimizzare le risorse che gli americani denominano le 4 M: men, materials, machines, money nonché la movimentazione dei materiali in corso di lavorazione e dei tempi di riposo.

Gli obiettivi generali che si devono tenere presenti per sviluppare un nuovo layout o una ristrutturazione di una preesistente disposizione planimetrica sono:

1. **Integrazione:** analisi integrata di tutti i fattori inerenti al layout (volume di produzione di ciascuna linea, ore disponibili di manodopera e di macchina, numero di dipendenti, ciclo produttivo e relativa sequenza, servizi ausiliari alla produzione, ecc.)

2. **Utilizzazione:** analisi dell'effettivo utilizzo di impianti, macchine, uomini, aree di produzione.

3. **Espansione**: in caso di espansione, analisi degli eventuali vincoli.

4. **Flessibilità:** facilità di rilocalizzazione dei mezzi produttivi del layout.

5. **Versatilità**: studio degli eventuali effetti che una innovazione di processo può comportare sul prodotto finito.

6. **Regolarità**: regolare e netta divisione delle aree o di zone di esse specialmente quando sono separate da pareti, piani, corridoi principali, ecc.

7. **Compattezza**: compattare le fasi produttive. Obiettivo è ridurre al minimo gli spostamenti di materiale ma anche dei nostri collaboratori.

8. **Ordine e razionalità**: una sequenza logica del flusso del materiale e delle aree di lavoro con le opportune attrezzature per scarti e rottami.

9. **Convenienza:** una disposizione più conveniente per tutti quelli che sono impiegati sia in operazioni giornaliere che in lavori periodici.

10. **Sicurezza**: una adeguata protezione nelle zone pericolose, una opportuna disposizione

Le variabili che incido maggiormente sulla scelta di una un layout rispetto ad un altro sono ad esempio la varietà, i volumi e le varianti di prodotto.

I vantaggi che si possono ottenere con un nuovo layout sono enormi, basti pensare che normalmente i materiali sono sottoposti a reali operazioni di trasformazione solamente per il 30/40 % del tempo che intercorre tra il prelevamento da magazzino del materiale grezzo ed il versamento del prodotto finito a spedizione. Il 60/70 % dunque di questo tempo viene impiegato in trasporti ed in attese di vario genere i cui costi normalmente non vengono evidenziati da alcuna contabilità proprio perché non facilmente concretizzabili. Bisogna infatti osservare che, contrariamente alle comuni credenze, la maggior parte del costo del lavoro non si forma nella fase di lavoro vero e proprio della macchina, ma nella fase di spostamento del materiale sul posto di lavoro e

da un posto di lavoro ad un altro. L'efficienza produttiva è influenzata anche dalla inadeguatezza dei mezzi predisposti per l'avanzamento del prodotto in lavorazione.

Gli schemi di layout a cui si fa riferimento sono solitamente quattro. Di seguito riporto una breve descrizione per ciascuno di essi.

1) Layout per prodotto o in linea È caratteristico delle imprese che producono con il sistema della catena di montaggio e in generale i sistemi caratterizzati da una certa rigidità e ripetitività della operazioni che danno luogo a produzione di beni standardizzati. Questo tipo di layout è caratterizzato da macchinari specifici che vengono dedicati allo svolgimento della medesima operazione su pezzi identici. La loro disposizione è sequenziale ed in linea e segue esattamente la fasi del ciclo di lavorazione.

Generalmente si ritiene infatti conveniente impostare una lavorazione in linea quando:

- bisogna costruire un gran numero di pezzi o prodotti;
- si deve produrre quel pezzo o quel prodotto per un lungo periodo;
- è possibile lo sfruttamento completo della macchina o dell'impianto molto costoso;
- i materiali o i prodotti permettono lo spostamento o il trasporto continuo con mezzi meccanici;
- si ha la possibilità, mediante un accurato studio di metodi e dei tempi, di cadenzare ed equilibrare le macchine ed il lavoro manuale in modo che il flusso del materiale risulti costante lungo tutto il processo produttivo.

2) Layout per produzione a lotti Il layout per produzione a lotti, promosso da Henry Ford nei primi anni del 1900, ebbe il suo massimo impiego fino alla vigilia della seconda rivoluzione industriale con l'utilizzo delle linee di produzione.

In questa disposizione planimetrica si segue il criterio di disporre le macchine o le lavorazioni omogenee in determinate aree adibite solo a quel tipo di macchine o quel

genere di lavorazione (esempio: reparto fresatrici, reparto presse, reparto trapani, reparto fatturazione, ecc.).

Ne consegue che sia l'operatore sia il prodotto si spostano da un gruppo di macchine all'altro. Come conseguenza finale si avrà che il materiale costituente il lotto o lo stock di produzione non lascia un dato reparto fino quando l'ultimo pezzo del lotto non ha subito quella data operazione, per cui tutto il materiale del lotto attende la ultimazione in un deposito temporaneo il più delle volte ubicato accanto al posto di lavoro stesso.

3) Layout a posto fisso Con questo tipo di layout il materiale ed i componenti di un prodotto convergono in una data area dove è sistemato il componente più importante o di maggiori dimensioni. In questa area operano sia uomini sia macchine.

La caratteristica principale di questa disposizione planimetrica è che il materiale o il prodotto sta fermo mentre si spostano gli uomini o le macchine.

I vantaggi di questo layout sono essenzialmente tre:

- si riduce notevolmente il trasporto delle parti più ingombranti o più pesanti;
- è chiaramente delimitata la responsabilità della qualità del prodotto eseguito,
- presenta la massima flessibilità possibile in quanto si adatta sia alla variabilità del prodotto, sia al volume di produzione, sia infine a qualsiasi variazione del disegno o del progetto.

Generalmente questo genere di layout viene usato nel montaggio di grossi macchinari, di grossi motori, di locomotive, nonché nella cantieristica navale e aereonautica, dove il costo per trasportare la parte principale è molto elevato, la produzione è limitata a poche decine di unità e dove soprattutto ha molto importanza l'abilità dei componenti la squadra per garantire un'ottima qualità del prodotto finale.

4) group technology tale layout coniuga l'efficienza dei reparti di linea con la versatilità dei reparti funzionali.

Le attrezzature e i macchinari vengono raggruppati al fine di realizzare la stessa tipologia di prodotti, omogenei dal punto di vista delle parti componenti, oppure del ciclo tecnologico. La flessibilità di tale produzione consiste nel variare il numero di addetti in base al ritmo di produzione. Appartengono a tale tipologia di layout quella delle isole di montaggio e quello in linea ad U. La prima arricchisce le mansioni degli operai, in quanto a essi viene affidato il compito di svolgere numerose parti del ciclo produttivo. Ogni isola è responsabile dell'output di prodotto e gode di ampia autonomia nella gestione del gruppo di lavoro. Il layout in linea ad U ha la peculiarità di disporre in posizione frontale la prima e l'ultima macchina. Di conseguenza, l'ingresso e l'uscita della linea risiedono nel medesimo punto.

4.5 La struttura commerciale

La struttura commerciale consente alla startup di far giungere i propri prodotti o servizi ai consumatori. La struttura commerciale di un'azienda si compone di un insieme di elementi strettamente collegati tra loro:

- i canali distributivi
- la struttura di distribuzione
- la struttura di marketing e di vendita.

I canali distributivi diretti (agenti o broker) permettono un contatto con la clientela senza intermediari, consentendo all'impresa di raccogliere preziose informazioni sulle esigenze e sul comportamento di acquisto dei consumatori. Inoltre il canale diretto consente di risparmiare i margini aggiunti dai vari intermediari, favorendo la riduzione del prezzo dei prodotti. L'utilizzo di tale canale è indispensabile se si vogliono offrire prodotti o servizi personalizzati (es. consulenze).

I canali distributivi indiretti consentono una forte riduzione della complessità aziendale e dei costi di gestione, poiché riducono il numero di clienti con i quali l'impresa deve interagire. A livello di grossisti ci si può rivolgere ai cash & carry (grandi punti vendita aperti solo ai dettaglianti), o ai grossisti specializzati. A livello di dettaglio si possono scegliere varie alternative quali la distribuzione organizzata (grandi magazzini, ipermercati, supermercati ecc.) e il piccolo dettaglio, quali i bar, le farmacie, i negozi specializzati.

La scelta del canale influenza anche le decisioni relative alla struttura distributiva. Essa include tutte le risorse (magazzini, personale, automezzi ecc.) necessari per consegnare i beni ai clienti nei tempi e nei modi predefiniti.

4.6 La struttura organizzativa e il piano delle risorse umane

La struttura organizzativa descrive il modo col quale si è deciso di dividere ed assegnare i compiti e le responsabilità all'interno dell'azienda e individua i meccanismi operativi che si intendono utilizzare per formare, controllare e motivare il personale e i collaboratori dell'azienda.

"La struttura organizzativa è costituita da un'insieme di unità organizzative, definite organi aziendali, in cui confluisce un'insieme di compiti"[47]. La loro progettazione si basa sui seguenti principi:

- Specializzazione e divisione del lavoro
- Creazione di una gerarchia che collega la diverse unità organizzative
- Coordimamento tra le diverse unità
- Individuazione di responsabilità e ruoli

Analizzando la macro struttura organizzativa si possono individuare le seguenti strutture,tra le quali la start-up sceglie quale utilizzare:

[47] I fondamentali dell'economia aziendale Massimo Saita Giuffre editore

1) Elementare

2) Funzionale

3) Divisionale

4) Matriciale

5) Ad hocrazia

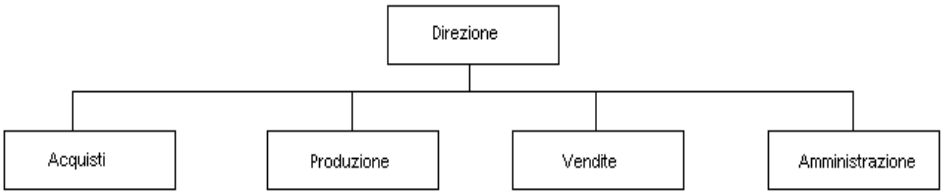
Struttura elementare

È una struttura estremamente semplice e tipica delle imprese di piccole dimensioni.

Dai vertici aziendali dipendono direttamente gli organi operativi, infatti nelle piccole aziende l'imprenditore non è solo il direttore ma anche il capo di tutte le unità organizzative, pertanto tutti i dipendenti rispondono direttamente a lui.

La struttura organizzativa semplice è caratterizzata da due soli livelli gerarchici: un livello superiore, dove troviamo l' organo direttivo, che si occupa sia della direzione strategica, che operativa, e un livello inferiore, dove troviamo i vari organi operativi che svolgono attività meramente esecutive, mettendo in pratica le indicazioni impartite dal livello superiore, senza alcun potere decisionale (uffici, reparti, addetti alle vendite ecc.).

Figura 19 struttura elementare



I vantaggi di questo tipo di struttura sono:

- Struttura snella e bassi costi
- Attività di staff (contabilità, personale e acquisti) riunite nella funzione di amministrazione
- Rapporto diretto imprenditore-dipendenti
- Inesistenza dei conflitti sindacali

Gli svantaggi invece sono:

- Lo stile di direzione assunto è di tipo autoritario
- I dipendenti non sono investiti di alcuna responsabilità e difficilmente hanno possibilità di fare carriera.

Struttura gerarchico-funzionale

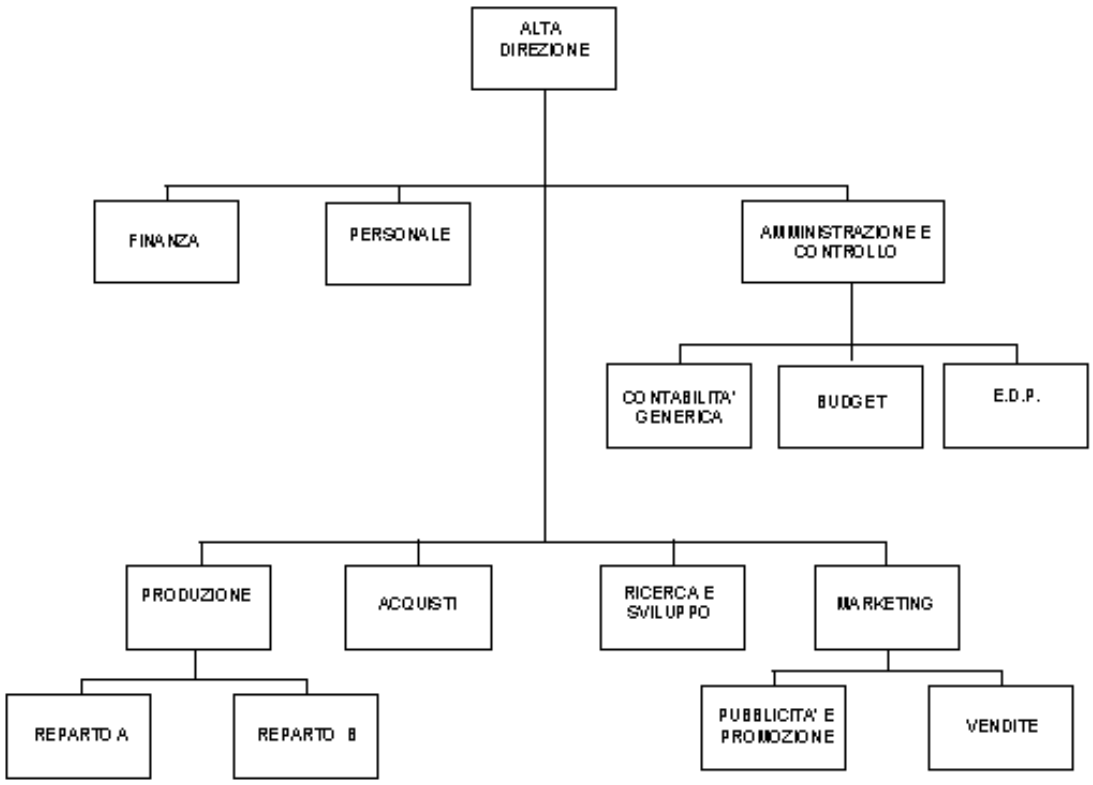
È caratterizzata dall'articolazione delle unità organizzative aziendali in unità di staff e unità di line che sono alle dipendenze, generalmente, di un direttore generale che si occupa di garantire il dialogo tra le varie unità.

Nella forma gerarchico-funzionale, le attività sono specializzate per funzioni o processi affini in senso tecnico. le persone quindi svolgono esclusivamente un certo tipo di operazione e si trovano a lavorare in situazioni sempre simili tra loro, per cui sviluppano una competenza specialistica approfondita, che li porta a ottenere elevate prestazioni impiegando minor tempo e minori risorse. si generano in questo modo le cosiddette economie di specializzazione, cioè l' aumento di produttività correlato alla divisione del lavoro. il vertice strategico in questo tipo di struttura prende il nome di direzione generale e non è composto solo dall' imprenditore che, invece, è affiancato da altre figure, che assumono la responsabilità della performance dell'intera organizzazione.

Alla direzione generale competono diversi compiti, come la definizione dei criteri organizzativi, l' elaborazione e l' esplicitazione della mission dell'impresa e della strategia, l' attività di coordinamento delle varie funzioni, e infine la gestione

delle relazioni interaziendali, che delimitano il confine dell'organizzazione. Al nucleo operativo invece spetta lo svolgimento delle operazioni elementari, connesse con la specializzazione della funzione di appartenenza.

Figura 20 Struttura gerarchico funzionale



I vantaggi di questo tipo di struttura sono:

- Unità organizzative altamente specializzate sulle funzione a loro assegnate con conseguente elevata specializzazione della forza lavoro
- Economie di scala grazie alla struttura accentrata
- Facilità di controllo da parte della direzione
- Responsabilizzazione della forza lavoro
- Rapidità decisionale

Gli svantaggi invece sono:

- Scarse competenze manageriali negli organi di direzione
- Scarso flusso informativo tra le diverse funzioni
- Difficoltà di creazione di gruppi di lavoro misti

Struttura divisionale o multi divisionale

La struttura funzionale è basata su un criterio di specializzazione per tecniche, invece con la struttura multi divisionale, tale criterio viene abbandonato, a favore di quello per prodotto o per mercato. l'adozione di tale struttura è frequente in caso di più linee di prodotto o in presenza di mercati molto differenziati e di dimensioni rilevanti. in questi casi, infatti, l'adozione di una struttura funzionale, pura o modificata, non riuscirebbe a gestire la differenziazione, poiché questa richiede un elevato decentramento decisionale. l'adozione di una struttura multi divisionale, è tanto più vantaggiosa quanto più disomogenei e quanto meno interrelati sono i prodotti dell'impresa o i mercati in cui essa opera.

Quando si adotta una struttura di questo tipo, si ribalta completamente, rispetto ad una forma funzionale, la logica di progettazione; non più basata sugli input e sulle tecniche (che portano alla creazione delle funzioni), ma basata sugli output, scegliendo tra i diversi criteri, quello che coglie le diversità più rilevanti e significative. il criterio di specializzazione può essere individuato nel prodotto, nell'area geografica o nel mercato.

Gli elementi che caratterizzano una struttura divisionale, sono essenzialmente due: la creazione di unità 'quasi indipendenti', che operano quasi come se fossero delle imprese autonome, e il decentramento decisionale, che implica l'attribuzione di deleghe di responsabilità ai direttori delle divisioni. Ogni divisione poi al proprio interno è organizzata con una struttura gerarchico-funzionale.

La presenza però di tante divisioni che operano come se fossero delle imprese autonome fa sorgere la necessità di un forte coordinamento, sia tra le varie divisioni, che

tra le diverse divisioni e la direzione centrale. Proprio per questo motivo, vanno individuate precisamente le aree d'intervento della direzione generale e delle varie divisioni, al fine di evitare vuoti di potere o sovrapposizioni negli ambiti decisionali di competenza.

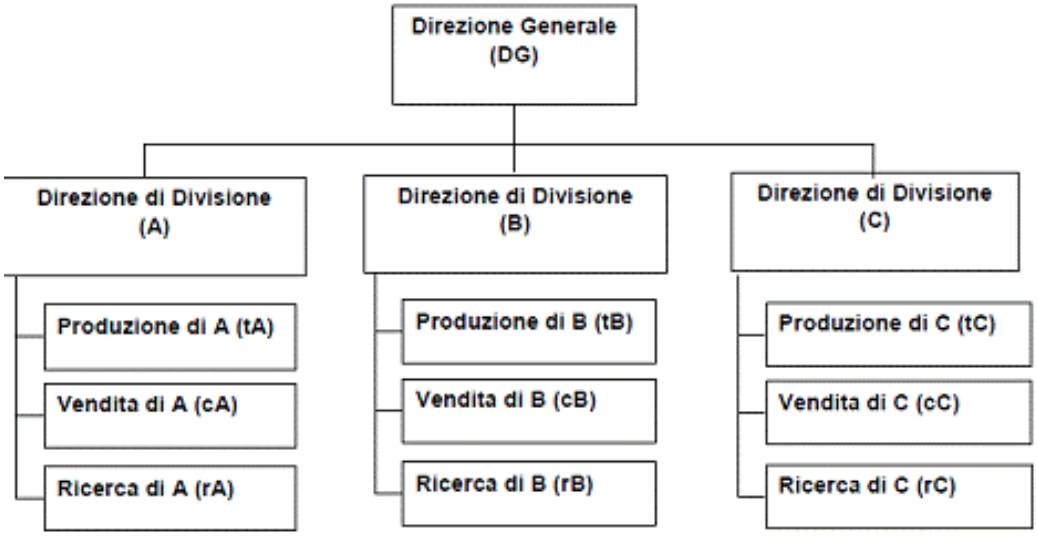
Alla direzione generale spetta:

- la definizione della strategia complessiva dell'impresa, all'interno della quale poi ogni divisione dovrà agire;
- la creazione di un sistema di controllo delle performance;
- l'allocazione delle risorse finanziarie complessive alle diverse divisioni;
- la fornitura di servizi comuni di supporto, che devono essere erogati in modo coordinato alle divisioni in quanto non sarebbe possibile duplicarli per ragioni di efficienza.

Data la grande autonomia concessa ai responsabili di ogni divisione, sorge l'esigenza di un forte coordinamento e di un penetrante controllo, elementi questi tipici della forma divisionale. per quanto riguarda il coordinamento, questo viene realizzato attraverso la standardizzazione degli output; cioè viene adottato un parametro economico-finanziario comune (ad esempio il profitto) utilizzato per la misurazione della performance della divisione.

Ogni altro meccanismo di coordinamento sarebbe inefficace, poiché limiterebbe l'autonomia dei responsabili di divisione, venendo meno così, un tratto caratteristico di questa forma organizzativa.

Figura 21 Struttura multidivisionale



I vantaggi sono:

- Le divisioni rappresentano delle business unit per le quali è possibile predisporre un bilancio e misurare la redditività
- L'elevato decentramento consente la responsabilizzazione dei direttori di divisione
- I responsabili della divisione hanno competenze manageriali in quanto operano come direttori generali di business unit
- Rapido processo decisionale in quanto delegato alle divisioni
- Gli svantaggi invece sono:
- aumento dei costi a causa della moltiplicazione delle funzioni nell'ambito delle singole divisioni
- minore specializzazione del personale

Struttura matriciale

Questa struttura può essere considerata un' evoluzione della struttura per progetti. come afferma Galbraith[1], «se viene adottata la struttura funzionale i progetti

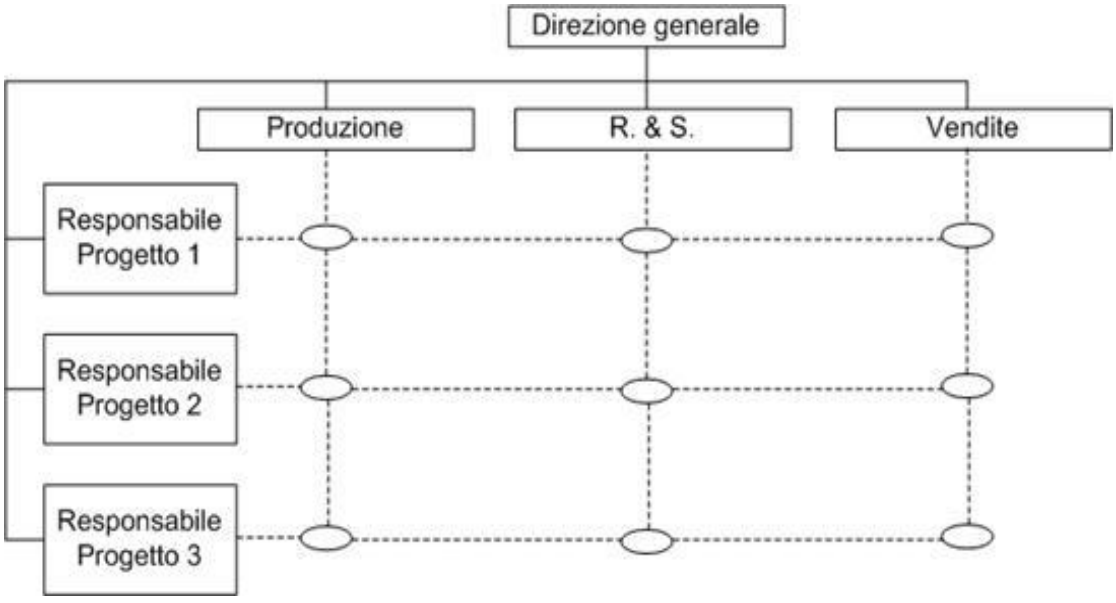
subiscono ritardi, se invece viene scelta l'organizzazione per progetto le tecnologie sono meno sviluppate. la struttura a matrice cerca di conseguire i benefici di entrambe le forme».

L'adozione della struttura a matrice si presta in situazioni nelle quali si presentano contemporaneamente tre condizioni:

- il successo dell'organizzazione dipende dal presidio congiunto di due o più aree critiche;
- il cambiamento del contesto esterno e le elevate interdipendenze tra le unità organizzative, generano un elevato fabbisogno di coordinamento;
- le risorse scarse devono essere condivise tra più prodotti o progetti contemporaneamente.

Per capire la rappresentazione grafica della struttura a matrice, questa va considerata come una tabella a doppia entrata in cui da una parte sono rappresentate le unità funzionali e dall'altra gli organi di prodotto/progetto e nell'intersezione tra righe e colonne della tabella, si trova un organo di secondo livello.

Figura 22 Struttura matriciale



Gestire una forma organizzativa del genere non è semplice, perché viene meno il principio dell'unità di comando, perché oltre alla direzione generale, troviamo i responsabili di progetto e di funzione (matrix boss: responsabili di un'area scientifica e di divisione) e i responsabili degli organi di secondo livello (two boss manager), che devono coesistere.

La funzione principale della direzione generale è quella di mantenere una situazione di equilibrio tra il potere dei responsabili funzionali e i responsabili di progetto, mediante una chiara definizione degli ambiti decisionali e d'intervento di entrambi.

Gli organi direttivi di primo livello, matrix boss, (responsabili di funzione o di progetto) devono gestire le risorse sulle quali non hanno pieno controllo, e che sono oggetto di negoziazione con gli altri responsabili per la definizione del rispettivo ambito di attività.

Gli organi direttivi di secondo livello (two boss manager), sono sottoposti a continui conflitti data la posizione organizzativa in cui si trovano (intersezione tra righe e colonne); l'essere all'incrocio tra responsabili funzionali e di progetto impone a queste figure di mantenere una relazione positiva con entrambe i manager.

L'organizzazione a matrice presenta una molteplicità di ruoli integratori.

Si ha un'integrazione dall'alto, ad opera della direzione generale, e un'integrazione dal basso, da parte dei two-boss-managers, e un'integrazione tecnica realizzata dai direttori funzionali. lo stile di direzione che deve essere adottato in una struttura di questo tipo, deve essere basato su una cultura organizzativa caratterizzata da flessibilità, condivisione d'idee, coinvolgimento e partecipazione di tutti i membri dell'organizzazione.

Vanno per contro evitati comportamenti autoritari, il ricorso alla burocrazia come fonte di potere e modello di risoluzione dei contrasti. perché la struttura a matrice funzioni efficacemente, è necessario predisporre un vero e proprio sistema a matrice basato su: un sistema informativo manageriale integrato, cioè un sistema che riporta

contemporaneamente dati e informazioni sulla performance economico-finanziaria e sullo stato di avanzamento dei progetti; soluzioni organizzative di gestione del personale finalizzate a promuovere comportamenti cooperativi e di gruppo (politiche retributive, percorsi di carriera e sistemi di valutazione); e meccanismi di soluzione dei conflitti. numerosi sono i vantaggi offerti dall'adozione di questo tipo di struttura.

Il più importante è sicuramente quello di riuscire a fornire un'elevata efficienza organizzativa, in situazioni in cui si costretti a fronteggiare contemporaneamente esigenze di economie di scala, incertezza dell'ambiente esterno, elevata complessità dei compiti e un forte fabbisogno d'integrazione. la struttura a matrice aiuta i membri dell'organizzazione, a sviluppare le proprie capacità direttive e relazionali, oltre che tecniche. Questo tipo di struttura, consente di soddisfare i bisogni di ordine superiore delle persone che vi operano, infatti, vengono offerte opportunità di crescita professionale, aumentano le posizioni con compiti di natura manageriale, viene incrementato il grado di partecipazione del personale ed il livello di autonomia decisionale (empowerment).

La presenza contemporanea di più dimensioni organizzative, se da un lato consente di sfruttare economie di scala e consente una risposta rapita ai cambiamenti del contesto competitivo, dall'altro crea il problema di mantenere una serie di equilibri. nonostante la struttura a matrice, continua a essere l'unica che permette di adottare contemporaneamente strategie multiple su diverse aree d'affari, attribuendo ad ognuna pari priorità, essa presenta limiti di funzionamento non indifferenti, che ne hanno ridotta la diffusione. i punti critici della struttura a matrice attengono principalmente a due ordini di problemi: gli elevati costi di funzionamento e la particolarità del contesto culturale, necessario per la sua implementazione. per quanto riguarda i costi, questo tipo di struttura per funzionare efficientemente, ha bisogno dell'implementazione di sistemi operativi anche complessi (che devono presidiare entrambe le dimensioni della matrice), inoltre, richiede la creazione di un lay-out specifico, cioè una soluzione architettonica che rivoluziona completamente gli spazi e la disposizione dell'organizzazione.

Costi maggiori andranno sostenuti, qualora la matrice venga implementata in un' azienda con una cultura organizzativa non adatta; in questo caso si creerà una confusione di ruoli, sovrapposizione di compiti, frustrazione dei dirigenti funzionali, incapacità dei two-boss managers di gestire il coordinamento della doppia dimensione, incapacità del top management di gestire un numero elevato di conflitti ed una direzione dei vari progetti scoordinata a livello aziendale. Questi costi 'umani' e sociali evidentemente minano la stabilità emotiva delle risorse umane e conseguentemente la performance dell' impresa.

