



UNIVERSITA` DEGLI STUDI DI PISA

Facoltà di Economia

Corso di laurea specialistica in Strategia, Management e Controllo

TESI DI LAUREA

TITOLO

**IL BUSINESS PLAN COME STRUMENTO PER LO SVILUPPO
DELLE START-UP**

Relatore

Prof. Alessandro Capodaglio

Candidato

Alexandros Stamatou

ANNO ACCADEMICO 2015-2016

Sommario

Introduzione	5
Premessa	5
Cosa sono le PMI?.....	6
PMI nel sistema capitalistico italiano	8
CAPITOLO 1 : Business Plan vantaggi e critiche nel suo utilizzo	9
Cos'è il Business Plan?	10
Struttura del Business Plan.....	11
Executive Summary.....	13
Analisi interna	13
Analisi esterna	16
Sviluppo del progetto.....	18
Valutazione del progetto.....	22
Allegati	25
Utilità del Business Plan.....	26
Critiche mosse verso il Business Plan	29
Differenze tra Business Plan tradizionale e Lean Business Plan.....	30
CAPITOLO 2 : Strategia, Pianificazione e Business Plan	32
La strategia	33
La Pianificazione	34
Pianificazione Strategica.....	36
Pianificazione e Programmazione	37
Il Budget.....	39
Il budget Economico.....	41
Il budget Finanziario.....	42
Il budget Patrimoniale	43
Confusione tra Budget e Business Plan	45
Il controllo di gestione e l'analisi degli scostamenti.....	45
CAPITOLO 3 : Diverse interpretazioni del Business Plan	47
Introduzione	48
Borsa Italiana	48
Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Pisa	50
Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili	52
Confindustria Genova.....	53
Confindustria Modena.....	54

Price Waterhouse Coopers.....	55
Integrazione delle linee guida	56
CAPITOLO 4 : Il Business Plan a supporto della creazione delle start-up	58
Introduzione	59
Partiamo dal capire cosa sia una start-up	59
Le start-up in Italia in numeri	60
La legislazione italiana delle start-up	65
La start-up innovativa: requisiti formali e sostanziali	65
L'incubatore di start-up innovative certificato	68
Sezione speciale del Registro delle Imprese.....	69
Le deroghe al diritto societario.....	69
L'esenzione degli oneri per l'avvio	70
La remunerazione con strumenti finanziari della start-up innovativa e dell'incubatore certificato	71
Agevolazioni per l'assunzione di personale nelle start-up innovative e negli incubatori certificati	71
Incentivi all'investimento in start-up innovative.....	72
Composizione e gestione della crisi dell'impresa start-up innovativa	83
Il Business Plan nelle Start-up	84
La descrizione del progetto imprenditoriale.....	85
Il mercato di riferimento e l'analisi del settore.....	86
Il piano delle vendite e il piano di marketing	87
Il piano della produzione	88
Management e Organizzazione	89
Il piano degli investimenti	90
Il piano dei finanziamenti	91
Le proiezioni economico-finanziarie.....	92
Sviluppo delle start-up nel contesto italiano.....	95
Conclusioni.....	98
Bibliografia.....	99

Introduzione

Premessa

Il mondo odierno è in costante evoluzione, l'ambiente in cui ci troviamo ad operare sia in termini di vita privata che di vita lavorativa è molto cambiato negli ultimi anni e continuerà a cambiare nel prossimo futuro in via esponenziale.

Se ci si pensa, il mondo è cambiato, in termini di rapporti interpersonali e rapporti lavorativi, molto più negli ultimi 200 anni, con l'industrializzazione e la globalizzazione, che negli ultimi 2000. Cambiando il prisma si può vedere che anche i modi di fare impresa negli ultimi decenni sono radicalmente cambiati anche per l'avvenimento dell'informatica. Per questa ragione, sistemi fino ad ora utilizzati dai soggetti decisori da tutti i livelli, sia pubblici che privati, non risultano più idonei. L'ambiente è diventato così dinamico e di veloce mutamento da richiedere un adattamento dei metodi di guardare il futuro, cioè metodi nuovi di pianificazione e quindi anche una accortezza più stringente dell'impiego delle risorse, sia tangibili che intangibili, nella ricerca di innovazione.

Con questo elaborato, mi propongo di spiegare come il Business Plan può aiutare a creare innovazione attraverso la creazione di nuove iniziative imprenditoriali chiamate start-up.

La tesi è strutturata in 4 capitoli.

Nel primo capitolo andremo ad analizzare