I vantaggi:

- maggiore coordinazione tra prodotti, aree geografiche e funzioni
- elevata flessibilità
- maggiori competenze manageriali e professionali del personale

gli svantaggi:

- viene meno il principio dell'unità di comando
- notevole complessità nell'attività di coordinamento della direzione generale

Può accadere che le aziende adottino strutture miste, ad esempio organizzando per divisioni tutte le funzioni aziendali, ma mantenendo congiunta la funzione marketing. In relazione ai meccanismi operativi, nella fase di avvio possono risultare particolarmente importanti i meccanismi di selezione, formazione e motivazione del personale. La determinazione delle unità lavorative è influenzata dai volumi di produzione da realizzare, dalle scelte tecnologiche e dal layout. Infatti, maggiore è il grado di automazione della tecnologia, minore sarà il fabbisogno di manodopera diretta. Inoltre, la scelta del layout influenza la logistica interna, la disposizione e il numero delle unità lavorative. Nel descrivere la struttura organizzativa è opportuno distinguere fra organi di staff e organi di linea. I primi dipendono gerarchicamente da qualcun altro, mentre i secondi sono organi di supporto, indipendenti e non inseriti in nessuna catena gerarchica (es. ufficio acquisti, gli affari legali o la direzione del personale).

All'interno del Business Plan è necessario anche indicare i dipendenti che si prevede di coinvolgere nel capitale azionario tramite l'attribuzione di stock-options e la presenza di eventuali meccanismi che legano la retribuzione dei dipendenti ai loro risultati. Per poter realizzare determinati obiettivi in termini di motivazione del personale si possono utilizzare diverse leve:

- Job rotation: consiste nel far ruotare il lavoratore su più mansioni al fine di evitare l'esercizio di compiti troppo monotoni.
- Job enlargement: ha l'obiettivo di aumentare la varietà dei compiti lungo la stessa dimensione.
- Job enrichment: all'aumento del numero dei compiti si accompagna il controllo sulla mansione e la discrezionalità decisionale.
- Work group: al gruppo di lavoro viene attribuito un sistema di compiti da svolgere autonomamente.

In generale, le mansioni arricchite e i work group stimolano maggiormente il commitment (l'impegno) dei lavoratori verso l'organizzazione.

In conclusione, è possibile affermare che la fattibilità tecnica riveste un'importanza decisiva per il successo dell'idea di business, poiché è in grado di annullare e di alterare il gap competitivo tra i concorrenti e di modificare significativamente la struttura del settore.

CAPITOLO 5

Il piano di fattibilità Economico – finanziaria

L'ultima fase nella redazione del Business Plan è rappresentata dall'analisi della fattibilità economico-finanziaria. L'obbiettivo di questa fase è la conversione in cifre delle considerazioni fatte sulla strategia dell'impresa, il mercato di riferimento e la struttura operativa.

Durante lo studio della fattibilità economico finanziaria si analizza l'efficacia e la sostenibilità di un Business Plan, in termini di solidità patrimoniale, solvibilità finanziaria e redditività economica.

Si va a verificare se le scelte effettuate durante la definizione delle strategie, lo studio della fattibilità di marketing e della fattibilità tecnica sono in grado di garantire gli equilibri fondamentali di solidità patrimoniale, solvibilità finanziaria e redditività economica.

a) la **solidità patrimoniale** che esprime la capacità dell'azienda di assicurare l'equilibrio tra il sistema degli impieghi di capitale e quello delle fonti di finanziamento. In altri termini se esiste omogeneità temporale tra la composizione delle attività e delle passività ;

b) la **solvibilità finanziaria**, espressione della capacità dell'azienda di riuscire sempre a far fronte alle proprie uscite di cassa (o impieghi) attraverso idonei flussi in entrata (o fonti di finanziamento);

c) la **redditività economica**, che indica, invece, la capacità dell'impresa di generare reddito ad un tasso che consenta di remunerare i propri investimenti in modo conveniente. Tali condizioni rappresentano i presupposti indispensabili per la crescita e lo sviluppo sostenibile dell'impresa oltre che per poter accedere ad ulteriori fonti di finanziamento (capitali di rischio e/o fonti esterne).

Per chi si occupa in azienda di pianificazione[48], ,il compito è quindi quello, non solo di elaborare le strategie aziendali, definire i programmi di azione, esplicitare, comunicare e far condividere obiettivi e strategie a *stakeholder*, quali le banche e i

[48] Le figure che si occupano di pianificazione possono essere diversi, in questa sede mi sento di sottolineare le tre principali: l'imprenditore, Consiglio di Amministrazione, responsabile planning

finanziatori istituzionali, ma anche pianificare i fabbisogni finanziari e ipotizzare l'impatto di certi programmi di azione sulla dinamica economico-finanziaria.

5.1 I bilanci previsionali

L'obbiettivo dello studio della fattibilità economica è dunque quello di valutare la capacità dell'impresa di generare un reddito tale da consentire di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e, successivamente, di conseguire un risultato economico positivo. L'analisi della fattibilità finanziaria serve invece a valutare l'entità del fabbisogno finanziario per l'avvio della start-up e la sua evoluzione nel tempo.

Le fonti per questo genere di analisi possono essere diverse, ma certamente, tra i prospetti impiegabili lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico rappresentano la base informativa principale. In questo caso i bilanci (nel caso non si tratti di una start up) devono essere riclassificati al fine di ricavare aggregati omogenei utili a evidenziare i parametri economico-finanziari più significativi.

Ad esempio per lo stato patrimoniale diventa utile una riclassificazione che rappresenta attività e passività in base ai criteri rispettivamente della liquidità e della esigibilità[49]. Il Conte Economico viene invece riclassificando aggregando le voci in classi di valore, ciascuno delle quali è espressione della dinamica reddituale e della loro contribuzione alla formazione del reddito della gestione caratteristica ed extra caratteristica. Entrambi gli schemi verranno trattati più approfonditamente nei paragrafi successivi.

In fase di avvio del progetto imprenditoriale, la stesura di bilanci previsionali per un certo numero di anni (in genere da 3 a 5) ha l'obiettivo di fornire un quadro sull'evoluzione della fattibilità economica e finanziaria nel tempo. I bilanci previsionali sono dunque importanti strumenti di valutazione ex ante della fattibilità economico-

[49] Il criterio della liquidità esprime la capacità delle poste dell'attivo di convertirsi in risorse liquide, quello della esigibilità si riferisce al tempo richiesto per il rimborso del passivo.

finanziaria e consentono di coordinare i diversi "sforzi" economici e finanziari necessari per l'avviamento e la gestione di lungo termine dell'impresa.

Nella redazione dei bilanci previsionali lo schema da utilizzare non deve essere di natura statica poiché deve consentire all'imprenditore il confronto tra differenti scenari e ipotesi di partenza. L'imprenditore in fase di previsione deve poter modificare le variabili-chiave del progetto, dal prezzo di vendita di un bene al costo del lavoro, e misurarne l'impatto sugli andamenti economici e finanziari della start-up. Per svolgere tale analisi, i bilanci previsionali dovrebbero essere redatti attraverso l'utilizzo di modelli di simulazione che considerino almeno tre ipotesi di base:

- worst case: performance calcolata con le ipotesi di crescita e di sviluppo pessimistiche associate allo scenario peggiore;
- normal case: ipotesi correnti;
- best case: situazione definita con le ipotesi di sviluppo migliori.

Lo scopo dei bilanci previsionali è quello di raccogliere e sintetizzare le previsioni economico-finanziarie che fungono da guida per le scelte della direzione e dei finanziatori esterni.

La parte quantitativa del Business Plan prevede sostanzialmente la redazione di tre schemi di sintesi, strettamente interconnessi tra loro:

- il piano degli investimenti
- il conto economico preventivo
- lo stato patrimoniale preventivo.

Tutte le decisioni relative agli elementi fondanti la formula imprenditoriale prescelta, ovvero il sistema competitivo nel quale si è scelto di operare, il sistema di prodotto che s'intende offrire e la struttura aziendale con cui produrre tale prodotto o servizio, comportano il sorgere di costi e ricavi da una parte e di investimenti e dei correlati finanziamenti dall'altra.

Il piano degli investimenti è il risultato finale del processo di valutazione e scelta dei progetti d'investimento, materiali ed immateriali, che devono essere effettuati per

avviare e sviluppare la start-up. I progetti d'investimento possono essere suddivisi per aree, quali l'area produttiva, quella di marketing o quella amministrativa.

La tavola di sintesi del conto economico raccoglie invece tutti i costi e i ricavi, su base annuale, di pertinenza.

Il conto economico previsionale consente di presumere quale sarà il reddito prodotto dall'impresa ogni anno.

Infine, lo stato patrimoniale è la "fotografia" del patrimonio dell'impresa a fine anno, dove tra le attività (investimenti) troviamo i beni di proprietà, i crediti vantati e le disponibilità di cassa, mentre tra le passività (finanziamenti) troviamo le diverse forme con cui l'impresa si finanzia, quali i debiti bancari, i debiti commerciali e verso dipendenti, il capitale proprio dell'impresa e, non da ultimo, l'utile d'esercizio (che rappresenta la principale forma di autofinanziamento delle imprese).

5.2 Il piano economico

Il conto economico preventivo viene costruito attraverso diverse fasi e con l'ausilio di prospetti contabili in grado di rendere oggettivi e quantificati gli obiettivi stabiliti e i tempi di realizzazione. Esso prevede la compilazione dei seguenti documenti:

- budget delle vendite nel medio-lungo termine;
- budget dei costi fissi;
- budget dei costi variabili;
- conto economico previsionale a margine di contribuzione.

La struttura del piano può variare a seconda dell'azienda e dei suoi obiettivi; tuttavia, si tende ad utilizzare la forma scalare[50] raggruppando i costi e ricavi per specifiche aree in modo da mostrare alcuni importanti e significativi margini. L'esposizione di margini progressivi aiuta a capire come si è formato il reddito, nonché ad analizzare l'apporto in termini di redditività delle singole aree di gestione (caratteristica, atipica, finanziaria, straordinaria e tributaria).prima di trattare il contenuto e le modalità di formazione del piano economico mi preme affrontare il discorso relativo alla configurazione di costi (e dei ricavi). Esistono diverse classificazioni, tra cui troviamo:

- **classificazione per natura:** si basa sulle caratteristiche fisiche ed economiche dei fattori impiegati nei produttivi. Essi si definiscono anche costi originari, in quanto la loro origine proviene direttamente dalle variazioni numerarie certe, assimilate e presunte rilevate nell'ambito della contabilità generale sotto forma di componenti negativi di reddito[51]
- **classificazione per destinazione:** o per funzione: i costi non vengono più rilevati in base alle variazioni numerarie bensì in base alla loro destinazione o funzione. Si rilevano quindi i costi della funzione industriale (o costo del venduto), quelli della funzione amministrativa, commerciale, distributiva, relativa alle spese generali e alla ricerca e sviluppo;
- **classificazione in base alla variabilità:** essa si basa sul comportamento dei costi al variare della quantità di produzione. Si parla quindi di costi variabili, costi fissi e di costi semivariabili o misti.

In relazione, quindi, alla modalità di configurazione di costo che si intende adottare il piano economico può essere rappresentato come:

1)piano economico a "valore aggiunto"

50 La forma "scalare" è alternativa a quella "a sezioni contrapposte". La prima mostra attraverso la somma algebrica di ricavi e costi la formazione del reddito di esercizio tramite risultati parziali, mentre la seconda divide i ricavi e i costi in due sezioni in modo che il reddito di esercizio è dato dalla differenza tra il totale dei ricavi e il totale dei costi.

[51] Massimo Saita, Programmazione e controllo, Giuffrè editore – Milano1996

2)piano economico a "costo del venduto"

3)piano economico a "margini di contribuzione"

1)piano economico a "valore aggiunto"

	n	**n+1**	**n+2**	**n+3**	**n+…..**
Ricavi di vendita +/- Variazione rimanenze di prodotti + Altri ricavi					
Valore della produzione - Consumi di materie e merci - Costi per servizi - Costi per godimento beni di terzi - Oneri diversi di gestione					
Valore aggiunto - Costo del personale					
Margine operativo lordo - Ammortamento immobilizzazioni - Svalutazione crediti - Accantonamento per rischi e oneri					
Reddito operativo +/- risultato gestione atipica +/- Risultato gestione finanziaria					
Risultato gestione ordinaria +/- Risultato gestione straordinaria					
Risultato prima delle imposte -Imposte dell'esercizio					
Reddito dell'esercizio					

Con questa rappresentazione di conto economico vengono evidenziati dei margini di notevole importanza come:

- **valore della produzione ottenuta:** questo margine comprende tutti i ricavi che hanno origine dalla gestione caratteristica dell'impresa, ossia la produzione e lo scambio di beni o servizi a cui si aggiungo gli altri ricavi tipici e la variazione delle rimanenze[52];
- **valore aggiunto:** rappresenta il valore che l'azienda aggiunge attraverso la produzione ai beni ed ai servizi acquisiti dai terzi, all'esterno dell'azienda. E' dato dalla differenza tra il valore della produzione e i costi per acquisti di materie e merci, di servizi, per godimento beni di terzi e degli oneri diversi di gestione direttamente afferenti alla gestione caratteristica;
- **margine operativo lordo:** è dato dalla differenza tra il valore della produzione ed i costi dei fattori produttivi a veloce ciclo di utilizzo (tutti i costi per beni e servizi acquistati all'esterno e il costo per il personale). E anche definito anche come Ebitda, (Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) Il margine può anche essere determinato come segue:

Valore aggiunto
<u>- Costo per il personale dipendente</u>
= Margine operativo lordo (o Ebitda)

- **reddito operativo:** rappresenta l'utile o la perdita derivante dalla gestione caratteristica dell'azienda. Nella terminologia anglosassone viene anche definito come Ebit ossia Earning Before Interest and Taxes. Il reddito operativo è calcolato anche come differenza tra il margine operativo lordo e gli ammortamenti, gli accantonamenti e le altre svalutazioni dell'attivo.

[52] Si tratta della produzione ottenuta e non di quella venduta

2)piano economico a "costo del venduto"

	n	**n+1**	**n+2**	**n+3**	**n+…..**
Ricavi di vendita - Costo del venduto					
Margine industriale lordo - Costi amministrativi - Costi commerciali - Costi distributivi - Costi di ricerca e sviluppo - Costi generali					
Reddito operativo +/- risultato gestione atipica +/- Risultato gestione finanziaria					
Risultato gestione ordinaria +/- Risultato gestione straordinaria					
Risultato prima delle imposte -Imposte dell'esercizio					
Reddito dell'esercizio					

Rispetto alla precedente rappresentazione, quella a costo del venduto mostra in particolare i seguenti risultati:

- **costo del venduto:** tale valore è dato da:

+ Rimanenze iniziali di magazzino

+ Acquisti

- Rimanenze finali di magazzino

+ Costo del lavoro industriale

+ Ammortamenti industriali

+ Spese industriali

- **margine industriale lordo:** evidenzia il reddito che emerge dalla gestione produttiva dell'azienda e quindi quanto reddito ancora può essere eroso dalle altre funzioni aziendali (commerciale, amministrativa, distributiva, etc.).

3)piano economico a "margini di contribuzione"

	n	**n+1**	**n+2**	**n+3**	**n+…..**
Ricavi di vendita - Costi variabili del venduto					
I° Margine di contribuzione - Costi fissi diretti					
II° Margine di contribuzione - Costi fissi indiretti					
Reddito operativo +/- risultato gestione atipica +/- Risultato gestione finanziaria					
Risultato gestione ordinaria +/- Risultato gestione straordinaria					
Risultato prima delle imposte -Imposte dell'esercizio					
Reddito dell'esercizio					

Nel piano economico configurato a "margine di contribuzione" vengono appunto evidenziati i margini di contribuzione che rappresentano quanta parte dei ricavi ancora rimane dopo aver coperto i costi variabili per la copertura dei costi fissi (il primo per quelli diretti ed il secondo per quelli indiretti).

Affrontata questa prima parte introduttiva passo ad affrontare la vera e propria costruzione del piano. Richiamando quanto detto prima, per la costruzione del piano economico è necessario almeno costruire tre documenti, il budget delle vendite, quello dei costi fissi e quello dei costi variabili.

Il budget delle vendite rappresenta la quantificazione degli obiettivi di vendita dell'impresa nel medio-lungo termine (in genere 3-5 anni). Costituisce quindi la prima indicazione in merito alla capacità di assorbimento dei prodotti/servizi offerti sul mercato e dei ricavi su cui l'impresa potrà fare affidamento per generare profitto. Da ciò consegue che il budget delle vendite traccia il percorso lungo il quale gli altri budget dovranno inserirsi tenendo conto delle specificità dell'azienda, delle strategie e dei vincoli di breve-medio termine.

Un esempio di budget delle vendite è fornito nella figura seguente.

Figura 23 Budget delle vendite

VENDITE **per tipo di prodotto/servizio**	1° anno (Euro)	2° anno (Euro)	3° anno (Euro)	Totale (Euro)
1. _____				
2. _____				
3. _____				
4. _____				
TOTALE VENDITE				

Per valutare le cause analitiche di formazione dei ricavi è utile individuare delle combinazioni di prodotto/mercato che consentono all'imprenditore di avere una visione completa delle singole produzioni dell'impresa e dei mercati in cui queste saranno allocate. Numerose sono le possibilità a disposizione dell'imprenditore:

- per quanto riguarda i prodotti, possono essere utilizzate classificazioni per linea di prodotto, tecnologie impiegate, processi produttivi adottati ecc.;
- per quanto riguarda i mercati, si possono impiegare criteri di segmentazione geografica, per canale distributivo, per singoli clienti o per gruppi di clienti.

Tale analisi deve primariamente fondarsi su una preventiva definizione delle combinazioni prodotto/mercato che il nuovo imprenditore ritiene più significative per realizzare la propria idea di business.

Il budget dei costi fissi, invece, individua i costi il cui ammontare è indipendente dai volumi, poiché essi si mantengono costanti, per un certo intervallo, al variare dei volumi effettivamente realizzati.

Figura 24 Budget costi fissi

COSTI FISSI (per classe e tipologia)	1° anno (Euro)	2° anno (Euro)	3° anno (Euro)	Totale (Euro)
1. Costi di struttura				
1.1 Costi di struttura				
1.2 Contributi e oneri				
1.3 Accantonamento TFR				
1.4 Compenso amministratori				
1.5 Ammortamento immob. Materiali				
1.6 Ammortamento immob. immateriali				
1.7 Manutenzione				
1.8 Canoni di locazione				
1.9 Utenze				
1.10 Consulenze amministrative e legali				
1.11 Premi assicurativi				
1.12 _____				
1.13 _____				
1.14 _____				
2. Costi di sviluppo				
2.1 Pubblicità e promozioni				
2.2 Ricerca e sviluppo				
2.3 Altri costi di marketing				
2.4 formazione del personale				
2.5 sviluppo e ristrutturazione sito web				
TOTALE COSTI FISSI				

Tali costi, a loro volta, possono essere classificati in costi fissi di struttura, in cui sono incluse le componenti di costo relative alla fase di trasformazione tecnico-fisica (stipendi per il personale non operativo, affitti, canoni di manutenzione e assistenza, ammortamenti) o costi fissi legati allo sviluppo futuro della nuova iniziativa imprenditoriale (es. investimenti in pubblicità, promozione, costi di ricerca e sviluppo, formazione del personale).

Il budget dei costi variabili individua i costi che sorgono e variano in relazione diretta al variare dei volumi effettivamente realizzati. Essi dipendono dalle quantità che si prevede di vendere negli anni successivi, individuati all'interno del budget delle vendite.

Figura 25 budget dei costi variabili

COSTI VARIABILI	1° anno (Euro)	2° anno (Euro)	3° anno (Euro)	Totale (Euro)
1. Acquisto materie prime, semilavorati e proditti finiti				
2. Lavorazioni esterne				
3. Provvigioni				
4. Trasporti e dogane				
5. Perdite su credito				
6. Spese per prestazioni di servizi variabili				
7. _____				
7.1 Manutenzione				
TOTALE COSTI VARIABILI				

Fra i costi variabili rientrano i costi per provvigioni, i costi di acquisto delle materie prime, di lavoro diretto, trasporto e dogane, le perdite su crediti e i costi legati all'esternalizzazione delle attività produttive e commerciali (es. lavorazioni esterne). I costi variabili possono essere classificati in costi variabili commerciali o industriali. I costi variabili commerciali sono quelli relativi alle diverse combinazioni prodotto/mercato. L'ammontare dei costi variabili commerciali (principalmente costi per provvigioni ai rappresentanti, trasporti su vendite, sconti) dipende prevalentemente dai segmenti di mercato nei quali saranno allocati i prodotti. Per esempio, se i segmenti sono distribuiti su base territoriale, l'entità dei costi di trasporto su vendite varia a seconda della distanza geografica del segmento di mercato considerato.

I costi variabili industriali (relativi ai costi per materie prime, lavoro diretto, servizi di lavorazioni esterne) variano in base alla linea di prodotti, senza distinzione per segmento di mercato. Nel momento in cui viene elaborato il piano economico può essere utile anche valutare l'equilibrio economico ottenuto nella situazione pronosticata dal piano, evitando di fermarsi semplicemente al risultato di esercizio. Esistono diversi indicatori che consentono di misurare l'equilibrio economico.

Il più intuitivo è ovviamente il risultato di esercizio, che permette con uno sguardo al conto economico di valutare se l'azienda ha mantenuto o meno l'equilibrio economico.

Altri indici sono quelli ottenuti dalla riclassificazione del Conto Economico che hanno come obbiettivo quello di:

- le dinamiche che hanno condotto al risultato di esercizio
- la redditività per tutti coloro che, a vario titolo, hanno investito capitale nell'attività
- la misura della convenienza dell'investimento previsto dal Business Plan sotto il profilo economico a confronto con le diverse alternative di investimento

Detto questo, gli indicatori più rappresentativi dei risultati economici sono:

1) ROI *(return on investiment)*

Esprime la redditività del capitale investito e indica la capacità del progetto di business di remunerare le risorse finanziarie (proprie e di terzi) in esso impegnate[53]:

$$\frac{\text{reddito operativo}}{\text{(capitale investito iniziale + capitale investito finale)/2}}$$

Un ROI elevato segnala la capacità dell'azienda di produrre reddito attraverso la gestione caratteristica. Tuttavia risulta necessario che perché si parli di profittabilità dell'investimento il ROI sia anche superiore al costo dell'indebitamento[54].

2) **ROS** *(return on sales)*

Misura la redditività delle vendite, ossia quanto delle vendite si trasforma in reddito operativo, in altre parole esprime la parte delle vendite che non viene erosa dai costi della gestione caratteristica e che può essere usata per coprire i costi delle altre gestioni

$$\frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Ricavi delle vendite}}$$

[53] È un indicatore importante poiché esprime la capacità di combinare i fattori produttivi e di remunerarli. Tuttavia va osservato considerandolo nell'insieme e tenendo in considerazione che, se per esempio nel corso dell'esercizio non si attua alcun investimento, il ROI tende ad aumentare per effetto dell'ammortamento che riduce il capitale investito. In questo caso ad uno primo sguardo la situazione potrebbe sembrare migliorata.

[54] Inoltre la differenza tra ROI e il costo del capitale di prestito indica il margine di cui dispone l'azienda per accrescere il proprio indebitamento finanziario.

3) ROE *(return on equity)*

Consente di misurare la redditività globale della gestione (tipica e atipica) nonché quella del capitale proprio impegnato nell'iniziativa

$$\frac{\text{Reddito d'esercizio}}{\text{Capitale proprio}}$$

4) incidenza della gestione extra caratteristica

Esprima la misura di reddito operativo che non è stato consumato dalla gestione finanziaria, straordinaria, fiscale e atipica.

$$\frac{\text{Reddito d'esercizio}}{\text{Reddito operativo}}$$

5.2.1 La break even analysis

Uno strumento molto utile per la valutazione delle strategie è al break even analysis. Tale analisi utilizza la configurazione del piano economico a margine di contribuzione per determinare il *break even point* o punto di pareggio ovvero la situazione economica in cui i costi fissi e variabili eguagliano i ricavi e quindi l'utile è pari a zero. La situazione economica pertanto può fare riferimento ai singoli prodotti, ai singoli canali o all'intera azienda. Tale analisi è utile anche per i calcoli di convenienza economica relativi ad investimenti specifici.

Il *break even point* di ottiene come segue:

Sia dato che:

cv = costi variabili unitari

CF = costi fissi

Q = volume di vendita

p = prezzo unitario

partendo dal presupposto che il *break even point* è dato uguaglianza tra costi e ricavi:

$C = R$

dove:

$C = CF + cv \cdot Q$

$R = p \cdot Q$

Di conseguenza otteniamo che:

$CF + cv \cdot Q = p \cdot Q$

$Q^* = CF/(p - cv)$

dove Q* rappresenta appunto la quantità di *break-even point*, ossia la quantità che consente l'uguaglianza tra costi totali e ricavi. La vendita di una quantità superiore a Q* genera un'utile per l'azienda, al contrario una perdita.

La differenza tra i prezzi di vendita e i costi variabili unitari determina il margine di contribuzione che ogni singola unità venduta lascia per la copertura dei costi fissi e la generazione di un utile operativo. Lo stesso risultato si può ottenere rapportando il margine di contribuzione totale (fatturato-costi variabili), ai ricavi totali. Il margine di contribuzione può essere anche calcolato facendo una media ponderata dei prezzi e dei costi variabili relativi ai diversi prodotti o servizi offerti, quindi rapportando il margine medio unitario al ricavo medio unitario (nel caso in cui la gamma di prodotti sia limitata).

Il punto di pareggio in fatturato determina il fatturato da conseguire per coprire tutti i costi di gestione. Il fatturato di pareggio si ottiene dividendo i costi fissi per il margine di contribuzione espresso in percentuale sul prezzo di vendita (Fatturato =

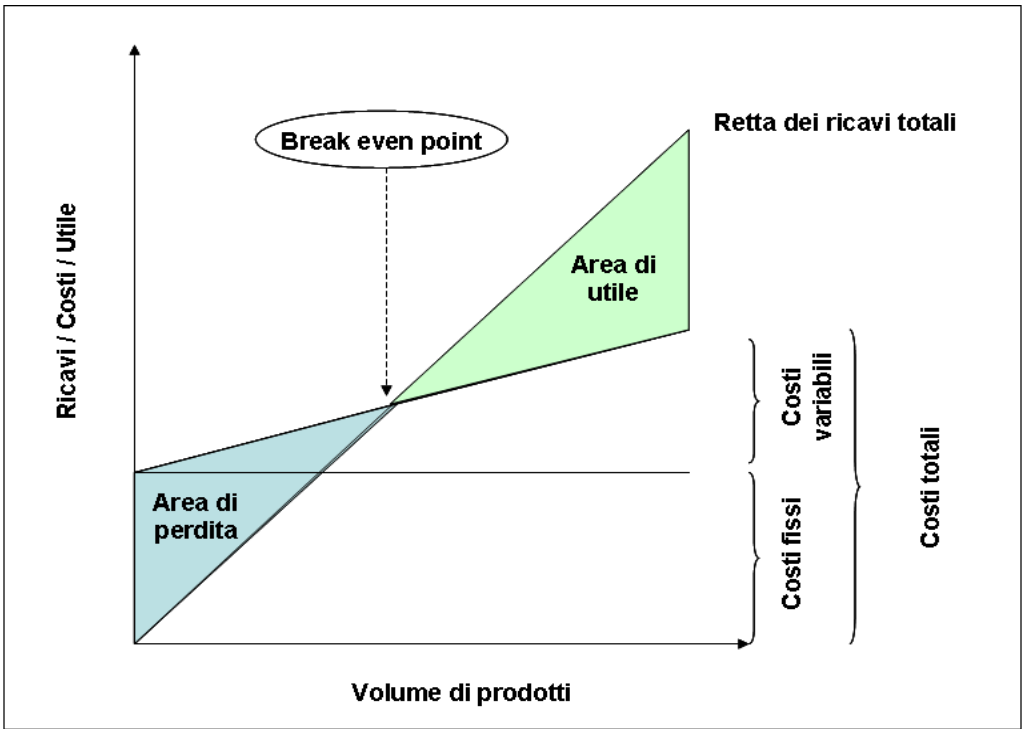
Costi fissi/Margine di contribuzione %). Tale strumento è adatto per la rappresentazione di imprese tipicamente pluri-prodotto.

Quando è possibile trovare denominatori comuni a diversi prodotti o servizi (ad es. posti venduti nel caso di una compagnia aerea) è consigliabile effettuare un'analisi di break-even basata sui volumi.

Dal punto di vista grafico le relazioni matematiche che legano le funzioni di costo e di ricavo possono essere rappresentate sugli assi cartesiani con delle rette, dove sull'asse delle ascisse troviamo la quantità o volume di vendita, mentre sull'asse delle ordinate troviamo il valore dei ricavi, dei costi e dell'utile (o perdita). L'intersezione tra le rette di costo e di ricavo è il *break-even point*.

La retta che rappresenta i ricavi è una retta che passa per l'origine con inclinazione (coefficiente angolare) pari al prezzo unitario di vendita. La retta parallela all'asse delle ascisse è invece la retta dei costi fissi. La retta dei costi variabili totali non parte dall'origine degli assi bensì dall'incrocio tra l'asse delle ordinate e la retta dei costi fissi. In questo modo la retta dei costi variabili rappresenta i costi totali. Graficamente:

Figura 26 Break even point



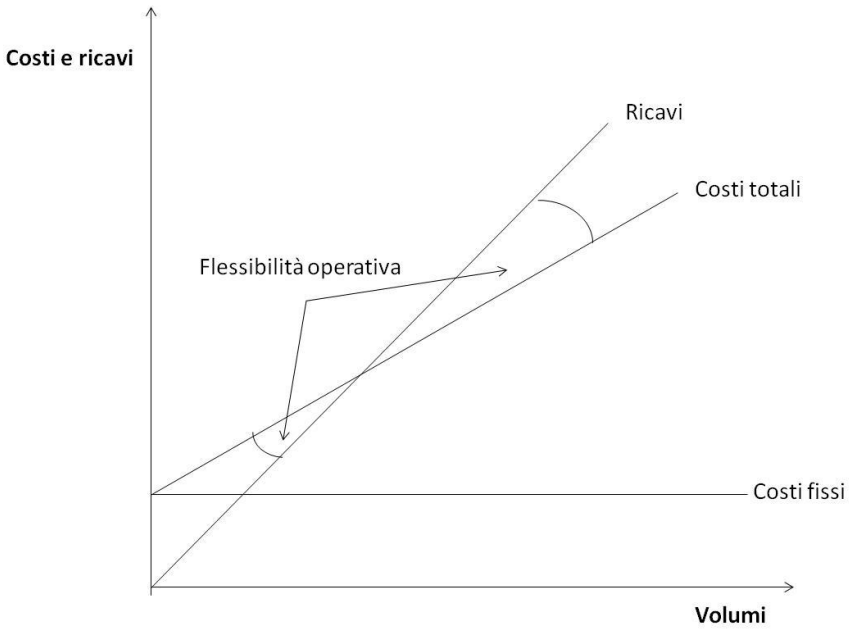
In sede di messa a punto del progetto imprenditoriale è molto utile effettuare una serie di simulazioni valutando i risultati che derivano dalla diversa combinazione dei costi, dei volumi e dei prezzi di vendita. Per valutare i costi è importante considerare le economie di tipo strutturale che si vogliono ottenere (economie di scala o di esperienza). Il grado di saturazione della capacità produttiva è legato ai volumi effettivamente prodotti, i quali influenzano i costi che l'impresa dovrà sostenere. Inoltre i volumi determinano il livello effettivo dei ricavi e quindi il reddito operativo conseguito dall'impresa. Quest'ultimo è determinato anche dai prezzi di vendita e di acquisto dei fattori produttivi.

I costi variabili sono quelli direttamente correlabili al volume di produzione e di vendita, quali le provvigioni, i consumi di materie prime, le lavorazioni esterne e la manodopera diretta. Al contrario, i costi fissi non variano direttamente al variare dei volumi di produzione o di vendita: i costi fissi di struttura sono finalizzati alla predisposizione della capacità produttiva (impianti, macchinari, costi del lavoro, costi per consulenze ecc.) e non possono essere ridotti nel breve termine, i costi fissi di

sviluppo sostengono invece lo sviluppo futuro dell'impresa (ricerca e sviluppo, formazione del personale e costi di marketing) e sono discrezionali, ovvero possono essere alterati a breve termine dalle decisioni correnti del management. Sommando i costi fissi e i costi variabili, si ottengono i costi totali.

Un'ulteriore analisi che può essere effettuata è quella del grado di rischio operativo, ovvero la variazione del risultato reddituale al fluttuare dei volumi di produzione e di vendita. Il rischio operativo è essenzialmente legato a due elementi della struttura operativa: il livello del punto di pareggio e il grado di elasticità operativa, rappresentata dall'ampiezza della forbice tra ricavi e costi prima e dopo il punto di pareggio. La flessibilità operativa si può definire con la seguente formula e rappresentata graficamente come segue:

Indice di flessibilità = Costi variabili totali (nel punto di pareggio) / Ricavi totali



Maggiore è l'incidenza dei costi variabili totali sui ricavi, più le aziende saranno flessibili. Infatti, la forbice prima e dopo il punto di pareggio risulterà stretta, in quanto all'aumentare dei volumi aumenteranno rapidamente anche i costi variabili e il margine lasciato per la copertura dei costi fissi sarà basso. Tali aziende non risentono in modo

pesante di eventuali riduzioni nei volumi poiché sono in grado di comprimere in modo immediato i costi, trattandosi prevalentemente di costi variabili; tuttavia vedono migliorare i loro risultati economici lentamente all'aumentare dei volumi in quanto registrano, insieme all'aumento dei ricavi, anche un rapido aumento dei costi. Viceversa, le imprese con un'elevata rigidità operativa e dunque con una preponderanza di costi fissi rispetto ai costi variabili, subiscono maggiormente le diminuzioni nei volumi, in quanto difficilmente riescono a comprimere i costi; tuttavia, ad un aumento dei volumi oltre il punto di pareggio vi è un notevole aumento del reddito aziendale dal momento che i costi (per la maggior parte fissi) aumentano ma in misura contenuta.

5.3 Il piano degli investimenti

Il piano degli investimenti raccoglie tutti gli impieghi durevoli di capitale (acquisti di immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie, nonché concessione di finanziamenti a terzi a medio – lungo termine) che le singole aree strategiche d'affari e le funzioni aziendali prevedono di effettuare per raggiungere i loro obiettivi durante il periodo del piano pluriennale.

Un esempio di piano degli investimenti viene illustrato nella figura che segue.

Figura 27 il piano degli investimenti

SPESE INVESTIMENTO (per classe e tipologia)	1° anno (Euro)	2° anno (Euro)	3° anno (Euro)	Totale (Euro)
1. Studi di fattibilità, progettazione esecutiva, direzione lavori, servizi di consulenza e assistenza				
1.1 _____				
1.2 _____				
1.3 _____				
2. Acquisto brevetti, realizzazione marchi				

aziendali, acquisto licenza d'uso, marchi aziendali, realizzazione sistemi qualità, certificazione qualità, ricerca e sviluppo				
2.1 _____				
2.2 _____				
2.3 _____				
2.4 _____				
3. Opere murarie e assimilate comprese quelle per l'adeguamento funzionale dell'immobile per la ristrutturazione dei locali				
3.1 _____				
3.2 _____				
3.3 _____				
4. Acquisto di impianti, macchinari e attrezzature nuovi di fabbrica				
4.1 _____				
4.2 _____				
4.3 _____				
5. Sistemi informativi integrati per l'automazione, impianti automatizzati o robotizzati, acquisto di software per le esigenze produttive e gestionali dell'impresa.				
5.1 _____				
5.2 _____				
5.3 _____				
6. investimenti per la sicurezza dei luoghi di lavoro dipendente, dell'ambiente e del consumatore				
6.1 _____				

6.2 _____				
6.3 _____				
7. Eventuali altre voci				
TOTALE				

Gli investimenti materiali si riferiscono ai beni utilizzati nella gestione caratteristica nel corso di più esercizi. Riguardano il costo dei terreni, fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature industriali e commerciali, e altri beni, quali mobili e macchine da ufficio e mezzi di trasporto.

Gli investimenti immateriali rappresentano condizioni produttive da utilizzare nella gestione caratteristica ma, a differenza dei beni materiali, non possiedono il requisito della tangibilità, ossia non hanno una consistenza fisica. Si riferiscono ai brevetti, marchi aziendali, licenze d'uso e certificazioni della qualità, agli studi di fattibilità, servizi di consulenza e assistenza, ai costi di impianto e ampliamento, agli investimenti per la sicurezza nei luoghi di lavoro, all'acquisto di sistemi informatici e software e ai costi di ricerca e sviluppo capitalizzabili.

Il piano esprime, attraverso lo studio degli impianti, la capacità produttiva esistente e futura nonché quella necessaria per soddisfare il piano delle vendite. Per questi motivi tale piano risulta determinante ai fini delle scelte strategiche di vendita.

E' infatti in base alla capacità produttiva (esistente e futura)[55] che il management effettua le sue azioni strategiche. Senza una struttura produttiva adeguata non è, infatti,

55 Nel definire la capacità produttiva si deve terne conto delle sue diverse concezioni:

- capacità teorica: volume di produzione effettuabile in condizioni di ottimalità;
- capacità effettiva: volume di produzione che in media si ottiene dagli impianti;
- capacità di riserva: volume di produzione in esubero necessaria a far fronte a possibili incrementi di domanda, o per eventuali imprevisti o emergenze;
- capacità conveniente: data dalla capacità effettiva e quella di riserva.

La differenza tra la capacità teorica e quella effettiva viene definita capacità inutilizzata, dovuta essenzialmente alla presenta di tempi di ferma degli impianti (interruzione giornaliera di lavoro, operazioni di manutenzione e pulizia, guasti, etc.). Da Massimo Saita, I Fondamentali dell'economia e strategia aziendale, Giuffrè Editore – Milano 2009.

possibile avviare il processo di produzione che porta all'azienda il flusso di ricavi derivanti dalle vendite di beni e servizi.

Nel piano degli investimenti in caso di start up è necessario prevedere la necessità globale di impianti e quindi valutare l'entità di investimenti da affrontare per garantire la produzione delle quantità previste; viceversa per imprese già esistenti per arrivare alla determinazione degli investimenti in nuovi impianti è necessario analizzare con cura gli impianti quelli già esistenti.

5.3.1 Modalità di acquisizione dei nuovi investimenti

Precedentemente, seppur per sommi capi ho trattato della procedura generale che porta allo sviluppo e alla costruzione del piano degli investimenti; di seguito riporto , invece, quali sono le principali modalità di acquisizione di nuovi investimenti[56].

La principale è certamente quella dell'acquisto presso fornitori terzi. In questo caso l'azienda si procura i beni strumentali necessari allo svolgimento dell'attività aziendale acquistandoli a titolo oneroso da economie esterne. I beni in oggetto possono essere già esistenti sul mercato oppure l'azienda potrebbe richiedere al suo fornitore la costruzione degli stessi in base alle proprie esigenze. L'acquisto da terzi ha numerosi vantaggi ma anche degli svantaggi, particolarmente se lo si considera dal punto di vista finanziario. Infatti, l'acquisto, specialmente in caso di personalizzazione del bene, comporta delle elevate uscite monetarie che possono essere sanate, è vero, tramite i finanziamenti a medio lungo termine bancari (come ad esempio il mutuo) che portano però ad un evidente aumento degli oneri finanziari.

Un'altra modalità per effettuare i nuovi investimenti è la costruzione in economia. Questo è un processo produttivo interno con il quale l'azienda, utilizzando i

[56]Per una trattazione più completa rimando ad appositi manuali, come, ad esempio, Massimo Saita e Paola Saracino, La Contabilità Generale e i processi amministrativi nel Sistema Amministrativo Integrato, Giuffrè Editore – Milano 2006.

suoi impianti, macchinari, materiali e personale dipendente, produce direttamente i beni strumentali di cui necessita.

Ovviamente tale opzione verrà presa in considerazione solo se la costruzione è economicamente conveniente rispetto all'acquisizione con altre modalità. D'altro canto però diventa una necessità quando i beni strumentali necessari al processo produttivo dell'azienda non sono prodotti da altre imprese. A fronte di questo inconveniente l'azienda deve far fronte utilizzando le proprie risorse.

Mi soffermo su questa modalità di acquisto in quanto merita un'analisi più accurata, soprattutto in termini di valutazione del bene.

Quando si acquista presso terzi un'immobilizzazione, il suo valore è pressoché certo e corrisponde al corrispettivo pagato al fornitore. Quando, invece, l'immobilizzazione è costruita internamente il suo valore è dato dal costo di produzione, ossia dall'insieme dei costi direttamente sostenuti per la sua costruzione, maggiorato di una quota parte di costi indiretti generali. Concorrono alla formazione del costo di produzione anche gli oneri finanziari derivanti da finanziamenti direttamente ottenuti per la costruzione dell'immobilizzazione.

Tali costi di produzione sono imputati a conto economico insieme a tutti gli altri costi di gestione. Al termine dell'esercizio, se la costruzione non è ultimata, o al momento dell'ultimazione del bene è necessario sospendere da conto economico tali costi ed imputarli al bene costruito internamente. Questa operazione però non deve andare a rettificare direttamente in conto i costi riferiti alla costruzione bensì si deve procedere, come si usa dire nel linguaggio ragionieristico, ad uno storno indistinto di costi, mediante un conto che accoglie componenti positivi di reddito e che rientrerà a far parte del valore della produzione, se si redige un conto economico a "costi, ricavi e rimanenze" o a rettifica fica del costo del venduto, se si utilizza un conto economico con esposizione dei costi per destinazione.

Se la costruzione è ultimata la contropartita degli incrementi di immobilizzazioni per lavori interni di conto economico sarà la voce di immobilizzazione che accoglie le stesse tipologie di beni acquistati da fornitori terzi. Se, al contrario, la costruzione non è

ultimata, alla fine dell'esercizio sarà necessario utilizzare come contropartita la voce immobilizzazioni in corso. Tale conto rimarrà aperto fino al momento in cui la costruzione viene ultimata.

Altri metodi per procurarsi i beni strumentali sono il conferimento da parte dei soci e la locazione.

Il conferimento da parte dei soci,che non viene fatto solo in occasione di costituzione della società, ma può essere ripetuto anche successivamente in sede, ad esempio, di aumenti di capitale sociale. La locazione, che non è una vera e propria modalità di acquisizione, porta ad avere la disponibilità di un bene, senza mai poterne ottenere la proprietà, mediante il pagamento di un determinato numero di canoni periodici. Tutto ciò può rappresentare per l'azienda sia un vantaggio che uno svantaggio. Da un certo punto di vista, l'azienda ottiene il possesso del bene strumentale che necessita senza avere il problema, come nell'acquisto da terze economie, di ingenti esborsi monetari. Il rovescio della medaglia è costituito dal fatto che il possesso, anche se continuato nel tempo, non genererà mai la possibilità per l'impresa di poter diventare proprietaria del bene Una forma, potremmo dire, intermedia tra l'acquisto e la locazione è il contratto di leasing[57]..

Un'altra importante cosa da sottolineare è la rappresentazione di queste modalità nel piano pluriennale. Infatti, il trattamento è differente a seconda che si tratti di acquisto, costruzione e apporto, oppure di locazione o leasing. I primi trovano collocazione anche numerica direttamente nel piano degli investimenti come nuove acquisizioni previste per gli anni di piano. Per i secondi, invece, nel piano degli

57 Il leasing, come è stato già detto precedentemente, è una particolare operazione che può essere classificata sia come modalità di acquisto sia come modalità di finanziamento dell'acquisto stesso. Definita anche locazione finanziaria, il leasing è, appunto, un contratto di locazione di beni, mobili o immobili, acquistati o fatti costruire dal locatore su scelta o indicazione del conduttore che ne assume tutti i rischi e benefici connessi alla proprietà del bene. Alla scadenza del contratto, il conduttore ha la possibilità di diventare proprietario dei beni locati dietro versamento di un prezzo stabilito, il cosiddetto prezzo di riscatto. Ecco, quindi, come il contratto di leasing coniughi i vantaggi tipici della locazione (pagamento rateizzato del prezzo di acquisto tramite i canoni periodici) con quelli dell'acquisto (vantare il diritto reale di proprietà sul bene nel momento di esercizio dell'opzione di acquisto senza avere un elevato esborso finanziario.

investimenti si potrà trovare solo la descrizione dell'operazione, in quanto, non si ha il trasferimento della proprietà (o comunque risulta essere dilazionato), mentre i veri e propri riflessi si trovano nel piano economico, come costi per godimento beni di terzi.

5.3.2 La valutazione della fattibilità degli investimenti

Definito che tipo di investimento si desidera compiere, la decisione più critica è quella che porta a definire tra le varie alternative che si hanno a disposizione quella che risulta essere più conveniente.

In questa paragrafo mi occuperò di come scegliere l'investimento migliore, data una certa modalità di acquisto. Esistono due categorie di metodi.

La prima non tiene conto del valore attuale dei flussi di cassa scontati, e comprende:

1) Pay-back period – Periodo di recupero dell'investimento

L'indice di preferenza del pay-back, detto anche periodo di pareggio finanziario o tempo di recupero del capitale, rappresenta il tempo necessario affinché si possa recuperare integralmente il capitale impiegato. Il tempo di recupero, in altre parole, è la prima scadenza alla quale si realizza un'inversione di segno nei saldi di cassa.

Tra più alternative di investimento si preferisce quella con tempo di recupero minore.

2) Redditività dell'investimento (Return on Investment, ROI)

Consente di misurare il rendimento economico di un investimento rapportando i flussi di entrata medi annui ai flussi di uscita per l'acquisto dell'investimento. Tra più alternative di investimento si preferisce quella con ROI maggiore. Se si tratta di valutare

un unico progetto di investimento, il ROI dovrà essere confrontato con quello relativo ai beni strumentali già presenti in azienda.

I metodi che invece tengono conto del valore attuale dei flussi di cassa scontati sono:

1)Valore attuale netto

Uno dei metodi che, senza alcun dubbio, viene maggiormente utilizzato nelle aziende per la valutazione degli investimenti e` quello del VAN, o del Valore Attuale Netto. Si tratta, in questo caso, della somma algebrica di tutti i flussi di cassa CFi attualizzati, riportati al momento che, convenzionalmente, viene considerato il periodo "attuale", ovvero t = 0:

$$VAN = \sum_{t=0}^{n} CF_t(1+i)^{-t}$$

Tra più alternative di investimento si preferisce quella con tempo di recupero minore.

A titolo di esempio si ipotizzi di avere i seguenti flussi di cassa:

Anni	Flussi di cassa
0	(1.000)
1	400
2	470
3	330

Il VAN, nel caso si scegliesse un tasso di interesse del 9%, restituirebbe il seguente risultato VAN(9%) = 16.

Come e` possibile notare, la logica alla base del calcolo del VAN e` alquanto semplice. Inoltre, dal momento che i fattori di sconto non assumono valori negativi, ne consegue che il VAN sarà tanto maggiore quanto maggiori dovessero risultare i singoli flussi di cassa, ovvero quando i flussi di cassa positivi dovessero assumere valori più alti, ed i valori dei flussi di cassa negativi dovessero, invece, assumere, in valore assoluto, valori minori.

A riguardo, proprio per evidenziare come il VAN dipenda dal valore dei singoli flussi di cassa, e` sufficiente aumentare di un valore, per esempio, pari a 10 il flusso di cassa del periodo 3, ovvero portarlo da 330 a 340:

Anni	Flussi di cassa
0	(1.000)
1	400
2	470
3	340

Il VAN, in questo caso, sempre lasciando invariato il tasso di interesse, assumerebbe il seguente valore: VAN(9%) = 23.

La differenza tra i due VAN trovati è:

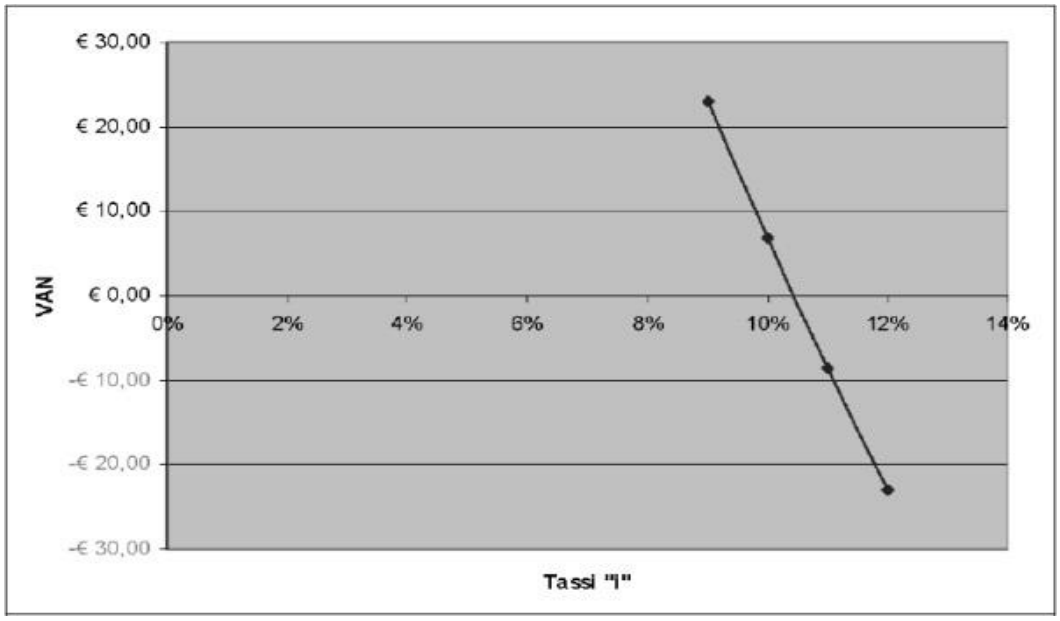
23-16=7

Il valore differenziale si sarebbe potuto ottenere anche scontando per tre anni il valore 10 il quale, appunto, ha aumentato il flusso di cassa del terzo anno:

10/(1,09)^3=7

Il VAN, e` influenzato anche dall'operazione che e` stata impostata nel suo complesso. Si pensi, a riguardo, alla modifica del giudizio circa la convenienza o meno dell'investimento se si dovesse cambiare il tasso di interesse.

Figura 28 Andamento della curva del VAN in funzione del tasso di interesse "i"



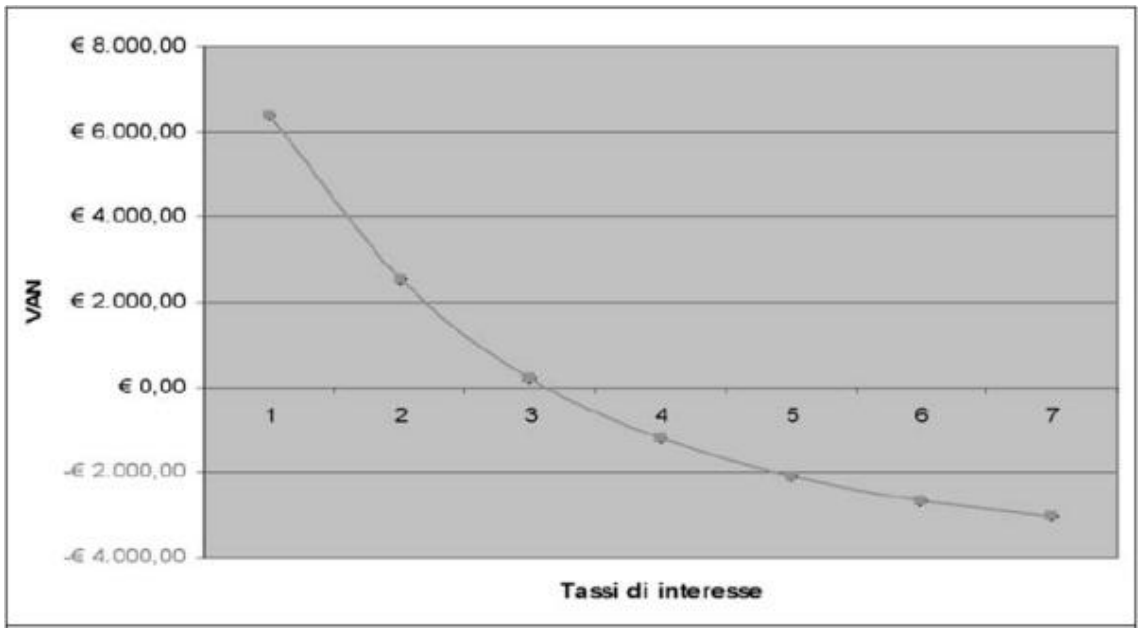
2) Tasso interno di rendimento o Internal Rate of Return (I.R.R.)

Il metodo in questione e` sicuramente molto utilizzato per esprimere una preferenza tra più operazioni di investimento. Pertanto, ne consegue, che l'investimento che dovesse risultare con il TIR più elevato e` quello al quale può essere dato il giudizio migliore. Qualora, invece, il TIR dovesse essere utilizzato per dare un giudizio circa le operazioni di finanziamento, in questo caso il finanziamento da preferire e` quello che ha ottenuto il TIR più basso. Nella valutazione degli impieghi, il problema maggiore sorge non tanto quando si tratta di dare un giudizio di convenienza nei confronti di

impieghi dello stesso ammontare, che differiscono solo del tasso di interesse, ma quando si confrontano operazioni che, invece, oltre al tasso di interesse, hanno anche una struttura differente dei flussi di cassa. A titolo di esempio si consideri il seguente investimento:

Anni	Flussi cassa in uscita	Flussi cassa in entrata
0	(10.000)	
1		1.000
2		5.000
3		8.000
4		6.000
-		3.000

Figura 29 Andamento del TIR in funzione del tasso di interesse «i»



La figura 29 rappresenta l'andamento del VAN in funzione di diversi tassi di interesse. La curva attraversando l'asse delle ascisse, evidenzia un VAN che diventa negativo non appena viene applicato un tasso di interesse superiore al 30% circa. Il TIR calcolato e` pari al 31,23%. Come e` possibile notare, il valore trovato corrisponde proprio al valore che la curva incontra attraversando l'asse delle ascisse, ovvero prima che la curva, oltrepassando l'asse delle X, fa assumere al VAN valori negativi. In altri termini, quando il costo del capitale e` inferiore al TIR (31,23%) l'investimento assume un VAN positivo e, pertanto, non va esclusa la possibilità di cogliere l'opportunità dell'investimento. Di contro, per valori maggiori del costo del capitale rispetto al TIR, essendo il VAN del progetto negativo, e` sconsigliabile portare avanti le iniziative previste dall'azienda.

Tra più alternative di investimento si preferisce quella che presenta un tasso interno di rendimento maggiore.

5.3.3 La struttura del piano degli investimenti

La rappresentazione del piano degli investimenti prendendo spunto dall struttura dello Stato Patrimoniale attivo così come prevista dal codice civile, potrebbe essere:

	n	**n+1**	**n+2**	**n+3**	**n+…..**
immobilizzazioni immateriali marchi brevetti concessioni licenze software					
totale					
immobilizzazioni materiali terreni fabbricati impianti e macchinari attrezzature industriali e commerciali automezzi macchine elettroniche d'ufficio mobili e arredamenti altri beni					
totale					
immobilizzazioni finanziarie partecipazioni finanziamenti a terzi titoli a medio lungo termine					
totale					

La rappresentazione e l'analisi del piano degli investimenti incontra alcune difficoltà nella realtà meramente operativa; come la gestione delle dismissioni, le costruzioni in economia che affrontate precedentemente.

5.4 Il piano dei finanziamenti

Sia in fase di costituzione, sia durante il normale svolgimento della sua gestione, l'azienda ha la necessità di disporre di una certa quantità di capitali per far fronte ai suoi investimenti in fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo, per il sostenimento dei costi dei fattori produttivi a veloce ciclo di utilizzo.

Questa quantità di capitali viene definita fabbisogno finanziario.

La sua determinazione è molto complessa ma è anche indispensabile per poter avere una corretta gestione.

La prima operazione da compiere per determinare il fabbisogno finanziario è calcolare il fabbisogno finanziario lordo, ossia il totale degli investimenti (a breve ed a medio lungo termine) che l'azienda deve effettuare.

Per procedere a questa analisi ci si basa su dati che vengono persi da:

- l'ultimo bilancio consuntivo;
- il piano economico (con i costi dei fattori produttivi veloce ciclo di utilizzo);
- il piano degli investimenti (con i fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo);
- i piani di rimborso dei finanziamenti già ottenuti e tutt'ora a disposizione.
-

Tuttavia, la vera quantità di capitali che necessita l'azienda è determinata sottraendo dal fabbisogno finanziario lordo l'autofinanziamento aziendale, andando così a trovare il fabbisogno finanziario netto. Alla quantificazione del fabbisogno finanziario netto segue l'individuazione delle possibili modalità di copertura.

La prima fase riguarda la determinazione del fabbisogno finanziario lordo, che è dato da:

Investimenti in immobilizzazioni

\- Disinvestimenti di immobilizzazioni

+/- Variazione del CCN operativo (111)

\+ Rimborso/remunerazione del capitale proprio

\+ Rimborso/remunerazione di debiti finanziari

= Fabbisogno finanziario lordo

Successivamente, se al fabbisogno finanziario lordo sottraiamo l'autofinanziamento aziendale troviamo il fabbisogno finanziario netto, ossia, il totale delle fonti di finanziamento necessarie per la copertura delle scelte di investimento implementate dall'azienda.

Fabbisogno finanziario lordo

\- Autofinanziamento aziendale

= Fabbisogno finanziario netto

L'autofinanziamento ossia la capacità dell'impresa di finanziare i propri investimenti senza ricorrere a fonti di capitale proprio o di terzi, è misurato utilizzando il metodo diretto tramite la differenza dei ricavi monetari e dei costi monetari (se utilizziamo il metodo diretto) oppure utilizzando un metodo indiretto.

Quest'ultimo consiste nel sommare al reddito di esercizio i costi non monetari e sottrarre da esso i ricavi non monetari:

Reddito di esercizio

+ Quota di ammortamento

+ Quota di fondo TFR

+ Quota di fondi per rischi ed oneri

= Autofinanziamento

5.4.1 La rappresentazione del piano dei finanziamenti

Il fabbisogno finanziario, può essere rappresentato nel piano dei flussi finanziari, anche detto piano delle fonti e degli impieghi. La forma del piano può essere di due tipi: a sezioni contrapposte od in forma scalare.

La forma a sezioni contrapposte evidenzia da un lato gli impieghi di risorse finanziarie (investimenti in immobilizzazioni e la variazione del capitale circolante netto operativo – in pratica il fabbisogno finanziario lordo) e dall'altra parte le fonti necessarie alla copertura degli impieghi, ossia l'autofinanziamento aziendale e i capitali necessari per la copertura del fabbisogno finanziario.

Impieghi di risorse finanziarie	**Fonti di finanziamento**
Investimenti in fattori produttivio a lento ciclo di utilizzo:	**Autofinanziamento:**
+ immobilizzazioni immateriali	+ Reddito d'esercizio netto
+ immobilizzazioni materiali	+ Ammortamenti
+ immobilizzazioni finanziarie	+ Accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri
	+ Accantonamento al fondo TFR
Totale investimenti in fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo	*Totale autofinanziamento*
Investimenti in capitale circolare netto:	**Fabbisogno finanziario netto:**
+/- incremento rimanenze di magazzino	Finanziamenti con capitale proprio
+/- incremento dei crediti commerciali	- ……
+/- incremento degli altri crediti	- ……
+/- incremento dei debiti commerciali	- ……..
+/- incremento dei debiti tributari	
+/- incremento degli altri debiti	
Totale investimenti in capitale circolare netto	*Totale finanziamenti con capitale proprio*
Utilizzo dei fondi:	**Finanziamenti con capitale di credito**
+ utilizzo fondo per rischi ed oneri	- ……..
+ utilizzo fondo TFR	- ……..
Totale utilizzo dei fondi	*Totale finanziamenti con capitale di credito*
Pagamento debiti finanziari:	
+ pagamento dei debiti finanziari a breve termine	
+ pagamento dei debiti finanziari a medio-lungo termine	
Totale pagamento dei debiti finanziari	
Totale impieghi di risorse finanziarie	**Totale fonti di finanziamento**

La forma scalare, invece, non evidenzia distintamente le fonti e gli impieghi ma arriva comunque a determinare, tramite una serie di somme algebriche, il fabbisogno finanziario netto. Tale struttura del piano è molto simile a quella prevista dai principi contabili internazionali per il rendiconto finanziario dei flussi di cassa (*cash flow*).

Il rendiconto finanziario riveste un ruolo rilevante nella redazione di un Business Plan poiché, fra le varie risorse, quella cruciale per la solvibilità nel breve termine è la cassa. Nello IAS 7 si afferma che "per quanto le imprese possano differire nella loro gestione caratteristica, esse hanno bisogno di disponibilità liquide sostanzialmente per gli stessi motivi. Esse hanno bisogno di disponibilità liquide per condurre le loro operazioni, per onorare i propri impegni, e per produrre utili per gli investitori". Lo IASB formalizza un principio contabile già assodato tra gli operatori economici. Al grido "cash is king" gli investitori istituzionali, le banche d'affari, e gli analisti finanziari giudicano le imprese valutando soprattutto la loro capacità di generare flussi di cassa positivi. Il rendiconto finanziario permette di comprendere sia la natura sia la consistenza dei diversi esborsi monetari richiesti per lo svolgimento della gestione, sia le fonti a cui la nuova impresa intende ricorrere per far fronte ai fabbisogni finanziari derivanti da tali uscite monetarie. Il rendiconto finanziario, meglio di qualunque indice, contribuisce a descrivere in senso dinamico l'evoluzione della solvibilità a breve dell'impresa. Il modello di rendiconto finanziario, illustrato in figura 24, ha come obiettivo quello di evidenziare le aree di gestione (operativa corrente, operativa strutturale, finanziaria attiva, finanziaria passiva) che si prevede genereranno avanzi monetari e quelle che produrranno fabbisogni monetari.

Figura 30 il rendiconto finanziario scalare

RENDICONTO FINANZIARIO
Margine operativo netto
+ ammortamento immobilizzazioni materiali
- perdite su crediti
+ capitalizzazioni/incrementi immobilizzazioni per lavori interni
autofinanziamento operativo lordo
- imposte di competenza
-Variazione del CCNC
+/- Variazione fondo TFR
+/- Variazioni altri fondi rischi
Flusso di cassa operativo corrente
+ /- Acquisizione/vendita immobilizzazioni materiali
+ /- Acquisizione/vendita immobilizzazioni immateriali
+/- Plusvalenze/minusvalenze da alienazione
Variazione altre poste attive legate alla struttura
Variazione altre poste pasive legate alla struttura
Free cash flow
+/- Acquisizione/vendita attività finanziarie
+ Proventi finanziari
Variazione altre poste attive legate all'area finanziaria attiva
Flusso di cassa ante proventi e oneri accessori e straordinari
Acquisizione/vendita immobilizzazioni materiali accessorie
Saldo oneri e proventi accessori
Saldo oneri e proventi straordinari

Variazioni altre attività
Flusso di cassa a servizio del debito
Rimborso debiti finanziari
Oneri finanziari
Flusso di cassa disponibile per la remunerazione del capitale di rischio
Dividendi
Rimborso capitale sociale
Flusso di cassa discrezionale
Accensione debitoi finanziari
Aumento del capitale sociale
Variazione saldo di cassa

L'equilibrio tra gli impieghi e le fonti di finanziamento all'interno del rendiconto finanziario avviene nel seguente modo:

- l'incremento di una posta dell'attivo determina un impiego di risorse finanziarie;
- la diminuzione di una posta dell'attivo dà luogo a una fonte di finanziamento (es. pagamento da parte dei clienti);
- l'incremento di una posta del passivo genera una fonte di finanziamento (es. accensione di un mutuo);
- la diminuzione di una posta del passivo corrisponde a un impiego di risorse finanziarie (es. rimborso di un debito).

Il flusso di cassa operativo corrente, se positivo, indica l'ammontare dei mezzi monetari a disposizione dell'impresa per far fronte agli impegni di pagamento derivanti dalle operazioni di gestione.

Il free cash flow rappresenta la capacità dell'impresa di far fronte, con i soli mezzi monetari prodotti attraverso il quotidiano avvicendarsi delle operazioni di

acquisto-trasformazione e vendita, al fabbisogno finanziario derivante dalle attività di consolidamento e sviluppo della struttura produttiva.

Il flusso di cassa a servizio del debito (free cash flow to debts) esprime la capacità dell'impresa di generare risorse monetarie sufficienti a servire adeguatamente i prestiti, ossia a rimborsare i debiti, pagare gli interessi e corrispondere i dividendi senza dover rinunciare allo sviluppo degli investimenti e della struttura operativa.

Il flusso di cassa al servizio del capitale proprio (free cash flow to equity) indica in che misura la remunerazione corrisposta ai portatori di capitale di rischio concorre a determinare il fabbisogno finanziario dell'impresa e se le risorse prodotte internamente consentono di coprire tale fabbisogno oppure se è necessario ricorrere a fonti esterne

Il saldo della gestione monetaria nel suo complesso si ottiene sommando al flusso di cassa al servizio del capitale di rischio, l'ammontare delle uscite dovute alla gestione del patrimonio netto, derivanti da distribuzioni di utili, di riserve e riduzioni di capitale sociale.

5.4.2. L'analisi dell'equilibrio finanziario

L'equilibrio finanziario deve essere ricercato sin dalla fase di avvio della nuova impresa, al fine di garantire la solvibilità e la continuazione del progetto imprenditoriale. Il fabbisogno finanziario iniziale si origina per le seguenti ragioni:

- investimenti finalizzati al concepimento e allo sviluppo del progetto legati alle attività di ricerca e sviluppo, selezione del personale ed altre attività di carattere immateriale. Normalmente tali investimenti sono di modesta entità;
- investimenti finalizzati alla predisposizione della capacità produttiva, ossia quelli in immobilizzazioni (immobili, impianti, macchinari, marchi, brevetti ecc.) che richiedono un'elevata quantità di risorse finanziarie;
- investimenti in capitale circolante (es. magazzino, crediti commerciali).

Gli indici di analisi della gestione finanziaria misurano sostanzialmente il grado d'indebitamento dell'impresa e la sua capacità di fare fronte ai vari impegni di pagamento, sia nel breve che nel medio-lungo termine.

Obiettivo dell'analisi della gestione finanziaria è quello di determinare il grado di "rischio finanziario" dell'impresa conseguente al suo livello di indebitamento, ovvero la probabilità che la nuova impresa non riesca a rimborsare i propri debiti nei tempi e/o nei modi prestabiliti.

Una prima fondamentale dimensione del rischio finanziario è riconducibile alle condizioni di liquidità della gestione, ossia alla capacità dell'impresa di far fronte "istante per istante" ai propri impegni di pagamento (I margine di rischio per il finanziatore). La seconda dimensione del rischio finanziario è legata al profilo della solidità patrimoniale, ossia alla probabilità che l'impresa non riesca a rimborsare i capitali complessivamente ricevuti, indipendentemente dalla puntualità del rimborso (II margine di rischio).

Muovendosi in questa prospettiva, l'analisi della gestione finanziaria è diretta da un lato ad accertare le condizioni di solidità patrimoniale (equilibrio tra impieghi di capitali e fonti di finanziamento) e dall'altro la situazione di liquidità. I due livelli di analisi sono fra loro integrati poiché la solidità è presupposto per negoziare i mezzi finanziari necessari per fronteggiare temporanee esigenze di liquidità, mentre la liquidità, in un'ottica di medio-lungo periodo, è condizione necessaria per rimborsare puntualmente i debiti, pagare dividendi remunerativi e, di conseguenza, attrarre i capitali necessari per rendere solida la struttura finanziaria aziendale.

L'analisi delle condizioni di solidità patrimoniale utilizza i seguenti indicatori:

- indice di rigidità: (attivo immobilizzato/capitale investito) Più elevata risulta l'incidenza delle immobilizzazioni sul capitale investito, maggiore è la rigidità dell'azienda a causa della difficoltà di smobilizzo che generalmente caratterizza le immobilizzazioni tecniche;
- margine di struttura: (capitale netto - attivo immobilizzato) Esprime la misura con la quale le immobilizzazioni sono coperte dal capitale proprio. Tanto

più il margine tende verso valori positivi, tanto più l'impresa possiede un'elevata solidità patrimoniale;

- indice di copertura delle immobilizzazioni: (capitale netto+passivo consolidato)/Attivo Immobilizzato Tale indice vuole verificare in che misura il fabbisogno finanziario durevole, espresso dalle immobilizzazioni è coperto con fonti di finanziamento aventi la medesima durata;
- tasso di intensità dell'indebitamento: (debiti finanziari/fatturato) Un tasso di intensità dell'indebitamento crescente segnala la difficoltà dell'impresa ad onorare, con i flussi derivanti dalle vendite dell'esercizio, gli impegni connessi al rimborso dei debiti;
- indice di autonomia finanziaria: (capitale netto/totale finanziamenti) Tale quoziente segnala il livello di dipendenza finanziaria dell'impresa dai debiti di terzi. Gli analisti finanziari individuano per esso alcuni valori parametrici alla luce dei quali giudicare la congruità dell'indebitamento aziendale ed il conseguente grado di rischio presente nella struttura finanziaria (0-0,33: zona di rischio in quanto la struttura finanziaria è tanto più debole quanto più è elevato il costo dell'indebitamento; 0,33-0,50: zona di sorveglianza; 0,50-0,66 zona normale con livello di capitalizzazione accettabile; 0,66-1: zona di crescita, eccesso di autonomia finanziaria).
- il Capitale Circolante netto Finanziario (CCNf) (attività correnti-passività correnti) Il CCNf è uno dei parametri principali per misurare lo stato di solvibilità delle imprese. Se il CCNf è positivo, si ritiene che l'impresa presenti condizioni di liquidità, poiché significa che le entrate potenziali nel breve periodo sono superiori alle uscite potenziali nel corrispondente periodo. Se esso è negativo vuol dire che si stanno finanziando le immobilizzazioni con debiti a breve scadenza. Ciò determina disomogeneità tra la composizione dell'attivo e del passivo.
- Margine di Tesoreria (MT) (Attivo corrente- scorte- Passivo corrente) Dal CCNf vengono sottratte le scorte, in quanto non sono attività prontamente liquidabili. In tal modo, si prendono in considerazione soltanto i valori dell'attivo

e del passivo corrente di breve termine. Un'impresa in equilibrio di liquidità dovrebbe presentare un margine di tesoreria positivo;

- indice di liquidità generale: attività correnti/passività correnti Se tale indice è inferiore a 1, la situazione di liquidità è critica in quanto le entrate nel breve si prospettano di importo inferiore alle uscite della stessa durata. La situazione di liquidità dell'impresa viene giudicata positivamente quando il quoziente disponibilità è superiore a 2;
- indice di liquidità secca (current ratio) Attivo corrente -scorte/passivo corrente Tale indice non dovrebbe essere mai inferiore a "1";
- indice di liquidità immediata: (quick ratio o acid test) (liquidità immediate/passività correnti a breve in senso stretto) Dal calcolo di tale indice vengono escluse tutte le attività correnti che si rinnovano per rotazione e quindi stabili (come i crediti commerciali) e tutte le passività commerciali che si rinnovano a scadenza (come gli scoperti di c/c bancario). Tale indice può assumere diversi valori (tra 0,8-1,4 si è in presenza di una buona liquidità; tra 0,6-0,8 la liquidità è sufficiente; tra 0,4-0,6 si verifica una situazione di liquidità insufficiente; <0,4 determina una crisi di liquidità) ed è significativo nella valutazione del rischio di default delle imprese.

Infine, la durata del ciclo monetario della gestione operativa corrente esprime il periodo di tempo mediamente intercorrente fra le uscite monetarie derivanti dall'acquisto dei fattori produttivi di esercizio e le entrate monetarie derivanti dalla vendita dei beni e servizi prodotti legati al ciclo operativo. Deriva dalla somma algebrica di tre indicatori di durata:

- giorni medi di giacenza del magazzino: (consumi o costo del venduto/scorte materie prime o scorte di prodotti finiti); Tale indice esprime i giorni medi necessari per il rinnovo delle giacenze e per la loro conversione in flussi di cassa positivi.
- giorni medi di dilazione dei crediti commerciali: (ricavi delle vendite/crediti commerciali); Tale indice esprime il tempo che intercorre fra il

momento in cui la produzione viene venduta ai clienti e il momento in cui essi pagano per il loro acquisto.

- giorni medi di dilazione dei fornitori: (acquisto materie prime e servizi/debiti verso fornitori) Tale indice esprime il periodo di tempo mediamente intercorrente tra le uscite monetarie derivanti dall'acquisto di materie prime e servizi dai fornitori e il corrispondente esborso monetario. Tempi di pagamento dei fornitori superiori alla somma dei tempi di incasso segnalano un elevato potere contrattuale della start- up nei confronti dei partner e una grande affidabilità dell'azienda a far fronte agli impegni a breve scadenza.

5.4.3 Modalità di copertura del fabbisogno

Il fabbisogno finanziario può essere coperto con mezzi propri o con mezzi di terzi. La combinazione tra capitale di debito e capitale proprio deve essere stabilita in relazione al profilo strategico e di rischio dell'impresa. Se l'impresa vuole operare in un settore a forte evoluzione adottando politiche di crescita ambiziose (con alto rischio operativo), sarà costretta a optare per una struttura finanziaria con elevata presenza di mezzi propri (basso rischio finanziario).

Al contrario, una struttura sbilanciata verso il debito (con elevato rischio finanziario) può essere impiegata, con le dovute cautele, solo nel caso in cui la start-up voglia operare in settori maturi con basso rischio operativo.

Durante la fase di avvio di un'impresa è importante mantenere un elevato grado di elasticità finanziaria, tramite la creazione di riserve di credito che servono nel caso in cui si manifestino scostamenti rispetto ai bilanci previsionali.

I vantaggi del ricorso al capitale (equity) proprio come mezzo di finanziamento nella fase di avvio delle imprese sono i seguenti:

- evitano che il rischio finanziario aumenti troppo e che provochi conseguenze indesiderate quali l'aumento del costo del capitale e restrizioni o revoche di finanziamenti da parte di terzi;
- la presenza di equity favorisce l'impresa nella ricerca di capitale di debito, aumentando le sue capacità di indebitamento;
- il capitale proprio riesce ad assorbire le perdite evitando situazioni di dissesto;
- l'effetto leverage dell'indebitamento[5] fa venire meno il vantaggio fiscale del debito (possibilità di dedurre gli interessi passivi) e amplifica ulteriormente le perdite.

Le esigenze di copertura del fabbisogno finanziario richiedono l'apporto di fonti di finanziamento, nelle forme di capitale di debito e di capitale di rischio. Con riferimento a quest'ultimo, è importante valutare il valore della singola quota del capitale di rischio. Si riportano nel riquadro sottostante le principali tecniche di valutazione della quota di partecipazione e si rimanda alla bibliografia di riferimento

5.5 Il piano patrimoniale

Il piano patrimoniale è il documento che generalmente viene analizzato e studiato per ultimo; questo è dovuto al fatto che per poterlo redigere è necessario avere tutte le informazioni contenute negli altri piani, in particolare quelle del piano economico e quelle del piano dei flussi finanziari.

Lo stato patrimoniale previsionale, è un documento che fotografa il patrimonio dell'impresa in un dato momento. Esso si divide in due sezioni: le attività, che indicano quali sono gli investimenti che la start-up intende effettuare e le passività, che individuano le fonti attraverso le quali intende finanziare la propria attività. Il valore totale delle attività (o impieghi) e delle passività (fonti) deve coincidere.

ATTIVO PATRIMONIALE	**N**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**
Liquidità immediate - Liquidità differite -Crediti commerciali -Altri crediti -Crediti e altre attività finanziarie correnti Disponibilità di magazzino					
Totale attivo corrente					
Immobilizzazioni finanziarie -Partecipazioni e altri titoli -Crediti finanziari non correnti Immobilizzazioni materiali -Terreni e fabbricati -Impianti e macchinari -Attrezzature -Altri beni Immobilizzazioni immateriali -Avviamento -Altre immobilizzazioni immateriali					
Totale attivo non corrente					
TOTALE ATTIVO					

PASSIVO PATRIMONIALE	**N**	**N+1**	**N+2**	**N+3**	**N+4**
<u>Passività correnti</u> -Debiti finanziari correnti -Debiti commerciali -Debiti tributari Altri debiti correnti					
<u>Passività non correnti</u> -Debiti finanziari non correnti -Trattamento di fine rapporto -Fondi per rischi ed oneri -Altri debiti non correnti					
Totale capitale di terzi					
capitale sociale Riserve Risultato dell'esercizio					
Totale capitale proprio					
TOTALE PASSIVO					

Il totale attivo non corrente si riferisce agli investimenti di lunga durata, di carattere immateriale (brevetti, marchi, costi notarili per la costituzione della società),

materiale (fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature ecc.) e finanziario (es. quote di partecipazione detenute in altre società, titoli, azioni, obbligazioni).

L'attivo corrente individua gli impieghi di breve durata, non aventi carattere pluriennale e facilmente smobilizzabili (crediti, rimanenze, liquidità). I crediti verso clienti indicano l'ammontare delle vendite che, alla data di redazione dello stato patrimoniale, si presume non saranno state ancora incassate a causa delle dilazioni di pagamento concesse. Le rimanenze indicano il costo per l'acquisto delle materie prime e materiali c e si prevede non saranno utilizzati nell'anno di redazione dello stato patrimoniale. La liquidità rappresenta il denaro contante che l'impresa ha a disposizione in un dato momento.

Le passività indicano tutte le fonti di finanziamento (patrimonio netto e debiti) utilizzate per realizzare la nuova iniziativa imprenditoriale. Il patrimonio netto deriva dal capitale fornito dai soci o da altri finanziatori, dalle riserve, dall'utile dell'esercizio e/o dalle perdite portate a nuovo.

I debiti si suddividono in debiti di funzionamento e debiti di finanziamento. I primi nascono a seguito delle dilazioni di pagamento concesse dai fornitori, mentre i debiti di finanziamento rappresentano i capitali ottenuti da soggetti esterni (banche, istituzioni finanziarie), da restituire generalmente tramite piani di rimborso pluriennali. Essi servono a finanziare l'iniziativa nel suo complesso e non sono direttamente riferibili a nessuna attività specifica. Infine, il fondo TFR è un particolare tipo di debito che l'impresa dovrà restituire ai propri dipendenti quando cesserà il rapporto di lavoro, ma che nel frattempo utilizza per finanziare i propri investimenti.

5.5.1 La valutazione dell'equilibrio finanziario

L'analisi dell'equilibrio patrimoniale mira ad esaminare come sia strutturata la situazione patrimoniale. Per ottenere questi risultati è necessario individuare gli indici di

composizione percentuali tra le diverse voci degli impieghi e delle fonti di finanziamento.

In particolare si va ad analizzare:

1). l'indice di rigidità[58]:

$$\frac{\text{Attivo immobilizzato}}{\text{Impieghi o capitale investito}}$$

2) l'indice di elasticità del circolante:

$$\frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Impieghi o capitale investito}}$$

3) elasticità del capitale permanente:

$$\frac{\text{Capitale proprio + Passivo non corrente}}{\text{Fonti di finanziamento}}$$

4) elasticità del capitale di terzi:

[58] Più elevata risulta l'incidenza delle immobilizzazioni sul capitale investito maggiore è la rigidità dell'azienda e quindi la difficoltà di smobilizzo degli investimenti.

$$\frac{\text{Passivo corrente + Passivo non corrente}}{\text{Fonti di finanziamento}}$$

5). l'indice di solidità del patrimonio[59]:

$$\frac{\text{Capitale sociale}}{\text{Capitale proprio}}$$

6) indice di indipendenza finanziaria[60]:

$$\frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Fonti di finanziamento}}$$

59 Indica in che misura il capitale proprio è formato da riserve

60 Mette in evidenza in che misura il totale delle fonti di finanziamento è formato dal capitale proprio

CAPITOLO 6

Crisi aziendale e Business Plan

"Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose.

La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura. E' nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere 'superato'.

Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà, violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni. La vera crisi, è la crisi dell'incompetenza. L' inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non c'è merito. E' nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze. Parlare di crisi significa incrementarla, e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro. Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla."

Albert Einstein

Il 15 giugno 2012 il Consiglio dei ministri ha approvato il decreto legge n. 83/2012 detto "Decreto sviluppo" recante misure urgenti per la crescita del paese, convertito nella legge n. 134/2012 e pubblicato nella gazzetta ufficiale n. 187 del 11/08/2012.

La mia attenzione, nella disamina che segue, è rivolta all'art. 33 del citato decreto legge e rubricato come "Revisione della legge fallimentare per favorire la continuità aziendale": esso ha apportato modifiche significative alla "legge fallimentare (Regio Decreto 267/42) incidendo in particolar modo sulla disciplina del concordato preventivo, degli accordi di ristrutturazione ex art. 182-bis L.F. e dei piani di risanamento ex art. 67 co. 3 lett. d) L.F.

Il decreto sviluppo ha introdotto nuove norme nella legge fallimentare stessa con la duplice finalità di:

- Rafforzare gli strumenti di risoluzione della crisi di impresa alternativi al fallimento;
- Chiarire dubbi interpretativi sorti nell'applicazione degli accordi di ristrutturazione ex art. 182-bis L.F. e dei piani di risanamento attestai ex art. 67 co. 3 lett d) L.F.

In questo capitolo dopo un breve accenno alla crisi e alla sue caratteristiche, mi soffermerò sui tre strumenti proposti dal legislatore per risolvere la crisi e in particolare sul piano di risanamento che diventa lo strumento fondamentale per analizzare lo stato di crisi e proporre i dovuti correttivi. Questi piani possono essere assimilati a un Business Plan che diventa quindi, oltre quanto detto nei capitoli precedenti, uno strumento utile se non necessario per gestire la crisi aziendale.

6.1 La crisi aziendale

La difficoltà a far fronte ai pagamenti, il peggioramento registrato in quasi tutti i settori del risultato di esercizio, l'irrigidimento del sistema finanziario sono tutti sintomi di crisi aziendale.

Per essere definita "sana" un'azienda dovrebbe produrre ricavi di vendita tali da remunerare tutti i fattori produttivi e assicurare un congruo compenso all'imprenditore stesso; nonché che tali risultati siano in grado di garantirle uno sviluppo stabile e costante.

Questa definizione si rifà a un equilibrio si può definire di tipo "lucrativo", quando questo viene meno le ripercussioni ci sono sia sul piano finanziario che patrimoniale.

Le imprese si trovano a dover fronteggiare continuamente fasi negative, che tuttavia sono prevalentemente di breve durata e a carattere ciclico. Per cui se durante le fasi positive l'impresa ha saputo predisporre adeguati meccanismi per fronteggiare i periodi negativi esse non sortiranno effetti eccessivamente dannosi e contribuiranno alla eliminazione delle imprese marginali e quindi alla riduzione dell'affollamento competitivo del settore.

Tuttavia talvolta ci sono delle fasi negative che hanno carattere strutturale e che generano una situazione di declino. Si parla di situazione di declino quando l'impresa distrugge valore con una intensità tale e una tale tendenza nel tempo da compromettere la stessa sopravvivenza dell'impresa in assenza di azioni correttive. In una situazione di declino è possibile intraprendere un processo di turnaround evitando la crisi.

La crisi non è altro che l'evoluzione, inevitabile in assenza di interventi, del declino ed è data da perdite di valore e di redditività che assumono una veste tangibile in quanto impattano negativamente sui flussi finanziari generando una situazione di illiquidità, e la perdita di fiducia da parte degli stakeholders. Generalmente, si riscontra una difficoltà a reperire risorse a prestito per quanto riguarda i finanziatori,il crollo del prezzo delle azioni per quanto riguarda gli shareholders,la drastica riduzione delle

dilazioni di pagamento concesse dai fornitori con conseguente aumento del fabbisogno finanziario necessario per coprire il fabbisogno di capitale circolante, per quanto riguarda i lavoratori si innescano tensioni e disarmonie non congeniali ad un fruttuoso processo di risanamento.

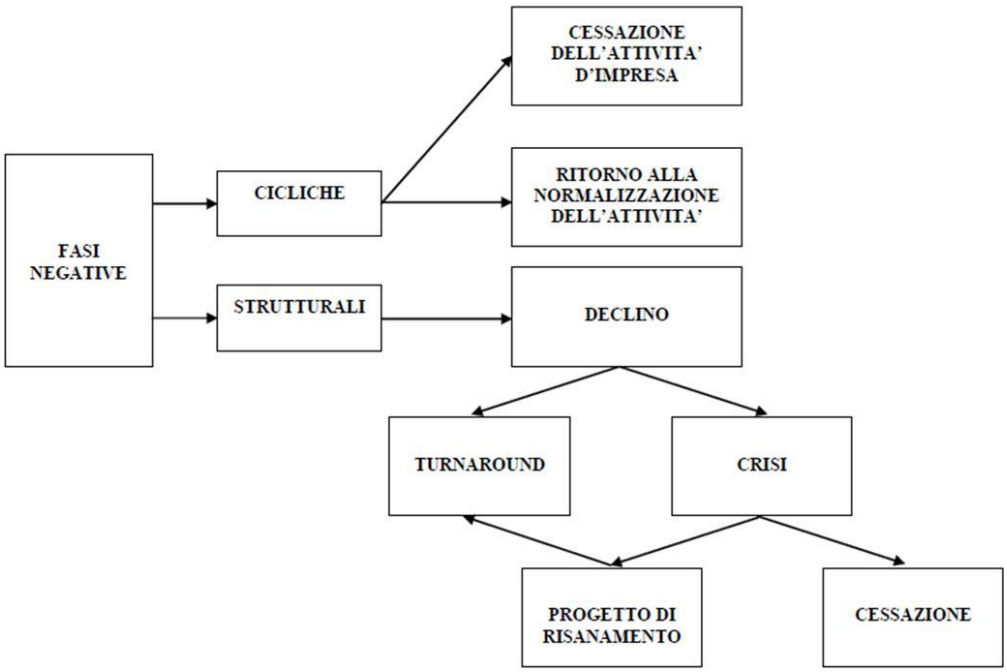
Le fasi negative che caratterizzano la vita dell'azienda possono presentarsi secondo modalità differenti.

1) essere cicliche: esse hanno luogo secondo un ritmo periodico, secondo il quale a fasi positive seguono fasi negative nei confronti delle quali l'azienda deve reagire, pena il rischio di essere eliminata dal contesto competitivo. In genere, l'azienda è abituata a tale alternanza ed è consapevole della necessità di prepararsi anticipatamente a dover affrontare periodi di insuccessi. A seguito di tali fasi negative di tipo ciclico, può aver luogo la cessazione dell'attività d'impresa oppure il ritorno alla normalità;

2) essere strutturali: le cause dell'insuccesso restano occulte anche per lungo tempo, manifestandosi all'improvviso ed in modo inaspettato. Una fase negativa strutturale può portare al declino dell'azienda. Tale declino può comportare:

- l'adozione di un processo di turnaround, caratterizzato da un insieme di interventi che vengono posti in essere durante la fase di declino, ma prima del conclamarsi della crisi;
- in alternativa, quando esso ha raggiunto una certa intensità, trasformarsi in crisi. Quest'ultima può portare alla cessazione dell'attività d'impresa o, attraverso il progetto di risanamento, riportarla allo sviluppo: tale processo di risanamento ha luogo in seguito alla conclamazione della crisi e si caratterizza, in genere, dalla presenza di sintomi di assoluta emergenza e dalla richiesta di sacrificio a tutti i soggetti coinvolti. A sua volta, il processo di risanamento può comportare un percorso di turnaround, posto in essere una volta ristabilite le condizioni base di economicità.

Figura 31 il percorso di sviluppo delle fasi negative[61]



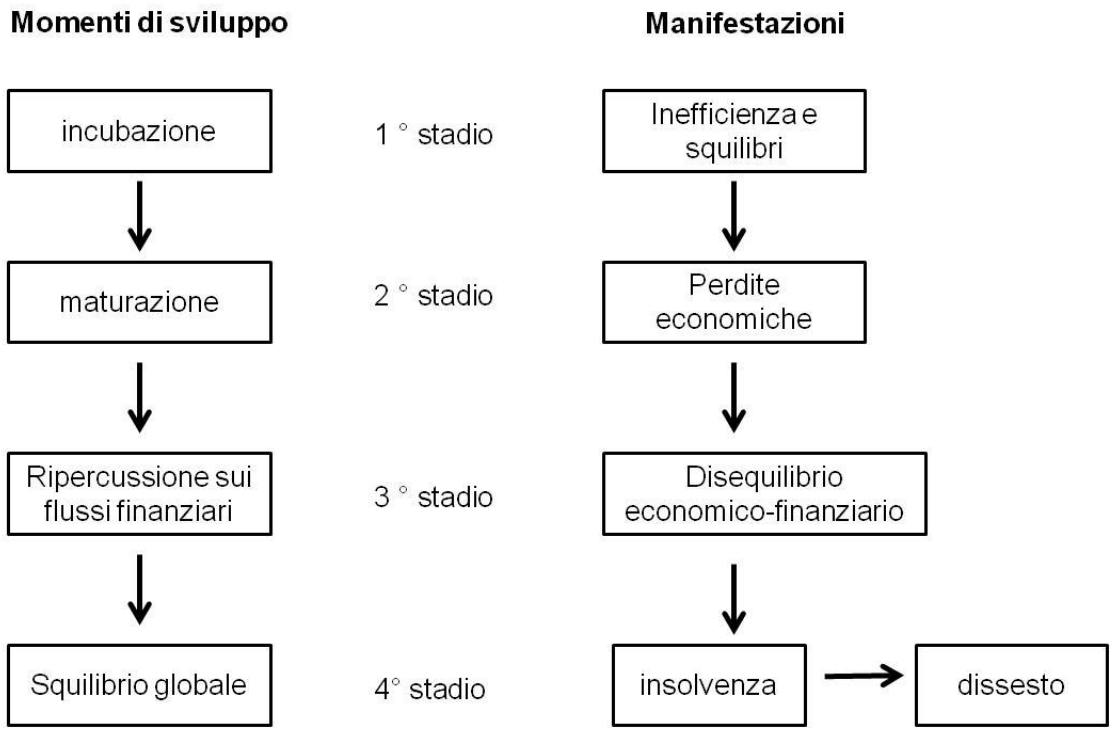
Prima della riforma il legislatore non prevedeva per la aziende in "crisi" la possibilità di risanarsi ma optava per una liquidazione giudiziale del patrimonio per poi effettuare i pagamenti a favore dei creditori. Con la riforma ha cercato invece di far in modo che l'imprenditore in stato di crisi potesse, da un lato ricorrere a procedure alternative rispetto a quelle concorsuali, e dall'altro considerando l'impresa non come un'entità da liquidare a tutti i costi ma da salvare se possibile. In quest'ottica è quindi indispensabile che l'imprenditore riconosca i sintomi e le cause della crisi per poterle fronteggiare al meglio.

[61] adattamento da L. Guatri, Turnaround, cit., p. 17.

6.1.1 Gli stadi del processo di crisi aziendale

La crisi non si manifesta pertanto all'improvviso ma secondo stati ben definiti.

Figura 32 gli stadi del processo di crisi aziendale[62]



Secondo Guatri[63] il percorso che porta alla crisi è strutturato in quattro stadi:

- incubazione: In questa fase sono presenti i primi segnali di inefficienza come l'andamento non soddisfacente del fatturato, del margine operativo lordo o la composizione dell'attivo circolante; si rilevano quindi nella aziende in crisi, generalmente, elevati debiti e rimanenze e scarsi crediti e disponibilità liquide. È

[62] Rif. Ferrandina e Carriero, Il Business Plan guida strategico operativa,ipsoa, 2012

[63] Cfr. Guatri L., Turnaround, Declino, crisi e ritorno al valore, Egea, Milano, 1995.

la fase preliminare per cui sostanzialmente è facilmente attuabile una gestione che prevenga l'avvio del processo di deterioramento.

- Declino: la crisi matura, si registrano le prime perdite economiche e la riduzione del capitale di rischio. La crisi in questo stadio è latente e ancora risolvibile con un'azione preventiva. Nonostante l'andamento economico è negativo, la struttura finanziaria non risulta ancora compromessa,ma la presenza di debiti a medio-lungo termine e finanziamenti bancari è in aumento.
- Crisi: si manifestano in questo stadio vere e proprio disfunzioni aziendali, inadempienza nei confronti dei fornitori,degli istituti previdenziali e verso l'erario. In queste condizioni l'impresa perde forza contrattuale, si riducono da un lato le dilaziono di pagamento concesse dai fornitori e dall'altro la fiducia dei clienti. Le perdite si ripercuotono sui flussi di cassa che divengono negativi, non c'è più correlazione tra finanziamenti e investimenti. La crisi a questo punto si è manifestata anche all'esterno, i creditori sono gli unici che possono, accordando fiducia all'impresa, acconsentire a un piano di ristrutturazione che preveda nel breve termine il ritorno alla normalità.
- Squilibrio globale: la crisi è generalizzata e lede tutti gli stakeholders dell'impresa. Questo stadio porta all'insolvenza e quindi al dissesto. L'insolvenza viene identificata come l'anticamera del dissesto, ossia lo stato in cui si verifica un sostanziale squilibrio patrimoniale, dove il passivo dello stato patrimoniale supera l'attivo (situazione pertanto che porta l'impresa ad avere un patrimonio netto negativo). Lo stato di insolvenza, conseguenza del crescere e dell'intensificarsi delle perdite, è dettato dall'incapacità duratura dell'impresa di assolvere regolarmente le obbligazioni assunte e quindi i pagamenti in scadenza. Le probabilità di risanamento sono scarse. All'insolvenza fa seguito il dissesto, ossia la cronica impossibilità dell'aziende di far fronte con l'attivo alle incombenze del passivo.

6.1.2 le cause della crisi

La crisi può essere qualificata come un fenomeno altamente complesso, dato che risulta difficile comprenderne l'origine, le cause specifiche, e se l'impresa versa effettivamente in tale stato.

Di solito una situazione di declino e poi quella di crisi non sono mai riconducibili a una causa specifica, bensì quasi sempre risulta essere la risultante di fattori ed eventi interni ed esterni all'impresa.

È possibile distinguere tra crisi di matrice esterna, in cui i fattori al di fuori del controllo dell'imprenditore sono determinanti, e crisi di matrice interna in cui lo stato patologico in cui versa l'azienda è dovuto principalmente a errori strategici e organizzativi.

6.1.2.1 le cause esogene

Difficilmente una crisi aziendale può essere imputata a solo fattori esogeni, soprattutto per il fatto che le imprese non sono indifese rispetto a tali situazioni ma possono modificare la loro struttura per adeguarsi ai cambiamenti dell'ambiente in cui operano. Le situazioni di squilibrio che vengono talvolta imputate a fenomeni esterni all'azienda, detti fattori macro economici, fanno riferimento sia a fattori variabili (cicli economici, tassi di cambio, prezzi delle materie prime, ecc.) sia a fattori strutturali (caratteristiche del sistema fiscale, costo del lavoro, infrastrutture, insufficienti investimenti in ricerca).

Detto questo, dalla letteratura prevalente si evince che il principale fattore esterno della crisi rimane senza dubbio l'incertezza. Il sistema ambiente in cui è collocata l'azienda si caratterizza, , per essere complesso ed instabile, capace di creare uno stato d'incertezza che le organizzazioni devono affrontare e gestire per essere efficaci e far fronte ad eventuali tensioni che potrebbero insorgere all'interno del sistema

aziendale. L'incertezza è diretta conseguenza di una scarsa informazione sui fattori ambientali, che rende difficoltosa la previsione dei cambiamenti esterni, aumentando il rischio di fallimento delle risposte dell'organizzazione e rendendo, a sua volta, problematico il calcolo dei costi e delle probabilità associati alle diverse alternative decisionali.

Ribadendo che le cause esterne, seppur importanti, non sono quasi mai il motivo principale di una crisi, ma contribuiscono ad accelerare e ad aggravare un declino che trova quasi sempre all'interno la sua causa principale si possono individuare le seguenti categorie di crisi aziendale causate da fattori esterni.

1) Crisi da fattori generali

Tale crisi può essere dovuta da:

- situazione economica generale (tasso di sviluppo economico, saggio di disoccupazione, inflazione, ecc.): è forse la variabile fondamentale da qualificare per direzionare correttamente un programma di sviluppo;
- stato delle istituzioni: l'elemento politico-istituzionale, il quadro normativo in cui un soggetto aziendale è chiamato ad operare, il livello di tassazione sui redditi, la politica del lavoro, possono costituire delle minacce o delle enormi possibilità di sviluppo per ogni azienda;
- livello dei servizi e delle infrastrutture: costituisce variabile fondamentale sia nella genesi d'impresa (per esempio nelle scelte di *location*), sia nelle dinamiche di successivo sviluppo;
- politica del territorio: conoscere in anticipo la sua direzione può rappresentare un fattore di successo, mentre una politica del territorio ostile può rappresentare una causa di crisi aziendale;
- situazione demografica (indice di mortalità, speranza di vita, ecc.): elemento fondamentale per direzionare in modo corretto l'offerta di prodotti/ servizi;

- livello di istruzione: elemento importantissimo per le aziende sia in fase di reperimento di personale o di manodopera specializzata, sia in fase di vendita dei prodotti/servizi, in quanto è imprescindibile considerare la capacità dei consumatori di accogliere o apprezzare, per esempio, un prodotto innovativo;
- tutela ambientale: può rappresentare un elemento ostativo per le imprese che sono chiamate a sopportare maggiori costi, ma anche può essere un'opportunità di sviluppo con ritorni non immediatamente misurabili e ravvisabili in termini d'immagine aziendale ed approvazione della comunità sociale in cui ogni impresa vive ed opera.

2) Crisi da fattori tecnologici

In merito a questo fattore di crisi, è si fa riferimento a elementi come:

- livello della ricerca scientifica: se basso costituisce un ostacolo alla competitività dell'azienda, riducendone l'innovazione dei prodotti e dei processi, nonché rendendo l'impresa più vulnerabile;
- situazione tecnologica : l'incapacità di saper tradurre le teorie scientifiche generali ed astratte in applicazioni tecniche di immediato utilizzo per le aziende rappresenta un freno allo sviluppo dell'azienda stessa;
- conoscenze o *know-how*: stato delle scoperte scientifiche.

3) Crisi da fattori di mercato

La crisi da fattori di mercato, si riferisce generalmente al:

- mercato del lavoro: mercato dal quale l'impresa attinge gli uomini sui quali fondare il suo progetto di crescita ed ai quali affidare i suoi obiettivi;
- mercato dei capitali: mercato in cui si scambiano le risorse finanziarie alimentate tradizionalmente dal risparmio delle famiglie attraverso

l'intermediazione delle banche; nuovi intermediari finanziari con strumenti innovativi hanno aumentato le vie di reperimento di capitali per le imprese;

- mercato dei fattori: mercato dal quale l'impresa attinge tutte quelle risorse da immettere nel processo produttivo;
- mercato di sbocco: in esso vanno monitorati con molta attenzione i clienti, i consumatori in generale visti come potenziali clienti, i concorrenti (cioè le aziende pronte o potenzialmente capaci d'immettere sul mercato lo stesso prodotto/servizio).

6.1.2.2 le cause endogene

Sulla base dei fattori interni, le principali tipologie di crisi che sono state individuate si differenziano soprattutto per gli elementi che portano al mal funzionamento dell'organizzazione.

Come già detto, nella realtà risulta, molto difficile se non addirittura impossibile, individuare una causa di crisi dalle altre, infatti una crisi è il risultato di più eventi interdipendenti.

Le cause della crisi dovuta a fattori interni si riferiscono a:

1) crisi strategiche

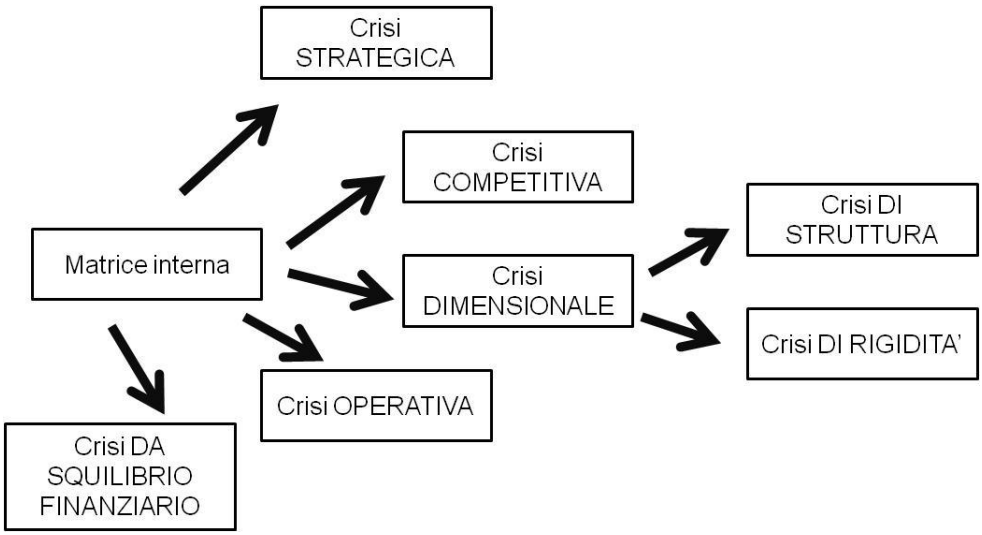
2) crisi competitive

3) crisi dimensionali

4) crisi operative

5) crisi finanziarie

Figura 33 le cause interne della crisi



1) Crisi strategica

In linea generale sono dovute ad errori nelle scelte fondamentali di medio -lungo termine. Sono dovute a errori nella formulazione del mix di investimenti, all'entrata in nuovi business senza le competenze e la vocazione necessaria, all'avvio di fasi di sviluppo non supportate adeguatamente dal punto di vista finanziario o non sufficientemente pianificate, a carenze nell'innovazione, ecc. ecc. Mi sento, inoltre, di indicare, senza la pretesa che l'elencazione sia esaustiva, gli errori strategici derivanti da un'avventata strategia di internazionalizzazione (spesso le imprese tentano lo sviluppo su mercati esteri senza averne approfondito la conoscenza e programmato la penetrazione), errate e dispendiose campagne pubblicitarie, scelte riguardanti integrazione a monte o a valle.

2) Crisi competitive

Sono dovute principalmente a decisioni sbagliate prese dai responsabili del marketing e dell'analisi strategica del mercato e del settore. Errori nella scelta dei mercati o dei segmenti da servire, caduta d'immagine del brand, errori nella composizione del mix di prodotto che potrebbe non essere più in grado di reggere la concorrenza a causa di scarse capacità innovative o della maggiore efficienza dei concorrenti, carenze nell'apparato distributivo, ecc. ecc.

3) Crisi dimensionali

All'interno di questa categoria si distinguono le crisi di struttura e le crisi di rigidità.

Le prime possono originarsi in seguito alla eccedenza (sovradimensionamento) o carenza (sottodimensionamento) di risorse che oltre certi limiti producono inefficienze. Il sovradimensionamento può essere la conseguenza di situazioni quali: il livello dei ricavi inferiore alla attese a fronte di investimenti fissi elevati, calcoli errati nella programmazione degli investimenti

Le crisi da rigidità derivano dalla scarsa flessibilità aziendale rispetto al dinamismo dell'ambiente esterno in cui opera. La rigidità è facilmente individuabile con un'analisi dei costi aziendali che, tanto più sono classificabili come fissi, tanto più rappresentano una struttura aziendale rigida; questo generalmente è dovuto a cali della domanda o di errori di previsione che hanno portato a dotarsi di un'eccessiva capacità produttiva che genera costi fissi che vanno perduti in quanto non adattabili nel breve termine.

4) Crisi operativa

Definendo l'efficienza come rapporto tra un output, risultato quantitativo di qualunque natura, e un input , risorsa utilizzata per ottenere quell'output, è possibile parlare di crisi operativa quando una o più funzioni aziendali operano con costi che non sono i linea con i concorrenti. L'azienda presenta livelli di efficienza inferiori rispetto a quelli dei concorrenti. Generalmente, è l'area della produzione quella maggiormente coinvolta, a causa di una strumentazione obsoleta, di una incapacità o scarsità della manodopera, un impiego di tecnologia non aggiornata, una scorretta ubicazione degli impianti produttivi.

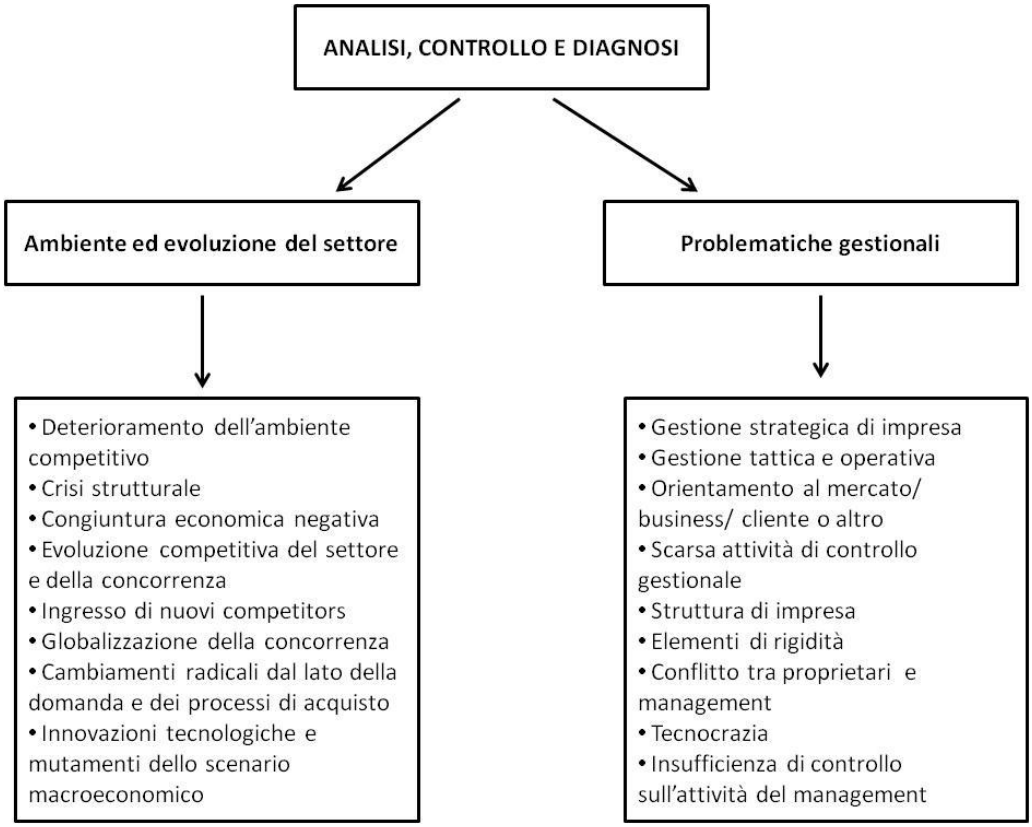
Una condizione di crisi di inefficienza viene diagnosticata facendo ricorso alla configurazione di costo industriale ed anche ad alcuni indici di efficienza[64]. Se l'area produttiva è quella maggiormente coinvolta da problematiche di efficienza, anche le altre aree funzionali possono essere interessate: si pensi all'inefficienza commerciale, legata ad un squilibrio tra i costi del marketing ed i risultati ottenuti (come nel caso di una campagna pubblicitaria non riuscita oppure alla capillarità di una rete di vendita che genera risultati non adeguati);

5) Crisi da squilibrio finanziario

È la conseguenza delle difficoltà che l'impresa incontra nel procurarsi mezzi finanziari adeguati sia in termini di qualità che di quantità. Di solito si manifesta in seguito ad una errata correlazione tra fonti di finanziamento e impieghi o con il basso rapporto tra i mezzi propri e quelli di terzi. Si tratta parla di crisi finanziaria incedendo che i problemi di squilibrio finanziario sono la causa primaria della crisi e non la conseguenza di altri stati patologici.

[64] tra questi, le ore di lavoro assorbite per unità di prodotto, la velocità produttiva dei singoli macchinari, la quantificazione degli scarti di produzione, l'energia consumata per unità di prodotto, l'indice di sfruttamento della capacità produttiva

Figura 34 Principali fattori esogeni ed endogeni di crisi[65]



6.1.3 Gli strumenti per diagnosticare la crisi

In una situazione di declino sebbene il management abbia tutti gli strumenti per individuare tempestivamente l'imminente pericolo, esso si trova in uno stato psicologico di rifiuto dell'idea, si rifiuta cioè di ammettere il proprio insuccesso e finisce per interpretare come ciclici dei segnali negativi che sono palesi indicatori del declino. Per l'individuazione di una situazione di declino, si utilizza in primis l'analisi

[65] A. Ferradina, f. Carriero Il Business Plan guida strategico operativa Ipsoa pag. 320

di bilancio, seguita dell'analisi di mercato e di alcuni modelli. La diagnosi dello stato di crisi è un'attività ritenuta da più fonti propedeutica e fondamentale alla predisposizione del piano di risanamento. Per questo motivo ritengo opportuno rimandarne la trattazione al paragrafo 5.1 rendendo così tale analisi parte integrante del processo logico di stesura del piano di risanamento.

6.1.4 Come gestire la crisi

La prima fase, cioè quella di diagnosi della crisi,che è già stata affrontata nei paragrafi precedenti, consiste nell'interpretazione dei sintomi da parte del management sulla base dei dati forniti dal sistema informativo, al fine di individuarne la cause.

Una volta identificate la cause che hanno condotto allo stato di crisi vanno identificate le aree da risanare tenendo in considerazione le relazione che intercorrono tra i diversi sottosistemi aziendali.

A questo punto, si passa alla fase più delicata, che prevede da parte del management una scelta tra il risanamento dello stato di crisi o la cessione-liquidazione.

Le operazioni di risanamento prevedono ingenti sforzi in termini di costi e rischi da assumere, per questo vanno perseguiti solo se esistono fondate speranze di riportare l'azienda a una gestione efficiente e se vi è la convinzione ragionevole che lo stato di crisi sia reversibile.

Per stabilire se esistono le condizioni per procedere al salvataggio dell'impresa la situazione va valutata in relazione:

- all'esistenza di un potenziale aziendale in termini di mercato, posizionamento competitivo, efficienza operativa.

- al tempo considerato in relazione a due aspetti: tempo disponibile per preservare la continuità aziendale, e tempo come fattore di costo[66].
- Alla rischiosità del progetto in termini di possibile insuccesso.
- All'interesse da parte dei creditori di conservare l'azienda. I creditori devono essere disposti a sopportare temporanee disfunzione nell'ottica di un risanamento.

Se sussistono questi presupposti si va a determinare il valore dell'azienda, generalmente con il metodo patrimoniale complesso ed a esporre il piano di risanamento con un Business Plan.

In questo caso il Business Plan diventa lo strumento utilizzato dal management per delineare le linee di intervento e quantificare i tre elementi essenziali per la valutazione della convenienza a risanare: le risorse integrative da investire, i tempi e gli obbiettivi previsti.

Se la scelta del management risulta essere effettivamente quella di risanare e quindi salvare l'impresa si avvierà all'interno dell'azienda un processo di risanamento seguito da uno di turnaround. Questi due termini sono spesso utilizzati impropriamente, per questo mi preme spiegare a cosa mi riferisco quando parlo di uno o dell'altro. Il turnaround è riferito agli interventi che vengono posti in essere durante la fase di declino, ma prima del conclamarsi della crisi, oppure una volta ristabilite le condizioni base di economicità. Il processo di risanamento ha, invece, luogo in seguito alla conclamazione della crisi e si caratterizza, in genere, per la presenza di sintomi di assoluta emergenza e dalla richiesta di sacrificio a tutti i soggetti coinvolti[67]

I due concetti, risanamento e turnaround, sono tra di loro differenziabili in funzione:

[66] L'entità e la durata dell'impegno di risorse finanziarie si traducono in oneri straordinari che l0impresa dovrà sostenere

[67] Secondo l'impostazione di Guatri, il concetto di turnaround è ampio e comprende anche quello di risanamento dell'impresa in crisi. In particolare l'autore evidenzia l'esistenza del turnaround da declino e del turnaround da crisi (L. GUATRI, *Turnaround*, cit., p. 155 ss., p. 203 ss.).

- del grado di volontarietà delle scelte: in genere, nel progetto di risanamento le scelte che vengono poste in essere dall'impresa sono il frutto di un negoziato, talvolta intenso, con gli stakeholders; mentre il piano di turnaround è la sintesi di scelte spesso assunte tra il management, gli azionisti e, talvolta, solo alcuni degli stakeholders;
- della profondità delle scelte: il progetto di risanamento prevede, spesso, l'assunzione di scelte che impattano in modo molto incisivo sia sugli elementi patrimoniali dell'impresa (attraverso la dismissione di elementi dell'attivo) sia sulla sua struttura organizzativa e manageriale. Nel caso dei processi di turnaround, tali interventi sono, sovente, meno energici;
- della tempestività delle scelte: spesso il progetto di risanamento presuppone dei tempi molto rapidi per la sua negoziazione, attuazione ed evidenziazione dei primi risultati. Il processo di turnaround ha, in genere, un tempo di messa a punto più lungo in quanto non vi sono problemi, nel brevissimo termine, di sopravvivenza dell'azienda;
- della forma: la forma prevista nei progetti di risanamento è in genere piuttosto standardizzata, pur non esistendo una normativa precisa di riferimento. In alcuni casi risulta poi opportuna l'applicazione di alcune norme contenute nella Legge Fallimentare. Il processo di turnaround viene attuato attraverso un piano la cui forma assume, in genere, carattere di minore rigidità e su basi generalmente stragiudiziali;
- gli attori coinvolti: la fase di risanamento vede coinvolti, in genere, una serie di soggetti esterni all'azienda con elevate competenze su specifiche tematiche che supportano la stessa nella fase di elaborazione del progetto e di una sua prima realizzazione per poi, spesso, interrompere la loro collaborazione. Il turnaround è, invece, in genere affidato a manager che si focalizzano sullo sviluppo di lungo termine dell'impresa, i quali sono supportati da professionisti esterni per la predisposizione del piano economico finanziario.

Quindi la successione logica vede in primis di ottenere il risanamento, ovvero garantire il ritorno delle condizioni di equilibrio economico e finanziario, recuperando il

consenso sul progetto imprenditoriale da parte degli stakeholders e successivamente o contestualmente, una volta avviato e consolidato il risanamento, il turnaround, in grado di sviluppare l'impresa oltre gli obiettivi di semplice sopravvivenza.

In altri termini, risanamento e turnaround sono attività strettamente interconnesse e sequenziali dove la prima è presupposto per la seconda, ma in ognuna delle fasi cambiano priorità ed obiettivi, orizzonte temporale ed attori coinvolti.

Risanamento e sviluppo (o turnaround) possono essere quindi rappresentati come la sequenza delle seguenti fasi:

Figura 35 risanamento e sviluppo dell'impresa

Fasi	Risanamento: fase dell'emergenza	Risanamento: fase di stabilizzazione	Sviluppo o turnaround
Obiettivi	Sopravvivenza, ottenimento dell'equilibrio monetario	Ritorno alla redditività. Riconquista della fiducia degli stakeholders	Crescita e sviluppo della quota di mercato. Conferma degli obiettivi di medio-lungo termine
Strategie	Liquidazione/disinvestimenti, alienazioni, riduzione dei costi non "core".	Disinvestimenti, valorizzazione dei prodotti, miglioramento delle condizioni operative, analisi di redditività (di prodotti e clienti) e valutazioni di convenienza economica (scelte di make or buy, analisi della leva operativa, ecc)	Acquisizioni, sviluppo nuovi prodotti e/o aree strategiche di affari.
Durata	6-12 mesi	12-36 mesi	3-5 anni
Strumento di realizzazione	Progetto di risanamento		
Revisione e controllo	Pianificazione finanziaria, report di cassa giornalieri e settimanali	Controllo di gestione, analisi degli scostamenti, report mensili e trimestrali.	Controllo di gestione, analisi degli scostamenti, report trimestrali e semestrali, revisione del piano strategico

6.2 Gli interventi sulla crisi alla luce della nuova legge fallimentare

Il progetto di risanamento rappresenta un documento di sintesi nel quale vengono individuate e formalizzate le modalità sulla base delle quali l'impresa in crisi intende ripristinare gli equilibri economico e finanziario, garantendosi i presupposti per la continuità. In esso devono essere, in linea di principio, approfondite le cause della crisi d'impresa, nonché le modalità di soluzione della stessa; si devono inoltre prevedere i flussi economici e finanziari prospettici in un orizzonte temporale compreso, spesso, tra tre e cinque anni. La sua forma e composizione non è prevista, in modo specifico, da nessuna fonte normativa o, allo stato attuale, da altri documenti.

Il piano di risanamento rappresenta uno strumento di ripianamento dell'esposizione debitoria dell'impresa finalizzato al ripristino dell'equilibrio finanziario nell'ottica di conservazione dell'organizzazione produttiva e commerciale dell'impresa stessa. L'istituto del piano di risanamento è stato introdotto per la prima volta nell'ordinamento giuridico italiano dal D.L. n. 35/2005, convertito nella L. 80/2005.

La sua ratio ispiratrice è da ricercarsi nel contesto socio-economico in cui si trovano ad operare le imprese oggi; che ha spinto il legislatore a incentivare accordi anche stragiudiziali tra debitore e creditore al fine di perseguire la soluzione alla crisi di impresa attraverso procedure più celeri ed efficaci, volte a far emergere con tempestività lo stato di crisi ed a fornire strumenti più snelli e veloci di risoluzione. Mediante appunto, l'introduzione della possibilità di predisporre un piano di natura principalmente privatistica con finalità conservative, liquidatore o miste.

Il progetto di risanamento è il documento in grado di sintetizzare e formalizzare la capacità dell'impresa di superare le difficoltà del momento, per tornare ad interagire con i suoi stakeholders in modo normale, perseguendo risultati economici e finanziari coerenti con gli obiettivi di sviluppo.

I processi di risanamento delle imprese prevedono, spesso, la "legalizzazione" del correlato progetto: questo strumento rappresenta, infatti, la base per l'utilizzo di alcuni istituti previsti dalla legge che, a certe condizioni, attribuiscono al progetto di risanamento una valenza giuridica rilevante per il buon esito dello stesso. La declinazione del progetto nella corretta dimensione giuridica permette, infatti, di correlare allo stesso alcuni effetti giuridici rilevanti che sono, talvolta, determinanti per ottenere il consenso da parte di alcune categorie di stakeholders. Accade quindi spesso che il progetto di risanamento, al fine di poter essere utilizzato con efficacia, debba essere contestualizzato e/o adattato nell'istituto giuridico che si reputa opportuno adottare.

Gli istituti giuridici rilevanti ai quali è possibile ricorrere per superare la crisi d'impresa sono rappresentati da:

- il concordato preventivo in ipotesi di continuità previsto dall'articolo 160 ss. della Legge Fallimentare.
- il piano asseverato previsto dall'articolo 67, secondo comma, lettera d della Legge Fallimentare;
- l'accordo di ristrutturazione dei debiti previsto dall'articolo 182 bis della Legge Fallimentare;

Il nuovo concordato preventivo

L'art. 160 della legge fallimentare riporta le condizioni per l'ammissione alla procedura "L'imprenditore che si trova in stato di crisi può proporre ai creditori un concordato preventivo sulla base di un piano che può prevedere:

a) la ristrutturazione dei debiti e la soddisfazione dei crediti attraverso qualsiasi forma, anche mediante cessione dei beni, accollo, o altre operazioni straordinarie, ivi compresa l'attribuzione ai creditori, nonché a società da questi partecipate, di azioni, quote, ovvero obbligazioni, anche convertibili in azioni, o altri strumenti finanziari e titoli di debito;

b) l'attribuzione delle attività delle imprese interessate dalla proposta di concordato ad un assuntore; possono costituirsi come assuntori anche i creditori o società da questi partecipate o da costituire nel corso della procedura, le azioni delle quali siano destinate ad essere attribuite ai creditori per effetto del concordato;

c) la suddivisione dei creditori in classi secondo posizione giuridica e interessi economici omogenei;

d) trattamenti differenziati tra creditori appartenenti a classi diverse.

L'art. 161 specifica che la domanda di ammissione alla procedura di concordato preventivo è sottoposta con ricorso, sottoscritto dal debitore, al tribunale del luogo in cui l'impresa ha la sua sede principale. La domanda di concordato preventivo deve essere depositata unitamente ai bilanci relativi agli ultimi tre esercizi. Il giudice assegna un termine compreso tra 60 e 120 giorni (prorogabile, in presenza di giustificati motivi, di ulteriori 60 giorni) entro il quale l'impresa deve depositare:

1. una relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria;
2. uno stato analitico ed estimativo delle attività e l'elenco nominativo dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione;
3. l'elenco dei titolari dei diritti reali o personali su beni di proprietà o in possesso dell'impresa;
4. una relazione in merito al valore dei beni e ai creditori particolari degli eventuali soci illimitatamente responsabili;
5. il piano di concordato contenente la descrizione analitica delle modalità e dei tempi di adempimento della proposta;
6. una relazione di un professionista, designato dall'impresa e in possesso di determinati requisiti di indipendenza e professionalità, che attesti: la veridicità dei dati aziendali; e la fattibilità del piano.

La domanda di concordato preventivo è comunicata al pubblico ministero ed è pubblicata, a cura della cancelleria del tribunale, nel registro delle imprese entro il giorno successivo al deposito in tribunale.

Prima del deposito del piano di concordato e degli allegati, nel temine di 60 o 120 giorni assegnato da giudice, la domanda di CP può essere convertita in richiesta di omologa di un accordo di ristrutturazione dei debiti, eventualmente raggiunto nelle more dall'impresa con il 60% dei crediti, ai sensi dell'art. 182-bis LF.

L'Art. 163 (ammissione alla procedura)specifica che il tribunale, se ritiene la domanda di concordato ammissibile, apre, con decreto non soggetto a reclamo, la procedura di concordato preventivo.

Ove siano previste classi di creditori, il tribunale valuta la correttezza dei criteri di formazione delle diverse classi ai fini dell'ammissibilità.

Con il provvedimento di apertura della procedura, il tribunale:

1. nomina il giudice delegato ("GD");
2. nomina il commissario giudiziale ("CG");
3. fissa la data per l'adunanza dei creditori;
4. stabilisce il termine non superiore a quindici giorni entro il quale l'impresa deve depositare in tribunale la somma pari al 50% delle spese che si presumono necessarie per l'intera procedura, ovvero la diversa minor somma, non inferiore al 20% di tali spese, che sia determinata dal giudice.

Durante la procedura di concordato preventivo, gli organi amministrativi dell'impresa conservano l'amministrazione dei beni e l'esercizio dell'impresa, sotto la vigilanza del CG.

Gli atti eccedenti l'ordinaria amministrazione, compiuti senza l'autorizzazione scritta del GD, sono inefficaci rispetto ai creditori anteriori al concordato.

Dalla data della pubblicazione del ricorso nel registro delle imprese e fino al momento in cui il decreto di omologa del cp diventa definitivo, i creditori per titolo o

causa anteriore non possono, a pena di nullità, iniziare o proseguire azioni esecutive e cautelari sul patrimonio

Gli accordi di ristrutturazione del debito (ex art. 182-bis L.F.).

L'art. 182 bis della Legge Fallimentare, recita: "Il debitore può depositare con la dichiarazione e la documentazione di cui all'articolo 161, un accordo di ristrutturazione dei debiti stipulato con i creditori rappresentanti almeno il sessanta per cento dei crediti, unitamente ad una relazione redatta da un esperto sull'attuabilità dell'accordo stesso, con particolare riferimento alla sua idoneità ad assicurare il regolare pagamento dei creditori estranei. L'accordo è pubblicato nel registro delle imprese; i creditori ed ogni altro interessato possono proporre opposizione entro trenta giorni dalla pubblicazione.

Il piano di ristrutturazione dei debiti richiama quello in tema di amministrazione straordinaria delle grandi imprese in stato d'insolvenza e può essere utilizzato sia per accedere al concordato preventivo, sia quale proposta contrattuale da fare ai creditori in via stragiudiziale che, qualora incontri l'accettazione dei creditori rappresentanti il 60% dei crediti, conduce al perfezionamento degli accordi di ristrutturazione.

L'art. 182 bis prevede che il debitore possa depositare, con la domanda per l'ammissione alla procedura di concordato preventivo e la documentazione di cui all'art. 161, anche un accordo di ristrutturazione dei debiti.

L'accordo è riservato agli imprenditori commerciali non esclusi dal fallimento o dall'amministrazione straordinaria.

Tale accordo deve essere stipulato con tanti creditori che rappresentino almeno il 60% dell'ammontare dei crediti e deve essere corredato dalla relazione di un esperto avente ad oggetto l'attuabilità dell'accordo.

Tale percentuale va calcolata sull'intera massa debitoria, senza alcuna distinzione tra creditori privilegiati e creditori chirografari ovvero tra creditori muniti di titolo esecutivo e creditori che ne siano sprovvisti., la relazione, redatta da un esperto,

riguarda l'attuabilità del progetto stesso, con particolare riguardo alla sua idoneità a garantire effettivamente i pagamento dei creditori.

Gli accordi di ristrutturazione dei debiti previsti dall'art. 182 bis sono caratterizzati da due fasi:una fase stragiudiziale, caratterizzata dalle trattative intraprese al fine della ricerca di una soluzione transattiva con i creditori, rappresentanti almeno il sessanta per cento della massa creditoria e una successiva fase giudiziale, la fase di omologazione, da svolgersi con il rito camerale.

Nella prima l'imprenditore in crisi rinegozia con i creditori la propria situazione debitoria; nella seconda, invece, l'accordo, per essere produttivo di effetti legali, deve essere omologato. In base all'art. 182-bis L.F. il debitore può chiedere, con le stesse modalità previste per la domanda di ammissione al concordato preventivo, cioè con ricorso al tribunale del luogo in cui l'impresa ha la sede principale, l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti stipulato con i creditori che rappresentino almeno il 60% dei crediti complessivi, depositando tale accordo assieme alla documentazione e al ricorso di cui all'art. 161 L.F.

Non è richiesta alcun requisito particolare: tutti gli imprenditori possono ricorrere agli accordi di ristrutturazione, parchè si tratti ovviamente di imprenditori commerciali non piccoli. Da un punto di vista oggettivo, anche se manca il riferimento esplicito all'art. 160 L.F., è necessaria la sussistenza di uno "stato di crisi", ricomprendendo sia la difficoltà temporanea sia lo stato d'insolvenza. Perché il creditore possa ottenere l'omologazione dell'accordo, è necessariocce vengano rispettate due condizioni:

a) primo, che l'accordo di ristrutturazione coinvolga i creditori che rappresentino almeno il 60% della totalità dei crediti;

b) secondo, che l'accordo sia strutturato in maniera tale da assicurare comunque anche il regolare pagamento di quei creditori che non vi hanno preso parte.

Circa il contenuto degli accordi di ristrutturazione il legislatore lascia alle parti ampia libertà.

Da qualche parte si è avanzata una tesi secondo cui la disciplina degli accordi di ristrutturazione sembri violare, almeno in parte, la par conditio creditorum, e questo per almeno due motivi. Prima di tutto l'accordo può essere valido anche se accettato da pochi creditori o anche addirittura da uno solo di essi, basti che rappresenti il 60% dei crediti.

In secondo luogo, per i creditori estranei all'accordo, non viene prevista alcuna garanzia reale di soddisfazione, se si esclude la valenza di una relazione previsionale.

Se non regolata con maggiore rigore, tale procedura – secondo questa tesi – potrebbe divenire una facile alternativa al concordato preventivo, a discapito dei creditori meno esposti, che non ritrovano le necessarie tutele di cui abbisognano.

Il secondo comma dell'art. 182 bis stabilisce che l'accordo di ristrutturazione dei debiti è pubblicato nel Registro delle imprese. In questo comma viene fissato anche il termine di trenta giorni dalla pubblicazione entro il quale i creditori e ogni altro interessato possono proporre opposizione.

Ancora una volta la pubblicazione nel Registro delle imprese assume valore di pubblicità legale.

La pubblicazione, che permette a chiunque di prendere visione dell'accoro, ha una duplice finalità:

- fissare l momento dal quale comincia a decorrere l'efficacia dell'accordo tra i soggetti che vi hanno preso parte;
- fornire uno strumento di tutela ai creditori e i terzi che si sentano danneggiati dall'accordo, dando loro la possibilità di fare opposizione.

Il comma successivo stabilisce che il tribunale, una volta decise le opposizioni, procede all'omologazione in camera di consiglio, con decreto motivato.

Per ottenere l'omologazione occorre inoltre che l'accordo sia strutturato in maniera tale da assicurare il regolare pagamento dei creditori rimasti estranei all'accordo. Ciò non significa che nell'accordo dovrà attestarsi l'avvenuto pagamento

dei creditori estranei: si potrà anche far riferimento solo alle modalità di pagamento, a come e quando reperire il danaro

Si ritiene che l'accordo, sebbene concluso con i creditori, sia sottoposto a condizione sospensiva fino alla sua pubblicazione nel registro delle imprese. Dalla data della pubblicazione decorrono i trenta giorni entro i quali i creditori ed ogni altro interessato possono proporre opposizione. La pubblicazione, che permette a chiunque di prendere visione dell'accordo, ha una duplice finalità: la prima è quella di fissare il momento dal quale inizia l'efficacia negoziale dell'accordo tra i soggetti che vi hanno partecipato, la seconda è invece quella di fornire uno strumento di tutela ai creditori ed ai terzi che si sentono danneggiati dall'accordo medesimo, dando loro la possibilità di opposizione.

Depositato l'accordo, ha inizio la seconda fase, di carattere giudiziale, che si presenta semplificata e ridotta: l'intervento del Tribunale dovrebbe normalmente consistere in un mero esame della documentazione presentata, verificando la regolarità della maggioranza stabilita dalla Legge, la validità dei consensi espressi, l'idoneità dell'accordo ad assicurare il regolare pagamento dei creditori estranei.

Se non sono proposte opposizioni, il tribunale provvede all'omologa senza fissare l'udienza di comparizione.

Qualora, invece, venissero proposte opposizioni, il Tribunale sarà tenuto ad entrare nell'oggetto delle censure, che potranno essere di legittimità (come il mancato raggiungimento del quorum) oppure di merito (come la non attuabilità dell'accordo). Una volta deciso sulle opposizioni, il Tribunale procede all'omologa con decreto motivato, impugnabile dinanzi alla Corte di Appello nel termine breve di quindici giorni dalla pubblicazione nel registro delle imprese.

Piano attestato di risanamento

L'art. 67 comma 3 lettara d) della legge fallimentare recita: "gli atti, i pagamenti e le garanzie concesse su beni del debitore purché posti in essere in esecuzione di un piano che appaia idoneo a consentire il risanamento della esposizione debitoria

dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della sua situazione finanziaria e la cui ragionevolezza sia attestata da un professionista iscritto nel registro dei revisori contabili e che abbia i requisiti previsti dall'art. 28, lettere a) e b) ai sensi dell'art. 2501-bis, quarto comma, del codice civile;".

La legge pertanto detta, per questo istituto, un frammento di disciplina senza definire, se non per sommi capi, la fattispecie e il contenuto.

Tale piano si inserisce perfettamente nello spirito riformatore del legislatore, che con questa fattispecie a dato sfogo alla necessità di creare un istituto stra giudiziale per cercare di risolvere la crisi. Il piano di risanamento è un atto unilaterale dell'imprenditore, svincolato da obblighi pubblicistici, privo di alcun controllo da parte del giudice, che potrebbe esser interessato al piano solo in caso di eventuale dichiarazione di fallimento.

6.3 Il piano di risanamento

Inquadrata la normativa di riferimento, mi occupo di descrivere le caratteristiche che deve possedere un piano di risanamento ex art. 67 comma 3 lettera d) L.F.

Le caratteristiche che andrò ad esporre di seguito nelle loro linee generali possono essere utilizzati anche per predisporre un piano di ristrutturazione del debito o di concordato preventivo.

Il progetto di risanamento rappresenta un documento di sintesi nel quale vengono individuate e formalizzate le modalità sulla base delle quali l'impresa in crisi intende ripristinare gli equilibri economico e finanziario, garantendosi i presupposti per la continuità. In esso devono essere, in linea di principio, approfondite le cause della crisi d'impresa, nonché le modalità di soluzione della stessa; si devono inoltre prevedere i flussi economici e finanziari prospettici in un orizzonte temporale compreso, spesso, tra tre e cinque anni.

La sua forma e composizione non è prevista, in modo specifico, da nessuna fonte normativa o, allo stato attuale, da altri documenti.

Il progetto di risanamento si compone di due parti essenziali:

a) il piano di risanamento: dall'analisi delle cause della crisi e dalla situazione (economica e patrimoniale) di partenza, si evidenziano la strategia di risanamento ed i correlati interventi operativi, oltre a sottolineare il contributo che nel risanamento assumono gli stakeholders;

b) il piano economico-finanziario: esso sviluppa le previsioni relative al conto economico ed alle componenti patrimoniali e finanziarie, recependo il piano di risanamento ed integrandolo con le assunzioni normalmente utilizzabili nella costruzione dei piani prospettici.

6.3.1 natura giuridica e struttura

La legge non prevede nessun riferimento esplicito al significato delle affermazioni contenute nell'articolo 67, per cui è necessario identificare il significato della legge, traducendolo in termini economico aziendali. Tale significato si ricollega al fatto che il progetto di risanamento deve essere idoneo a creare livelli di reddito prospettici e correlati flussi finanziari in grado di assicurare l'equilibrio di cassa (dinamica entrate-uscite monetarie) anche attraverso interventi di gestione finanziaria (contrazione di prestiti presso il sistema bancario e/o altre forme di acquisizione anche temporanea di risorse monetarie con la capacità di puntuale rimborso). La riequilibrata situazione finanziaria deve poi essere funzionale al risanamento della esposizione debitoria, ossia i flussi finanziari disponibili devono essere in grado di riportare l'esposizione debitoria (nei confronti di tutti gli interlocutori) ad una situazione fisiologica, coerente con la specifica situazione dell'azienda ed in grado di garantire lo sviluppo della stessa.

La legge, a ben vedere, richiede ai piani asseverati di verificare la presenza di condizioni che rappresentano, nella realtà, solo una parte di quanto deve essere previsto, al fine di garantire l'efficacia di un processo di risanamento.

I piani predisposti a norma dell'articolo 67 della Legge Fallimentare devono inoltre essere asseverati da parte di un soggetto terzo che ne attesti la ragionevolezza. Il perito, non possedendo, in genere, capacità di analitica previsione del futuro, deve esprimere giudizio positivo nel solo caso in cui il progetto di risanamento in tutte le sue componenti appaia ragionevole ad ottenere gli obiettivi previsti dalla Legge Fallimentare (riequilibrare la situazione finanziaria e conseguire il risanamento dell'esposizione debitoria) attraverso, in ultima istanza, il ritorno alla redditività dell'azienda e la presenza di presupposti esplicitamente individuati che permettano di essere confidenti sul fatto che gli interlocutori aziendali possano fornire il loro consenso al progetto. Non sono previsti, a carico del perito, obblighi di verifica della veridicità dei dati aziendali né la verifica dell'esistenza di accordi formalizzati con le diverse categorie di stakeholders in grado di supportare in modo documentale le ipotesi previste nel progetto di risanamento.

Non è previsto alcun controllo o intervento da parte dell'autorità giudiziaria e non è neppure previsto che debba intervenire uno specifico accordo tra l'imprenditore e i creditori. Tuttavia la dichiarata finalità di consentire il "risanamento della esposizione debitoria dell'impresa" e di "assicurare il riequilibrio della sua situazione finanziaria" difficilmente potrebbe realizzarsi senza una partecipazione attiva e consenziente dei principali interlocutori dell'impresa, ovvero fornitori, prestatori d'opera e di servizi, lavoratori, ed enti finanziatori,tanto che a proposito del piano "attestato" si parla comunemente anche di "concordato stragiudiziale".

Il programma affidato dal legislatore a tale strumento appare senz'altro promettente ancorché impegnativo, non trattandosi soltanto di intervenire per eliminare lo stato di crisi, obbiettivo minimo assegnato dalla norma, ma anche di rimettere in moto il processo economico-produttivo aziendale.

Da qui si evince la principale differenza con il concordato preventivo (ex art. 160 L.F) il cui obbiettivo è il soddisfacimento della massa creditoria e non il riequilibrio

finanziario inteso e patrimoniale. Inoltre il riequilibrio della posizione finanziaria prevista dall'art. 67 lettera d) L.F. ha come conseguenza il risanamento della posizione debitoria dell'impresa stessa che si attua attraverso una riduzione dei debiti, diversamente dalla ristrutturazione dei debiti prevista dall'art. 182 L.F. che equivale invece, nella maggior parte dei casi, ad una riprogrammazione dei debiti in relazione alla loro scadenza ed entità.

Va tuttavia aggiunto che il piano attestato deve realizzare le finalità di risanamento senza l'ausilio proveniente dalla tutela derivante dalla moratoria dei pagamenti e dal divieto delle azioni esecutive individuali dei creditori, pur offrendo l'indubbio vantaggio dell'esenzione dalla revocatoria fallimentare degli atti, dei pagamenti e delle garanzie, nonché dell'esclusione di profili di responsabilità penale nel comportamento dei creditori collaboranti con l'impresa che cerca di superare il proprio stato di crisi.

Operativamente, considerando come già detto l'assoluta libertà di predisposizione del piano di risanamento da parte della normativa, si deve fare riferimento alla dottrina che ha individuato le linee guida per la stesura del piano. In particolare possono essere individuate due correnti dottrinali: una prima che riconduce il piano di risanamento alla struttura dei piani industriali, con riferimenti numerici e qualitativi dell'analisi a supporto; una seconda corrente che, nell'ottica di un minor grado di analisi, ritiene sufficiente un esame qualitativo della crisi, delle sue cause e delle modalità di risanamento. Con riferimento alla prima corrente dottrinale, la struttura del piano ex articolo 67, 3 letto d) l.f. si traduce nella redazione di un programma di sviluppo industriale, finanziario ed economico fondato sia su dati numerici veritieri ed affidabili, sia su di un'analisi qualitativa della natura degli interventi che si intende porre in essere distinguendo temporalmente tra interventi a breve, medio e lungo termine, ovvero tra interventi di natura economica, finanziaria e industriale. Resta in ogni caso opportuno illustrare le motivazioni a supporto e giustificazione degli atti, dei pagamenti e delle garanzie in esso contenute.

Il piano deve, in tale ottica, prevedere una sintesi delle informazioni, delle scelte e delle decisioni che il debitore intende intraprendere al fine di procedere al risanamento

dell'impresa ed alla soluzione della crisi: trattasi di una sorta di progetto programmatico, certamente caratterizzato da elementi di discrezionalità, ma in cui devono confluire dati economico-patrimoniali-finanziari tali da renderlo il più possibile condivisibile e razionale ed idoneo al perseguimento dei suoi obiettivi immediati: in primo luogo il piano deve, infatti, illustrare le prospettive strategiche e di sviluppo dell'impresa; in secondo luogo, subordinatamente all'eventuale individuazione di prospettive positive, il Piano deve prevedere quelle informazioni necessarie al fine di rendere il debitore edotto in merito alle concrete possibilità di risanamento ed alle strategie da adottare a tal fine; in terzo luogo, infine, deve indurre i creditori a finanziare l'impresa ed a partecipare al rischio connesso al suddetto progetto. Seguendo il pensiero dottrinale prevalente, in questa sede il piano di risanamento è considerato un vero e proprio piano industriale, economico e finanziario.

Con riferimento alla seconda corrente dottrinale, come in precedenza sinteticamente anticipato, la struttura del piano ex articolo 67 , 3 letto d) l.f. viene ricondotta esclusivamente ad una relazione illustrativa delle cause della crisi, delle sue possibilità e modalità di risanamento. Tale dottrina ritiene di non dover far riferimento alla più ampia e completa documentazione ed informativa prevista e richiesta in un piano industriale in quanto ritenuto superfluo: appare a riguardo sufficiente fornire adeguati obiettivi di marketing e di efficienza, unitamente agli strumenti a tal fine necessari. Sebbene ammissibile, proprio in virtù della totale libertà di forme e contenuto del piano, tale orientamento potrebbe trovare riscontro nelle situazioni di minor difficoltà finanziaria e rischio di esposizione debitoria: laddove, invece, la società si trovasse in crisi finanziaria ed economica, contestualmente, sarebbe auspicabile, e comunque maggiormente condivisibile e chiaro,un piano contenente tutte le informazioni descritte precedentemente.

6.3.2 presupposti oggettivi e soggettivi

In relazione al piano di risanamento si possono individuare presupposti soggettivi e presupposti oggettivi.

Presupposti soggettivi

Al piano di risanamento di cui all'art. 67 comma 3, lettera d) l.f., detto comunemente anche "piano attestato", possono fare ricorso tutti i soggetti passibili di fallimento. Si è indotti a tale conclusione, in assenza di un'espressa indicazione nel dettato normativo, dalla caratteristica principale dell'istituto, ovvero di esentare gli atti, i pagamenti e le garanzie concesse sui beni del debitore, dalla revocatoria fallimentare, beneficio che non sarebbe ragionevole applicare a soggetti non fallibili.

È quindi necessario che l'imprenditore possa essere dichiarato fallito e quindi che:

1) Sia qualificato dalla legge come imprenditore: art 2082 c.c. "è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica al fine della produzione e dello scambio di beni o di servizi", l'imprenditore è colui che esercita un'attività economica, organizzata in modo abituale.

Richiamando anche l'art. 1 L.F. "Sono soggetti alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori che esercitano un'attività commerciale, esclusi gli enti pubblici ed i piccoli imprenditori."

2) Superi i limiti di non fallibilità fissati dall'art. 1 "Non sono soggetti alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori di cui al primo comma, i quali dimostrino il possesso congiunto dei seguenti requisiti:

a) aver avuto, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila;

b) aver realizzato, in qualunque modo risulti, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, ricavi lordi per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila;

c) avere un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila."

Pertanto il presupposto soggettivo per ricorrere al piano di risanamento è rappresentato dalla condizione di imprenditore commerciale soggetto a fallimento ai sensi dell'art. 1 l.f.. Sono dunque escluse tutte le categorie di soggetti che, pur incapaci di adempiere alle proprie obbligazioni, non possiedono i requisiti di legge per essere dichiarati falliti, tra cui principalmente il piccolo imprenditore e, ovviamente, l'insolvente civile.

Presupposto oggettivo

Come già detto l'obiettivo del piano è il risanamento della crisi. Gli obiettivi che si pone di raggiungere la procedura prevista dall'art. 67 sono quindi due:

- Riequilibrio finanziario (aspetto monetario, entrate e uscite)
- Risanamento dell'esposizione debitoria (aspetto patrimoniale, debiti e crediti)

Il riequilibrio della situazione finanziaria richiesto dalla norma nonché il riferimento al risanamento dell'esposizione debitoria sembrano implicare la necessità del conseguimento, mediante l'esecuzione del piano, dell'integrale soddisfazione di tutti i creditori.

Tale assunto può ritenersi corretto unicamente in relazione a piani di tipo liquidatorio, i quali possono peraltro contemplare la prosecuzione temporanea dell'attività in vista della futura cessione dell'azienda, ma non anche in presenza di piani di natura dinamica, i quali, preludendo alla continuità aziendale, implicano ovviamente la presenza di debiti di funzionamento connessi alla correntezza della gestione operativa.

L'esposizione debitoria, dunque, deve ritenersi "risanata" laddove l'entità della medesima subisca una sensibile riduzione.

L'obiettivo del risanamento dell'esposizione debitoria può essere conseguito mediante interventi sia esterni che interni. A titolo puramente esemplificativo, rientrano nell'ambito della categoria degli interventi di matrice esterna:

- la ricapitalizzazione (apporti di patrimonio netto);

il consolidamento dei debiti, ovvero l'impegno da parte dei creditori a non richiederne il pagamento prima di un termine prestabilito;

- la conversione dei crediti in capitale di rischio;
- la remissione di debiti;
- il pagamento in percentuale di taluni debiti, purché il creditore dichiari espressamente di voler rinunziare a una parte del proprio credito, conformemente alla proposta concordataria formulata stragiudizialmente da parte del debitore;
- la contrazione dei tassi di interesse sui finanziamenti bancari;
- l'erogazione di nuove risorse finanziarie mediante la conversione dei debiti a breve termine in debiti a medio lungo termine;
- la falcidia, ovvero il pagamento percentuale, di tutti i debiti, purché i creditori manifestino espressamente il consenso alla medesima, non potendo il debitore disporre dei diritti di soggetti estranei al piano.

L'acquisizione del consenso dei creditori, peraltro, nella fattispecie considerata deve ritenersi indispensabile onde poter garantire il rispetto della par condicio creditorum. Laddove venga adottata tale strategia di intervento, il risanamento consente il conseguimento dell'integrale soddisfazione del ceto creditorio.

Sempre a titolo esemplificativo, rientrano nell'ambito della categoria degli interventi a matrice interna:

- la dismissione di beni strumentali non essenziali;
- la riduzione di costi di produzione;
- il licenziamento del personale in esubero.

Per quanto riguarda, invece, il riequilibrio della situazione finanziaria, il rischio aziendale diviene tanto più elevato quanto più alto risulti essere il rapporto tra il capitale dei terzi e quello proprio (o di rischio): ne consegue che il riequilibrio della situazione finanziaria implica la riduzione del grado di indebitamento dell'impresa.

La presenza di un disequilibrio finanziario, pertanto, denota la presenza di rapporto non soddisfacente tra l'entità del fabbisogno finanziario e quella delle fonti di finanziamento, oltre che di un'alterazione sia dell'entità che della cadenza temporale dei flussi finanziari in entrata e in uscita originati dai circuiti operativi della gestione.

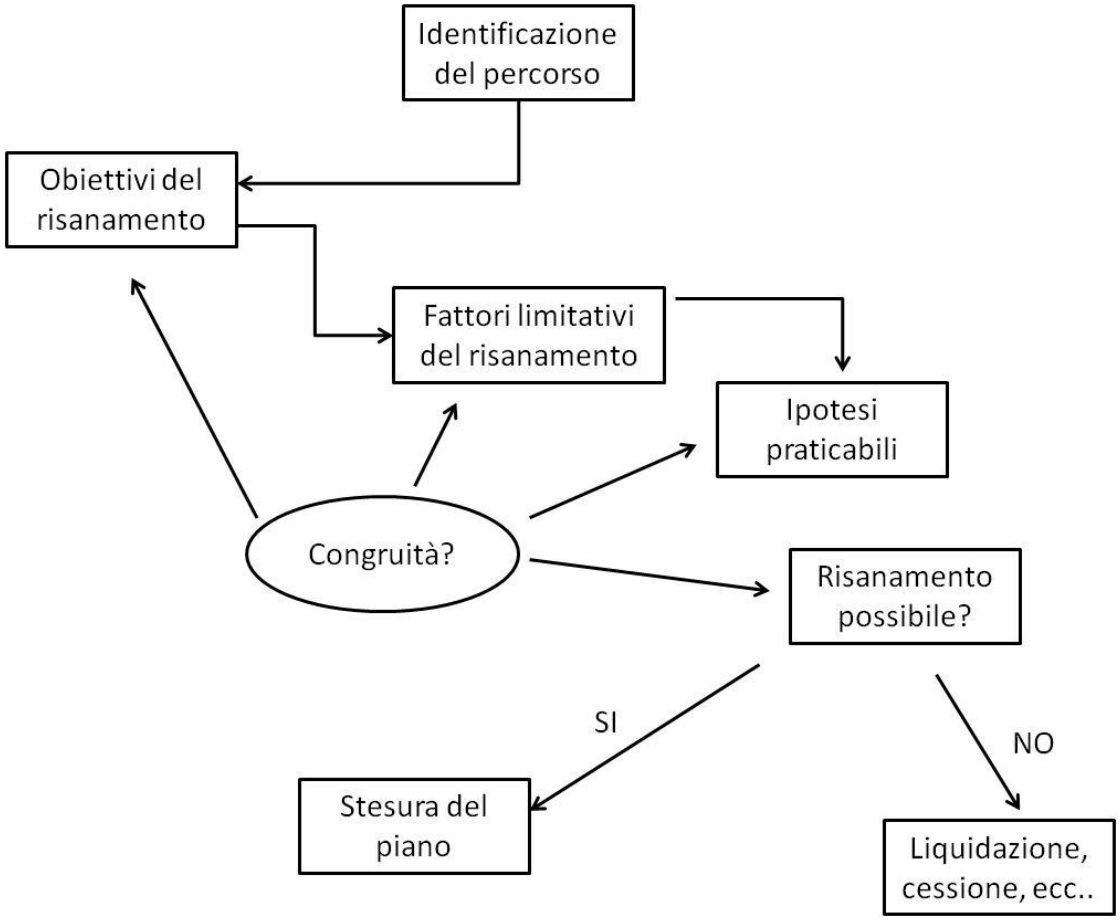
Gli interventi finalizzati al ripristino dell'equilibrio finanziario richiedono la preventiva individuazione della tipologia di crisi oltre che delle relative cause, argomento di cui verrà trattato nel prosieguo.

*6.3.3 Il Business Plan di risanamento_*

Da quanto sopra esposto è evidente che la redazione sia per fini interni che esterni di un documento di pianificazione, Business Plan, mirante a analizzare le cause e descrivere le previsioni economiche e finanziarie nonché le strategie di un'impresa rappresenta uno strumento di primissima importanza.

Anche se nessuno dei tre casi previsti dal legislatore richiama esplicitamente al Business Plan, leggendo tra le righe è evidente che è l'unico strumento in grado di assolvere alla richieste non solo normative ma anche di analisi interna.

La scelta di redigere un Business Plan di risanamento scaturirà da un processo decisionale che può essere così rappresentato:



Il Business Plan di risanamento può essere redatto con diversi obiettivi:

- Ricapitalizzazione creazione di liquidità finanziaria
- Riduzione dei costi e raggiungimento del "punto di pareggio"
- Ristabilimento del clima di fiducia all'interno della struttura
- Conquista della fiducia degli stakeholder
- Mutamenti organico e qualitativo dell'organico
- Avvio delle strategie di sviluppo
- Analisi dei risultati del processo di torna round

Un piano redatto per gli scopi sopra elencati si presenta come uno strumento con caratteri trasversali sia al Business Plan redatto per una start up che per il caso di on going.

Posti gli obiettivi il presupposto oggettivo è l'effettivo stato di crisi dell'impresa. In questo caso lo stato di crisi deve essere considerato nella sua eccezione più ampia in cui viene fatto rientrare anche il concetto di insolvenza. La legge fallimentare riformata riprende la normativa comunitaria e considera il concetto di crisi come idea più ampia rispetto a quella di insolvenza, l'art 160 L.F. recita " …ai cui fini il primo comma per stato di crisi si intende anche lo stato di insolvenza.."

Lo stato di insolvenza è definito dalla legge fallimentare all'art. 5 che recita:" ..la manifestazione di inadempimenti o di fatti esterni che dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare le proprie obbligazioni.."

Sintetizzando:

- Crisi: stato risanabile anche al di fuori di procedure concorsuali
- Insolvenza: non risanabile e se risanabile solo con il ricorso a procedure concorsuali

La crisi può essere ricercata sotto un aspetto economico che la definisce come l'alterazione dell'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale; o sotto l'aspetto giuridico che, invece, identifica la crisi con l'incapacità dell'imprenditore di far fronte regolarmente agli impegni assunti data la precaria situazione economico-finanziaria in cui si trova l'impresa.

6.3.4 Requisiti e forma

La norma di cui all'art. 67 comma 3 lett. d) non impone alcun requisito di forma al piano di risanamento, e neppure l'art. 2501-bis c.c. può soccorrere a tale proposito, avuto riguardo al fatto che il richiamo serve per mettere a fuoco il criterio di ragionevolezza della relazione dell'esperto.

Tenuto conto che non sono previste forme particolari di pubblicità verso terzi il piano di risanamento può essere redatto per scrittura privata, anche non autenticata, sottoscritto dall'imprenditore e conservato tra la documentazione societaria. Ma poiché la finalità principale è di poter resistere alla falcidia della revocatoria fallimentare, è senz'altro opportuno munire il documento nel quale il piano di risanamento è racchiuso dei requisiti per l'attribuzione della data certa al fine di fargli acquisire l'opponibilità all'eventuale successivo fallimento.

Tale accortezza, al fine di tutelare i soggetti che intenderanno avvalersi del piano di risanamento nei confronti dell'eventuale procedura fallimentare, si rende ancor più necessaria tenendo conto che non è prevista una forma di pubblicità, e neppure la pubblicazione nel Registro delle Imprese, a differenza di quanto accade per gli accordi di ristrutturazione di cui all'art. 182 LF. Qualora il piano di risanamento richiami specifici accordi con i creditori finalizzati alla rinegoziazione dei debiti o alla conclusione di nuovi contratti, quest'ultimi dovranno possedere le caratteristiche di forma previste per le fattispecie negoziali introdotte, ma ciò non ripercuote alcun effetto sulla forma del piano di risanamento, per il quale, come si è detto, non vi è un'esplicita previsione normativa.

Le modalità per attribuire al documento nel quale è incorporato il piano di risanamento la data certa sono molteplici. Gli eventi che godono di maggiore sicurezza sono la data di registrazione acquisita con l'assolvimento dell'imposta di registro, e la data attribuita in caso di autentica notarile.

Anche il timbro postale può costituire un evento idoneo a stabilire in modo egualmente certo l'anteriorità del documento rispetto alla data di dichiarazione del fallimento, ma è necessario rispettare il principio secondo il quale la scrittura deve formare un corpo unico con il foglio sul quale viene impresso il timbro medesimo. Tuttavia, poiché il ricorso al timbro postale costituisce evento che potrebbe prestarsi alla contestazione secondo la quale il documento potrebbe essere stato costruito *ex post* mediante la redazione su un foglio in bianco munito di timbro postale antedatato, è possibile prevenire tale eventuale contestazione attuando una prassi attraverso la quale il piano viene ostentato ai possibili soggetti contro-interessati rispetto agli accordi

conclusi, e da questi accettato, come possono essere altri creditori dell'impresa che potrebbero, per esempio, contestare le modalità di pagamento o le garanzie previste nel piano di risanamento

6.3.5 Contenuto del piano

Sulla base delle considerazioni formulate al paragrafo precedente relativamente alla struttura del piano ex articolo 67, 3 letto d) l.f., ritengo opportuno affermare che il contenuto dello stesso debba necessariamente prevedere in primis un'analisi circa la fattibilità che il core business dell'impresa debitrice possa assumere ancora un ruolo nel mercato in cui opera, ritornando a generare ricchezza; in secondo luogo devono essere indicate ed analizzate le cause del disequilibrio finanziario al fine di permettere uno studio in merito alle possibilità ed alle modalità di risanamento e ristrutturazione dei debiti. In generale il piano deve essere analiticamente dettagliato sia con riferimento alla situazione in essere, sia con riferimento alle proiezioni che si descrivono: devono essere previste azioni programmate secondo una precisa logica economica-temporale. Partendo da una situazione patrimoniale aggiornata, è possibile procedere in tal modo concentrando gli interventi in due macro classi: la prima relativa alla predisposizione di un piano industriale, la seconda illustrativa della strategia e, in particolare, di tutte le azioni di risanamento da porre in essere per l'attuazione degli obiettivi del piano. Con riferimento alla redazione del piano industriale, analizzando nel dettaglio le varie componenti, così come preso a riferimento dalla dottrina prevalente per la predisposizione del piano ex articolo 67, 3 letto d) l.f., il contenuto deve precedere le seguenti analisi:

a) analisi industriale - finalizzata a fornire ipotesi circa gli sviluppi dell'impresa, individua la tipologia di intervento e la strategia che più si adatta al caso contingente, prevedendo interventi differenziati sia in ambito organizzativo sia di miglioramento dei processi e dei cicli produttivi - a seconda delle varie fasi

temporali previste nel piano; essa è finalizzata a stabilizzare la situazione dell'impresa, evitando che si aggravi ulteriormente;

b) analisi economica - rappresenta la traduzione pratica del piano industriale in termini economici in quanto fornisce una previsione economica dell'andamento della gestione imprenditoriale futura, con riferimento agli esercizi d'imposta oggetto del piano di risanamento. Tale informativa si ritiene possa essere fornita per il tramite di un conto economico previsionale;

c) analisi finanziaria - rappresenta la traduzione pratica del piano industriale in termini finanziari poiché attiene alla rinegoziazione dei rapporti con i creditori ed evidenzia i conseguenti flussi finanziari originati dalle scelte economiche previste nel piano industriale. A tal fine, il rendiconto finanziario permette di evidenziare tutte le fonti che hanno incrementato i fondi liquidi disponibili per la società nonché gli impieghi che, al contrario, ne hanno determinato un decremento; consente, altresì, di conoscere le cause all'origine delle variazioni patrimoniali dell'impresa, nonché le correlazioni esistenti tra le singole categorie di fonte e di impieghi, dimostrando la capacità dell'impresa di adempiere al pagamento dei debiti in scadenza e di quelli eventualmente ristrutturati;

d) dei flussi totali di cassa - ricostruisce i flussi monetari sulla base delle scelte risultanti dal piano di risanamento, con riferimento al periodo di analisi. In tal caso è possibile avere una percezione dell'autofinanziamento aziendale, originato dalla gestione caratteristica. L'obiettivo è definire la generazione di cassa di una società e di conseguenza l'attribuzione di tali flussi di cassa alle modalità a ciò previste (nel caso in esame al riequilibrio finanziario dell'impresa ed al risanamento dell'esposizione debitoria): le suddette informazioni, infatti, consentono di comprendere come si sono formate (o come si formeranno - nell'ipotesi prospettica del piano di risanamento) le variazioni finanziarie come risultato di varie gestioni.

Nel piano industriale occorre considerare dettagliatamente anche la situazione societaria ex ante nonché i possibili sviluppi di governance ovvero di assetti proprietari necessari per il perseguimento degli obiettivi del piano: tra gli strumenti utilizzabili

possono essere considerati i patti parasociali, gli incentivi al management, un nuovo ruolo riconducibile ai creditori (i.e. possono ad esempio conferire il proprio credito e divenire proprietari di una quota sociale); il piano potrebbe altresì prevedere altresì particolari diritti di controllo e/o di veto.

Con riferimento alla relazione illustrativa della strategia, il piano deve indicare le azioni di risanamento da porre in essere per l'attuazione degli obiettivi del piano. Esse possono essere interne alla società ovvero di matrice esterna. Tra le azioni di risanamento avente carattere interno si ritiene possano essere ascritte le cessioni di beni strumentali non strategici, politiche di riduzione dei costi ed di ripristino di margini operativi di redditività tali da aumentare i flussi di cassa prodotti dalla gestione caratteristica dell'impresa. Tra le azioni di risanamento esterno, invece, si ricomprendono azioni di ricapitalizzazione dell'impresa a mezzo di conferimenti in denaro ovvero in beni (si pensi ad esempio alla conversione dei crediti in capitale di rischio), la rinegoziazione dei crediti commerciali (con conseguente remissione dei debiti ovvero loro pagamento in percentuale) ovvero debiti finanziari (Le. rinegoziazione dei tassi dei mutui, conversione dei debiti a breve in debiti a medio-lungo termine), moratorie, compensazione dei crediti reciproci ovvero postergazione degli stessi. Tali azioni devono essere modulate e trovano applicazione anche in relazione alla tipologia di società ovvero alla sua dimensione. Il contenuto del piano ex articolo 67, 3 letto d) l.f., comprensivo quindi di piano industriale e di piano strategico, deve presentare alcune caratteristiche generali che, sebbene non espressamente previste dalla normativa, assumono grande rilevanza ai fini del successo del piano e dei suoi effetti. Di seguito le principali caratteristiche che il piano dovrebbe avere:

- Il contenuto del piano deve essere ben dettagliato. Più un piano appare generico, maggiore è il rischio di revocatoria delle azioni compiute dal debitore con riferimento al piano stesso; di converso, maggiormente sono dettagliate le operazioni necessarie per le finalità del piano, tanto maggiore sarà il grado di immunizzazione delle stesse da azioni revocatorie. È evidente, infatti, che non tutti gli atti posti in essere successivamente alla predisposizione del piano di risanamento possono e devono essere ascritti allo stesso: sono passibili di

esenzione da revocatoria solo quegli atti posti in essere in diretta ed evidente esecuzione del piano stesso, essendo tutti gli altri potenzialmente pregiudizievoli nei confronti della massa dei creditori in ipotesi di successivo fallimento;

- Il piano deve essere redatto in ottica di going concern (i .e. di prosecuzione dell'attività) e non con una logica liquidatoria. Obiettivo del piano di risanamento è il superamento del disequilibrio finanziario ed il riallineamento della posizione debitoria: in alcun modo la cessazione dell'impresa. In tale ottica appare, pertanto, giustificabile e condivisibile la logica fondante il piano: certamente possono essere ammesse attività di dismissione, purché siano limitate e propedeutiche ad un nuovo e successivo sviluppo dell'attività; piani di risanamento caratterizzati da una finalità meramente liquidatoria sono ritenuti privi della tutela prevista dall'articolo 67, 3 letto d} l.f. (i.e. esenzione da azione revocatoria);
- Il piano deve essere chiaro al fine di poter consentire al professionista che procede alla sua attestazione di formulare un giudizio di idoneità, fattibilità e ragionevolezza;

Le azioni di risanamento contenute nel piano devono essere continuamente monitorate e modulate sulla base degli eventuali mutamenti macro-economici e micro-economici nel periodo di riferimento. È indiscutibile, infatti, che la realtà economica nella quale si inserisce il piano non è un fenomeno rigido ed immutabile, essendo soggetto a continui mutamenti che potrebbero rendere necessari degli aggiustamenti: nell'ipotesi, infatti, di sopravvenuta impossibilità di esecuzione di alcuni elementi ovvero fasi previste nel piano di risanamento, qualora gli stessi rappresentino condizioni essenziali per l'esecuzione delle finalità previste dall'articolo 67, 3 letto d} l.f., occorre individuare soluzioni alternative e predisporre un nuovo piano ex articolo 67, 3 lett d) l.f. Sebbene il legislatore non abbia disciplinato alcunché in riferimento alla tempistica nella presentazione di piani successivi, secondo parte della dottrina la soluzione sopra proposta,sebbene astrattamente possibile,presenta problematiche in merito alla valutazione del primo piano che, potendo astrattamente esser ritenuto inidoneo alla soluzione della crisi finanziaria, potrebbe essere sottratto ai benefici di cui

all'articolo 67 , 3 letto d) l.f. Trattasi, tuttavia, di ipotesi teorica, fondata su valutazioni ex post, certamente di più sicuro valore rispetto alle previsioni che il debitore formula nel piano stesso: per questi motivi, si riterrebbero non censurabili gli atti, i pagamenti e le garanzie realizzate in esecuzione del primo piano, sebbene infruttuoso per i fini cui è ontologicamente preposto.

6.4. Le fasi di formazione del piano

Una volta analizzato l'inquadramento normativo del piano di risanamento ed il suo contenute, tratto di seguito, sempre premettendo che non esistono schemi obbligatori ovvero preconfezionati cui attenersi, può articolarsi nelle seguenti fasi:

a) ricerca delle cause della crisi;

b) definizione delle strategie;

c) valutazione comparata del risanamento e delle ipotesi alternative di cessione e di liquidazione;

d) interventi propedeutici alla redazione del piano di risanamento;

e) redazione del piano;

f) attuazione e verifica dell'esecuzione del piano.

6.4.1 Ricerca delle cause della crisi

Dello stato di crisi, del quale ho già accennato nei paragrafi precedenti, non esiste una definizione normativa, è uno *status* che, pur ricomprendendo la vera e propria insolvenza, può anche consistere in uno squilibrio economico – finanziario che pone l'impresa a rischio di insolvenza.

Partendo da questa impostazione fornita da parte della prevalente giurisprudenza, mi sembra pertanto possibile affermare che la con il termine "crisi" si possano intendere diverse situazioni di difficoltà gestionale che possono identificarsi tanto con la temporanea difficoltà ad adempiere (insolvenza reversibile), quanto con l'insolvenza irreversibile di cui all'art. 5 l.f..

Propedeutico alla formazione del piano diventa quindi l'individuazione dello stato di crisi e delle cause che l'hanno provocato, sulla base di strumenti che l'economia aziendale ha messo a disposizione dell'imprenditore. Gli strumenti devono essere caratterizzati da tempestività, flessibilità e essere sviluppati su un arco temporale medio-lungo. Esistono per questo tre diversi strumenti:

- L'analisi di bilancio
- Il rendiconto finanziario
- Le indagini empiriche

L'analisi di bilancio

L'attività propedeutica all'analisi di bilancio è rappresentata dalla riclassificazione dei dati contabili.

La rielaborazione dello stato patrimoniale viene effettuata secondo criteri finanziari, esponendo le poste dell'attivo in base al criterio della liquidità e quelle del passivo secondo il criterio della relativa esigibilità. Lo schema di stato patrimoniale riclassificato secondo i criteri finanziari esposti è il seguente:

Attività (Impieghi)		**Passività (Fonti)**	
Attivo immobilizzato:	**I**	*Capitale proprio:*	**Cp**
Immobilizzazioni materiali	**Im**	Capitale spciale	
Immobilizzazioni immateriali	**Ii**	Riserve	
Immobilizzazioni finanziarie	**If**	Utile	
Attivo corrente:	**Ab**	*Capitale di terzi:*	**Ct**
Disponibilità di magazzino	**D**	Passività consolidate	**Pc**
Liquidità differite	**ld**	Passività correnti	**Pb**
Liquidità immediate	**Li**		
Capitale investito	**Ci**	Totale fonti	**Ci**

L'attivo immobilizzato è costituito da tutti gli elementi patrimoniali attivi destinati a restare durevolmente impiegati nei cicli produttivi aziendali. Esso deve essere considerato al netto dei fondi di ammortamento e di svalutazione.

L'attivo corrente, o circolante, ricomprende tutti gli elementi attivi del patrimonio che ritorneranno in forma liquida presumibilmente nel breve termine, ovvero entro un lasso temporale pari a dodici mesi. Esso è composto dai seguenti elementi:

- disponibilità di magazzino, rappresentate dall'insieme delle giacenze finali di scorte (merci, prodotti finiti, etc.);
- liquidità differite, costituite dai crediti di diversa natura trasformabili in forma liquida entro dodici mesi;
- liquidità immediate, formate dai mezzi monetari immediatamente disponibili (cassa, depositi bancari e/o postali, titoli di stato).

Il capitale di terzi, ovvero l'insieme delle risorse acquisite dall'azienda mediante il ricorso all'indebitamento, è formato dai seguenti elementi:

- passività consolidate, costituite da tutte le fonti di capitale di credito aventi esigibilità superiore ai dodici mesi;
- passività correnti, rappresentate dalle fonti di capitale di credito a breve termine.

Di seguito riportato alcuni indici, con indicazione delle modalità di calcolo nonché delle informazioni da essi desumibili

Indici di indebitamento	Modalità di calcolo	Chiave di lettura	Valore corretto
Indice di autonomia Finanziaria	Cp/(Ct+Cp)	Evidenzia la misura in cui il capitale di rischio finanzia gli investimenti aziendali	Cp/(Ct+Cp) > 0,5
Quoziente di indebitamento	Ct/Cp	Evidenzia la misura in cui il capitale di rischio finanzia gli investimenti aziendali	Ct/Cp >1
Indice di indebitamento	Ci/Cp	Evidenzia la misura in cui il capitale di rischio finanzia gli investimenti aziendali. Partendo da un valore teorico di 1, che denota la presenza di investimenti finanziati integralmente dai mezzi propri, tale indice, noto anche come "leva finanziaria", assume valori crescenti all'aumentare della dipendenza finanziaria da terzi.	

Indici di solidità	Modalità di calcolo	Chiave di lettura	Valore corretto
Quoziente di autocopertura delle immobilizzazioni	Cp/I	Evidenzia la misura in cui gli impieghi durevoli risultano essere finanziati mediante mezzi propri	Cp/I = 1
Quoziente di copertura delle immobilizzazioni	(Cp+Pc)/I	Evidenzia la posizione di equilibrio strutturale nella composizione del patrimonio aziendale	(Cp+Pc)/I > 1

Margini di solidità	Modalità di calcolo	Chiave di lettura	Valore corretto
Margine di struttura essenziale	Cp - I	Evidenzia la misura in cui gli impieghi durevoli risultano essere finanziati mediante mezzi propri	Cp - I = 1
Margine di struttura globale	Cp + Pc - I	Evidenzia la situazione di equilibrio o di disequilibrio finanziario della struttura aziendale. In particolare, è presente una posizione di equilibrio strutturale nell'ambito della composizione del patrimonio aziendale laddove: - vi sia prevalenza del capitale proprio su quello di credito a medio/lungo termine; - il margine positivo sia tale da garantire la copertura sia delle disponibilità che di una parte delle liquidità differite.	Cp + Pc - I > 0

Indici di liquidità	Modalità di calcolo	Chiave di lettura	Valore corretto
Quoziente di disponibilità	Ab/Pb	Evidenzia la capacità di soddisfare gli impegni a breve termine mediante tutte le fonti di pari durata. Indice non molto significativo per la valutazione della situazione di liquidità a causa dell'influenza esercitata dalle disponibilità del magazzino.	1,5 < Ab/Pb < 2
Quoziente di liquiditò	(Ld+Li)/Pb	Evidenzia la capacità di far fronte agli impegni di breve termine mediante le liquidità disponibili.	(Ld+Li)/Pb = 1
Quick ratio (test acido)	Li/Pb	Evidenzia la capacità di far fronte alle uscite correnti mediante le liquidità immediatamente disponibili.	Li/Pb = 1

Margini Finanziari	Modalità di calcolo	Chiave di lettura	Valore corretto
Margine di tesoreria	(Ld+Li)-Pb	Evidenzia la capacità di far fronte agli impegni di breve termine mediante le liquidità disponibili. Un valore negativo denota la presenza di difficoltà finanziarie nel breve termine.	(Ld+Li)-Pb > 0
Capitale circolante netto (margine di disponibilità)	Ab - Pb	Evidenzia l'attitudine dell'impresa a far fronte autonomamente agli impegni finanziari di breve periodo, nonché la situazione di equilibrio o di disequilibrio finanziario della struttura aziendale, sia di breve che di medio periodo. Il capitale circolante netto, infatti, coincide con il margine di struttura globale, ossia, data l'equazione patrimoniale A = P +N: Ab + I = Pb + Pc + Cp da cui si ottiene: Ab – Pb = Pc + Cp - I Pertanto, se Ab – Pb > 0, allora anche Pc + Cp – I > 0 e dunque Pc + Cp > I. Ne consegue che, tenuto conto del fatto che il capitale circolante netto risulta essere pari alla quota di attività correnti finanziata mediante fonti permanenti, il medesimo segnala: - la presenza di una situazione di equilibrio finanziario laddove Ab – Pb > 0; - la presenza di una situazione di disequilibrio finanziario laddove Ab – Pb < 0, risultando gli impieghi durevoli finanziati mediante passività correnti (Pc + Cp < I).	Ab - Pb > 0

Indici di rotazione	Modalità di calcolo	Chiave di lettura	Valore corretto
Rotazione del capitale investito	V/Ci	Indica il numero di volte in cui il capitale investito torna in forma liquida per effetto dei ricavi di vendita (V = Ricavi netti di vendita).	V/Ci > 1
Rotazione dell'attivo circolante	V/Ab	Indica il numero di volte in cui il capitale investito nei cicli di breve termine si ritrasforma in liquidità.	V/Ab > 1
Rotazione del magazzino	V/Dm	Evidenzia il turnover, ossia la velocità di trasformazione in liquidità, dunque di rinnovo, del capitale investito nelle scorte.	V/Dm > 1
Rotazione dei crediti commerciali	Ft di vendita/Cred. Commerciali	Evidenzia la velocità di rinnovo nel corso dell'esercizio dei crediti commerciale, strettamente correlata alle politiche di vendita adottate dall'impresa.	(Ft di vendita/Cred. Commerciali) > 1

Indici di durata	Modalità di calcolo	Chiave di lettura
Giacenza media del magazzino	(Dm/V)*365	Evidenzia il tempo medio di permanenza delle scorte, ovvero il numero medio di giorni che intercorrono tra il momento di entrata e quello di uscita dal magazzino dei beni che ne fanno parte.
Durata media dei crediti commerciali	(cred. Commerciali/Ft di vendita) * 365	Evidenzia la durata media delle dilazioni concesse alla clientela, ovvero il tempo medio di incasso.
Durata media dei debiti commerciali	(deb. Commerciali/Ft di acquisto) * 366	Esprime la dilazione media di pagamento dei debiti commerciali.

La rielaborazione del conto economico deve essere effettuata in base a modalità tali da mettere in evidenza le singole aree di formazione del risultato economico.

Un esempio può essere la riclassificazione a costi e ricavi della produzione venduta.

Lo schema di conto economico rielaborato a costi e ricavi della produzione venduta è il seguente:

+/- ricavi netti di vendita
+ altri ricavi
= Ricavi complessivi netti (V)
- costo del venduto (Cv)
+/- variazione delle rimanenze
+/- variazione delle rimanenze dei prodotti in corso di lavorazione
- costi per acquisto materie prime e merci
= margine operativo lordo (MOL)
- costi commerciali
- costi amministrativi
- ammortamenti
= reddito operativo gestione caratteristica (Ro)
+ proventi finanziari
- oneri finanziari
+ proventi atipici
- oneri atipici
= reddito gestione corrente
+ proventi straordinari
- oneri straordinari
= reddito prima delle imposte
- imposte sul reddito
= reddito netto dell'esercizio (Rn)

L'esame approfondito dell'andamento della situazione economica di un'impresa può essere effettuato avvalendosi degli indicatori di seguito riportati, ritenuti peraltro di significativa importanza per la predisposizione dei piani di risanamento

Indici economici	Modalità di calcolo	Chiave di lettura
MOL	V-Cv	Evidenzia il margine di guadagno realizzato sulle vendite, nonché il grado di copertura degli ulteriori costi di gestione della gestione caratteristica.
ROE	Rn/Cp	Esprime la redditività del capitale proprio, ovvero il relativo grado di remunerazione. Per esempio, un ROE pari al 5% indica che 100 € di capitale proprio consentono di realizzare 5 € di reddito. L'apprezzamento della capacità reddituale deve comunque essere effettuato operando un confronto con il saggio di remunerazione degli investimenti alternativi aventi lo stesso livello di rischio. La redditività del capitale proprio esprime il grado di efficienza delle politiche gestionali e, come tale, il relativo andamento può essere utilmente apprezzato esaminando le sue componenti, ovvero: - la redditività del capitale investito (ROI); - l'indice di indebitamento (leverage); -l'incidenza della gestione non caratteristica (Rn/Ro) Lo schema di analisi del ROE è evidenziato nella seguente relazione: ROE = Rn/Cp = Ro/Ci x Ci/Cp x Rn/Ro
ROI	Ro/Ci	Esprime la redditività del capitale investito, ovvero il relativo grado di remunerazione, prescindendo dalla struttura finanziaria adottata nonché dai risultati estranei alla gestione caratteristica. Per esempio, un ROI pari al 4% indica che 100 € di investimenti nell'azienda consentono di realizzare un reddito operativo di 4 €. La redditività del capitale investito esprime il grado di efficienza economica della gestione caratteristica, ovvero della relativa capacità di generare reddito. La dottrina aziendalistica ritiene che tale indice non debba assumere valori inferiori al costo del denaro: laddove ciò si verificasse l'impresa dovrebbe ridurre l'indebitamento. Per esempio, in presenza di un ROI pari al 4% e un costo medio del denaro pari al 7%, consentono di realizzare, per ogni 100 € di capitale investito finanziato mediante capitale di credito, 4 € di reddito operativo a fronte di 7 € di oneri finanziari, con conseguente assorbimento della redditività delle altre risorse investite. Il relativo andamento può essere utilmente apprezzato mediante l'analisi delle sue componenti, ovvero: - l'indice di redditività delle vendite (ROS = Ro/V), il quale evidenzia il grado di remunerazione dei fattori produttivi; -l'indice di rotazione del capitale investito Lo schema di analisi del ROE è evidenziato nella seguente relazione: ROI = Ro/Ci = Ro/V x V/Ci

Il rendiconto finanziario

L'analisi di bilancio per flussi (c.d. rendiconto finanziario) trova il suo fondamento normativo nell'articolo 2426 c.c., laddove si dice che la nota integrativa deve indicare le movimentazioni delle immobilizzazioni e le variazioni intervenute della consistenza delle altre voci dell'attivo e del passivo, facendo particolare riferimento alle voci del patrimonio netto, dei fondi, del trattamento di fine rapporto. Le variazioni intervenute non devono solo essere esposte in nota integrativa, ma devono anche essere identificati i principali motivi che hanno determinato tali variazioni . Inoltre poiché il principio contabile del bilancio d'esercizio richiede che la nota integrativa esponga le variazioni intervenute nelle poste attive e passive in modo da evidenziare le fonti e gli impieghi verificatisi, si rende necessario esporre le variazioni intervenute nella forma del rendiconto finanziario. In tal modo le variazioni emerse dall'analisi compartiva di due stati patrimoniali e due conti economici temporalmente consecutivi vengono analizzate in ottica finanziaria (ossia attraverso l'analisi delle fonti e degli impieghi) permettendo così di evidenziare la reale dinamica ed evoluzione finanziaria dell'impresa.

Il rendiconto finanziario riassume:

1. le attività di finanziamento dell'impresa in termini di variazioni finanziarie in un arco temporale definito; variazioni finanziarie intese come conseguenza dell'attività produttiva di reddito;

2. le attività di investimento;

3. le variazioni intervenute nell'esercizio da analizzare;

4. le correlazioni esistenti tra investimenti e finanziamenti.

Il rendiconto finanziario può essere redatto secondo due diverse modalità a seconda del concetto attribuito al termine "risorse finanziarie" :

- rendiconto delle variazioni del capitale circolante netto;
- rendiconto di liquidità

Il primo considera le "risorse finanziarie" come eccedenza di attività a breve su passività a breve ; il secondo fa invece riferimento alla disponibilità liquida in cassa (cassa e conti correnti attivi) . La scelta tra i diversi modelli si indirizza maggiormente verso il rendiconto finanziario in termini di liquidità principalmente per tre ordine di motivi:

- Maggiore percezione della situazione finanziaria rispetto a quella che emerge nel rendiconto finanziario di capitale circolamnte netto;
- Forma più diffusa in Italia
- Forma piuù diffusa a livello internazionele, dato che la prassi privilegia il modello in termini di flussi

Le funzioni del rendiconto si possono così schematizzare:

rendiconto in termini di liquidità	**rendiconto in termini di capitale circolante netto**
Identifica come è aumentata la liquidità ed in quali ambiti, così facendo permette di conoscere i flussi di liquidità generatesi e quindi di valutare la capacità dell'impresa sia a far fronte agli impegni assunti che ad autofinanziarsi	variazioni intervenute nel capitale circolante netto nelle diverse aree di gestione
Indica come è diminuita la liquidità e in quale ambiti	variazioni delle voci dello stato patrimoniale

Le indagini empiriche

L'imprenditore a prescindere dall'analisi di bilancio, sia in termini statici che dinamici, può cogliere i segnali della crisi della sua impresa anche attraverso indagini empiriche: si pensi a riguardo l'Indice Z-Score Altman che consente di prevedere con tecniche statistiche le probabilità di fallimento utilizzando diverse variabili. L'indice prende l'avvio da cinque indici mutuati dall'analisi di bilancio e precisamente:

capitale circolante / capitale investito

utile non distribuito / capitale investito

risultato operativo / capitale investito

valore di mercato / passività totale

vendite nette / capitale investito

A questi cinque risultati, l'indice in oggetto attribuisce un diverso peso che varia da 1,2 per il primo indice a 0,999 per l'ultimo indice sopra rappresentato: la sommatoria dei singoli risultati determina l'indice di Z-Score Altman.

Considerate le diverse classi di probabilità di fallimento stabilite a priori dall'indice in esame e così riassumibili:

< 1,79	probabilità di fallimento : probabilità di fallimento ALTA
Indice compreso tra 1,8 e 2,69	probabilità di fallimento: MEDIO-ALTA
Indice compreso tra 2,7 e 2,99	probabilità di fallimento: MEDIA
Indice < 3	probabilità di fallimento: BASSA

Il risultato ottenuto secondo le modalità sopra esposte, dovrebbe permettere all'imprenditore di conoscere la situazione dell'impresa ai fini della fattibilità. L'indice non va considerato in termini assoluti ma assume valenza certificativa in associazione con altre indagini che possono essere effettuate con riferimento alla perdita di quote di mercato, al peggioramento del portafoglio clienti, ecc.

6.4.2 Definizione delle strategie

L'individuazione delle cause generatrici della crisi e, quindi, della relativa tipologia consente la corretta definizione delle strategie di intervento.

La definizione delle strategie di risanamento, in virtù di quanto suggerito dalla dottrina, richiede l'adozione di forme similari a quelle del Business Plan, il quale, tecnicamente, si sostanzia in quattro documenti:

- piano industriale;

- conto economico previsionale (budget economico);

- stato patrimoniale previsionale (budget patrimoniale);

- rendiconto finanziario previsionale (tavole analitiche del cash flow previsto).

Occorre precisare che la predisposizione di un vero e proprio piano industriale si rende necessaria unicamente laddove il piano sia preordinato alla risoluzione di una crisi non soltanto finanziaria bensì anche economica. Ne consegue che, in presenza di una crisi di natura esclusivamente finanziaria possono assumersi come elementi prospettici attendibili i dati consuntivi desunti dall'ultimo conto economico (salvo mutamenti del mercato di riferimento); laddove la crisi sia altresì di natura economica, si rende necessaria la formulazione di nuovi obiettivi di marketing nonché di efficienza dei fattori produttivi.

Il piano sembra possa contemplare strategie alternative, da utilizzarsi unicamente qualora dovessero realizzarsi scostamenti significativi rispetto all'ipotesi principale. In dottrina viene proposta la seguente classificazione degli interventi di risanamento, conformi alle varie tipologie di cause di crisi esposte nel precedente paragrafo:

1) rigenerazione dei valori aziendali (per esempio, implementazione di nuovi progetti, incremento del grado di soddisfazione della clientela, incremento del livello di motivazione del personale, etc.);

2) innovazione dei prodotti e dei processi produttivi;

3) riconversione produttiva (indispensabile allorquando la crisi sia imputabile a errori strategici associabili a crisi del settore nonché di saturazione del mercato);

4) nuovo orientamento strategico (per esempio, operazioni di dismissione, di scorporo, di liquidazione di rami aziendali, necessarie qualora lo sviluppo dell'impresa,

in virtù di erronee strategie di portafoglio, sia stato realizzato in settori non correlati a quello della sua attività principale, quindi non rientranti nel *core business* dell'impresa);

5) ridimensionamento (realizzabile mediante licenziamenti, chiusura di stabilimenti, etc.);

6) ristrutturazione organizzativa interna (spesso si rende necessaria anche la sostituzione del management, onde conseguire la netta discontinuità rispetto alla gestione precedente, nonché la nomina di un consulente per la predisposizione di un piano di risanamento, al fine di infondere fiducia nei creditori e nei terzi che intrattengono rapporti con l'impresa);

7) creazione di un comitato di sorveglianza incaricato del monitoraggio del piano;

8) sostituzione di parte dei componenti gli organi sociali con soggetti "graditi" al comitato di sorveglianza;

9) ristrutturazione organizzativa esterna;

10) ristrutturazione tecnico produttiva.

Le strategie finalizzate al recupero dell'equilibrio economico finanziario, come tali dirette alla riduzione dell'indebitamento e alla generazione di liquidità, possono essere le seguenti:

- riduzione dell'indebitamento a breve termine operando la compensazione con titoli eventualmente costituiti in pegno;
- consolidamento, a un tasso rinegoziato, delle esposizioni debitorie sia a breve che a medio/lungo termine;
- mantenimento delle linee di credito autoliquidanti presenti al momento in cui la crisi è insorta;
- dismissione delle attività non remunerative ovvero ritenute non strategiche, nonché, eventualmente, dei beni ritenuti non strumentali, utilizzando

il netto ricavo per la riduzione del passivo corrente, con conseguente miglioramento della situazione finanziaria e, quindi, degli indici di liquidità;

- ricapitalizzazione, ovvero introduzione di nuova finanza da parte dei soci;

6.4.3 Interventi propedeutici alla redazione del piano di risanamento

L'impostazione di un piano di risanamento non può prescindere da un'attenta e preventiva verifica di fattibilità, la quale implica un'altrettanto attenta e approfondita analisi dei vincoli esterni e interni all'impresa.

I vincoli esterni all'azienda sono rappresentati:

- dalle condizioni economiche, sociali, politiche e giuridiche dell'ambiente in cui l'azienda opera;
- dal mercato di sbocco e dalla domanda del prodotto realizzato e/o commercializzato dall'impresa;
- dai punti di forza e di debolezza dei concorrenti;
- dalla situazione del mercato del lavoro, della tecnologia e degli altri fattori produttivi necessari allo svolgimento dell'attività d'impresa;
- dalla situazione del mercato dei capitali.

I vincoli interni all'azienda sono i seguenti:

- la disponibilità di personale dotato del necessario know how;
- il possesso di adeguate risorse tecnologiche;
- la reperibilità di fattori produttivi adeguati;
- la disponibilità di risorse finanziarie adeguate;
- la struttura organizzativa interna;
- le relazioni umane tra i soggetti dell'impresa.

Il piano, dovendo fornire l'evidenza numerica dei singoli interventi di risanamento previsti, quanto meno di quelli di maggiore importanza, richiede la preventiva formulazione della previsione delle sue risultanze, da effettuarsi sulla scorta della situazione di partenza nonché, in particolare, delle informazioni acquisite mediante l'analisi di bilancio. Tale fase, dunque, assume fondamentale rilievo in quanto consente all'esperto di poter accertare l'esistenza o meno della concreta possibilità di realizzazione degli obiettivi programmati, ovvero della ragionevolezza del piano. Lo sviluppo dei calcoli si articola nelle seguenti fasi:

a) stima dei ricavi di vendita. Trattasi del punto di partenza nel processo di formulazione del piano, in quanto da tale previsione dipendono tutte le altre. In tale fase deve tenersi conto della strategia imprenditoriale di fondo, nonché del mercato di riferimento. La previsione, come peraltro già precisato in precedenza, laddove la crisi sia di natura esclusivamente finanziaria, può ragionevolmente assumere, quali elementi prospettici, i dati consuntivi emergenti dall'ultimo conto economico; in caso contrario, essa deve necessariamente tener conto del presumibile effetto conseguente all'implementazione delle strategie di marketing programmate, oltre che delle misure di miglioramento della redditività di prossima attuazione contemplate dal piano medesimo;

b) stima della capacità produttiva. La previsione del volume dei beni oggetto di vendita deve tener conto della capacità produttiva degli impianti, onde poter operare una stima attendibile dei ricavi di vendita nonché dei costi correlati;

c) stima del coefficiente di rotazione e determinazione delle attività operative nette. Tale fase implica la previsione della rotazione del magazzino, dei crediti, etc., da effettuarsi in relazione a ciascuna voce contabile;

d) stima del margine di profitto;

e) stima dell'entità dei componenti di reddito non ricorrenti;

f) stima del cash flow operativo;

g) stima degli oneri finanziari, dell'esposizione debitoria nonché dell'utile netto, da effettuarsi sulla base delle precedenti previsioni.

6.4.4 la relazione del professionista

L’estrema autonomia che il legislatore riconosce ai piani di risanamento ex art. 67, 3 lett. d) L.F. trova un limite nella relazione del professionista-attestatore che, nel valutarne la ragionevolezza, costituisce l’unica forma di tutela espressamente prevista all’iniziativa risanatoria privata.

Nonostante l'importanza della relazione in esame, la norma di cui al citato articolo 67 l.f. appare poco puntuale, tanto che è stata oggetto di elaborazioni dottrinali al fine di definirne la portata e le modalità operativa.

L’intervento riformatore apportato dal Decreto sviluppo ha fornito ulteriori ed importanti chiarimenti incidendo sulla disciplina dei piani di risanamento prevedendo contestualmente:

Una nuova e maggiore specifica regolamentazione dei requisiti e dei compiti del professionista c.d. “attentatore”

Introducendo la facoltà di pubblicare il piano di risanamento nel registro delle imprese su richiesta del debitore.

Con specifico riferimento ai compiti del professionista attestatore sis egnala come il Decreto Sviluppo abbia modificato, rispetto alla disciplina previgente, l'oggetto dell'attestazione del professionista che non sussiste più nell'attestazione della ragionevolezza del piano, bensì nell’attestazione della "veridicità dei dati aziendali e la fattibilità" dello stesso, conformemente a quanto previsto in materia di concordato preventivo.

Il nuovo art. 67 co.3 lett.d) L.F. specifica, inoltre, che il professionista debba essere designato dal debitore e declina il requisito dell'indipendenza dello stesso secondo i seguenti parametri:

- Assenza di legami professionali o personali all'impresa e a coloro che hanno interesse all'operazione di risanamento,tali da comprometterne l'indipendenza di giudizio;

- possesso dei requisiti previsti dal codice civile per l'elezione alla carica di sindaco (cfr. art. 2399 cod. civ.);
- Assenza, negli ultimi cinque anni, di alcuna prestazione di lavoro subordinato o autonomo (anche per il tramite di soggetti con i quali il professionista sia unito in associazione professionale) in favore del debitore ovvero assenza di alcuna partecipazione agli organi di amministrazione o di controllo di quest'ultimo.

6.4.4.1 I requisiti del professionista

Essendo le finalità del piano la chiarezza, la certezza e la valutazione della correttezza delle informazioni contenute nel piano di risanamento, per garantire l'indipendenza dei ruoli e delle funzioni, il soggetto che deve procedere alla redazione della relazione attestatrice del medesimo deve necessariamente qualificarsi autonomamente rispetto a chi ha, invece, predisposto il piano. L'articolo 67, 3 letto d) l.f. precisa a riguardo che l'esperto deve soddisfare i requisiti previsti all'articolo 28, letto a) e b) l.f., ai sensi dell'articolo 2501-bis, 4 c.c. L'articolo 28, lettere a) e b) l.f. individua i soggetti che possono rivestire le funzioni del curatore negli avvocati, dottori commercialisti, ragionieri e ragionieri commercialisti siano essi peranti singolarmente sia in studi professionali associati ovvero in società fra professionisti, sempre che i soci delle stesse siano soggetti qualificati ai sensi della lett o a) (i.e. come avvocati, commercialisti, ragionieri e ragionieri commercialisti) .

Contestualmente i requisiti del professionista devono essere analizzati e ricercati anche ai sensi del disposto di cui all'articolo 2501-bis, 4 c.c. che fa espresso rinvio all'articolo 2501-sexies c.c. In tale articolo, il comma 3 prevede che "[. ..] l'esperto o gli esperti sono scelti tra i soggetti di cui al primo comma dell'articolo 2409-bis e, se la società incorporante o la società risultante dalla fusione è una società per azioni o in accomandita per azioni, sono designate dal tribunale del luogo in cui ha sede la società.

Se la società è quotata in mercati regolamentati, l'esperto è scelto fra le società di revisione iscritte nell'apposito albo […].

6.4.4.2 Le finalità delle relazione del professionista

La finalità della relazione del professionista, così come espressamente prevista dalla normativa, era quella di attestare la ragionevolezza del piano di risanamento.

Data l'ampiezza del termine "ragionevolezza", anche in questo caso la dottrina ha svolto un ruolo considerevole nell'interpretare tale concetto.

Per ragionevolezza si ritiene di dover intendere la fondatezza delle operazioni previste nel piano e la loro propedeuticità concreta alla realizzazione dell'equilibrio finanziario e del risanamento dell'esposizione debitoria. In tale ottica l'esperto deve valutare, infatti, l'attendibilità e la fattibilità del piano e delle operazioni in esso previste, verificandone la compatibilità con le dinamiche del settore e del mercato in cui opera il debitore proponente e la coerenza con le finalità che intende perseguire.

La relazione deve contenere non solo le conclusioni dell'esperto, ma altresì le motivazioni a supporto ed un'analisi degli strumenti e delle variabili indicati nel piano, in modo tale da consentire al terzo creditore interessato di sindacare tali conclusioni e valutare autonomamente la bontà del piano ai fini prefissati.

In tal modo, infatti, l'esperto attestatore dovrebbe esprimere il proprio giudizio circa la finalità risanatoria richiesta al piano dal più volte citato articolo 67 l.f, si.: trattasi di una sorta di tutela pubblicistica che il legislatore ha voluto riconoscere all'esperto attestatore il cui elaborato dovrebbe, a tal fine, sopperire alla mancata previsione di intervento dell'autorità giudiziaria a tutela dei creditori, con particolare riferimento a quelli cui dovrebbe trovare applicazione la tutela da revocatoire fallimentari ai sensi dell'art.67,3 lett. d) L.F.

6.4.4.3 Il contenuto della relazione

Il legislatore non fornisce alcuna disposizione e/o specifica in merito alle condizioni minimali ovvero ai principi cui l'esperto è tenuto ad attenersi in sede di predisposizione della relazione di accompagnamento al cosiddetto "piano attestato di risanamento".

Si ritiene, comunque, che la relazione in esame, oltre a contenere la suddetta attestazione di ragionevolezza, debba altresì contemplare:

- l'illustrazione tecnica del piano, enunciando con chiarezza gli elementi posti a fondamento delle
- elaborazioni quantitative;
- un giudizio circa la validità delle scelte imprenditoriali;
- un giudizio in merito alla capacità delle risorse finanziarie del piano di consentire il soddisfacimento delle obbligazioni dell'impresa, ovvero l'assorbimento dell'esposizione debitoria.

In virtù di quanto raccomandato dai principi internazionali di revisione ISA (International Standard Auditing), la relazione dovrebbe contenere, nonché porre in particolare risalto, anche i seguenti ulteriori elementi:

- la precisazione che il piano è stato redatto da parte degli organi aziendali, cui competono le conseguenti responsabilità;
- l'illustrazione delle ipotesi principali poste alla base della determinazione dei dati prospettici nonché dei fattori esterni, al di fuori del controllo aziendale, che potrebbero presumibilmente condizionare i risultati prospettici;
- la dichiarazione che la disamina effettuata da parte dell'esperto non rappresenta una garanzia in ordine all'effettivo verificarsi dei dati prospettici e delle ipotesi poste a loro fondamento;
- l'esplicita avvertenza che nessuna responsabilità può imputarsi all'esperto in relazione a eventi ovvero ad altre circostanze di carattere negativo

che potrebbero verificarsi in epoca successiva al rilascio dell'attestazione, in quanto in tale sede non prevedibili.

Il giudizio dell'esperto, pertanto, deve essere formulato osservando due direttrici:

- indicazione puntuale dei singoli debiti nonché dei mezzi finanziari mediante i quali operare il risanamento;
- illustrazione del Business Plan, ovvero del piano di riequilibrio della situazione finanziaria, evidenziandone dettagliatamente gli obiettivi, gli interventi programmati, i tempi stimati per la relativa esecuzione.

Il contenuto della relazione, comunque, non può rispondere a rigidi schemi preconfezionati, bensì deve adattarsi alle caratteristiche del piano, al cui contenuto il giudizio finale dell'esperto deve peraltro essere nettamente adesivo.

Tenuto conto di quanto sopra esposto, si ritiene comunque possibile delineare uno schema minimo, da utilizzarsi quale check list in sede di stesura della relazione:

a) enunciazione della tipologia di crisi accertata;

b) descrizione delle cause di crisi e dei relativi punti critici;

c) descrizione dell'attività svolta in ordine all'accertamento della veridicità dei dati aziendali, rilevanti ai fini

della valutazione di attendibilità e ragionevolezza del piano;

d) illustrazione della natura e del contenuto del piano;

e) illustrazione degli eventuali accordi con i creditori contemplati dal piano;

f) descrizione dettagliata e puntuale degli atti, dei pagamenti e delle garanzie programmati, potenzialmente lesivi della par condicio creditorum;

g) illustrazione degli interventi programmati, ordinati in base al relativo grado di importanza, nonché indicazione dei tempi stimati per la loro esecuzione;

h) formulazione di un giudizio in ordine alla validità delle scelte imprenditoriali;

i) attestazione di ragionevolezza, ovvero formulazione di un giudizio finale nettamente adesivo al contenuto del piano nonché alla attendibilità e realizzabilità degli obiettivi di risanamento dell'esposizione debitoria oltre che di riequilibrio della situazione finanziaria.

La relazione, allorquando il piano sia di tipo liquidatorio, ovvero contempli la cessazione dell'attività di impresa, deve altresì contenere:

- attestazione della titolarità da parte dell'impresa dei beni aziendali nonché della relativa piena disponibilità, in quanto liberi da gravami che ne possono ostacolare l'alienabilità;
- indicazione dei beni aziendali posti a garanzia di crediti nonché di quelli di proprietà di terzi;
- attestazione della titolarità da parte dell'impresa dei crediti di varia natura contemplati dal piano;
- attestazione dell'esistenza fisica delle scorte di magazzino contemplate dal piano;
- attestazione dell'esistenza nonché della legittima disponibilità da parte dell'impresa di ogni altro componente attivo da destinarsi alla soddisfazione dei creditori;
- indicazione puntuale dell'entità e della natura dei debiti;
- laddove sia stata prevista la cessione dell'intero complesso aziendale ovvero di uno o più dei suoi rami, l'enunciazione delle metodologie di valutazione applicabili in relazione ad aziende in crisi;
- la formulazione di un giudizio in ordine all'adeguatezza del criterio adottato per la valutazione del complesso aziendale, ovvero dei suoi rami, di cui è stata programmata la vendita;
- laddove sia stata programmata la vendita disaggregata dei beni componenti l'azienda, l'enunciazione dei criteri di valutazione correttamente applicabili alla fattispecie;
- formulazione di un giudizio in merito alle valutazioni dei singoli beni dei quali è stata preventivata la vendita disaggregata. Il giudizio può essere anche

emendatorio, purché ciò non comporti l'alterazione della ragionevolezza del piano.

L'astratta risanabilità dell'azienda presupposta da un piano liquidatorio, anche di tipo misto, ovvero finalizzato alla conservazione dell'integrità di uno o più rami dell'azienda, non è sufficiente a legittimarne l'adozione: sussiste convenienza economica alla ristrutturazione, infatti, unicamente allorquando sia ipotizzabile un'adeguata remunerazione del capitale a tal fine necessario mediante i redditi prospettici e, comunque, laddove i costi necessari per la ristrutturazione siano di entità inferiore al valore dell'azienda risanata.

L'esperto, dunque, onde poter formulare un corretto giudizio in ordine alla ragionevolezza di un piano liquidatorio, è tenuto a verificare la sussistenza di margini di intervento nonché, in caso affermativo, della convenienza economica alla prospettata ristrutturazione. Risulta evidente che la discriminante è sempre rappresentata dalla corretta individuazione sia della tipologia di crisi che delle relative cause, circostanza che ribadisce il ruolo di primaria importanza che tale attività assume in sede di predisposizione della relazione in esame. Si ritiene opportuno precisare che il processo valutativo di un'azienda deve essere dotato di determinati requisiti, individuabili nella razionalità della formula valutativa, nella dimostrabilità delle grandezze attribuite ai parametri, nell'oggettività di chi effettua la stima, nella stabilità relativa del valore stimato. Le metodologie utilizzabili per il conseguimento di siffatto risultato, rinviando all'ampia letteratura aziendalistica per gli opportuni approfondimenti non ritenendo questa la sede idonea, si distinguono in:

a) metodi reddituali, fondati sulla stima dei flussi reddituali netti od operativi medi a durata limitata o illimitata;

b) metodi patrimoniali, basati sulla stima analitica degli elementi attivi e passivi del capitale;

c) metodi misti patrimoniali – reddituali;

d) metodi finanziari, basati sulla stima dei flussi di cassa operativi, considerati una misura alternativa al

reddito;

e) metodi empirici, basati sull'utilizzo di moltiplicatori di transazioni comparabili.

Il rispetto dei requisiti enunciati dovrebbe consentire il contenimento del rischio di contestazioni che potrebbero essere mosse avverso il piano in caso di inadempimento ovvero di successiva dichiarazione di fallimento dell'impresa.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF H.I., *Corporate Strategy*, McGrow Hill – New York 1965

ANTHONY ROBERT N., *Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi*, Etas Kompass Spa – Milano 1967

ARGHIBUGI FRANCO e SATURNINO ANTONIO, *Pianificazione strategica e governabilità ambientale*, Alinea Editrice – Firenze 2004

BORELLO ANTONIO, *Il business plan, dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività di impresa*, McGraw-Hill – Milano 2011

BORELLO ANTONIO, *Il business plan*, McGraw-Hill – Milano 2002

BOVE ANTONELLO E., *Il business plan, guida alla costruzione di un business plan vincente con la metodologia dei 7 step*, Hoepli - -2012

BRUSA LUIGI, *Mappa strategica e Business Plan*, Giuffrè Editore – Milano 2011

BRUSA LUIGI, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano 2000

CAMPEDELLI BETTINA, *I piani di impresa*, Giappichelli Editore – Torino 2004

FABRIZI PIER LUIGI, FORESTIERI GIANCARLO e MOTTURA PAOLO, *Strumenti e servizi finanziari*, Egea – Milano 2003

FACCHINETTI IMERIO, *Contabilità analitica, calcolo dei costi e decisioni aziendali*, Il Sole 24 Ore – Milano 2001

FERRANDINA A. e CARRIERO F., *Il business plan, guida strategico operativa*, IPSOA - 2012

FROVA SANDRO, *Pianificazione*, in *Economia delle aziende industriali e*

commerciali, a cura di GUATRI LUIGI, Egea, Milano 1992

GRANT ROBERT M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulinio – Quarta edizione

GUATRI ELISABETTA e CARLA MARINELLI, *Costruire il business plan*, Ipsoa Editrice 2002

LAMBIN JEAN-JACQUES, *Marketing strategico e operativo – Market-driven management*, McGraw-Hill, Milano 2004

LORANGE P., *Pianificazione strategica*, McGraw-Hill, Milano 1990

MARIANI GIOVANNA, Conoscenza e creazione del valore: il ruolo del business plan, Franco Angeli – Milano 2012

MORO VISCONTI R. E RENESTO M., *Principi contabili OIC e IAS/IFRS*, Buffetti Editore – Roma 2008

ORLANDINI PAOLA, *Economia aziendale per il settore pubblico*, G. Giappichelli Editore, Torino 2004

PELLICELLI GIORGIO, *Strategia e pianificazione delle imprese*, G. Giappichelli Editore, Torino 1992

PORTER M.E., *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano 1991

PORTER M.E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità – Milano 1987

PORTER MICHAEL, *What is strategy?* (novembre – dicembre 1996) USA, Harvard Business Review

ROFFIA PAOLO, *Strumenti di pianificazione, controllo e reporting direzionale*, Giappichelli Editore – Torino 2001

SAITA MASSIMO e SARACINO PAOLA, *La Contabilità Generale e i processi*

amministrativi nel Sistema Amministrativo Integrato, Giuffrè Editore – Milano 2006

SAITA MASSIMO, con la collaborazione di PRETI FABRIZIO e SARACINO PAOLA, *Configurable Entreprise Accounting (C.E.A.) – Il Sistema Amministrativo Configurabile*, Giuffrè Editore – Milano 1996

SAITA MASSIMO, *Economia e strategia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano 2001

SAITA MASSIMO, *Il controllo direzionale: principi e relazioni con il sistema organizzativo e informativo*, Libreria Universitaria Editrice, Verona 1983

SAITA MASSIMO, *Manuale di contabilità, bilancio e controllo*, Il Sole 24 Ore, Milano – 1999

SAITA MASSIMO, *Programmazione e controllo*, Giuffrè Editore – Milano 1996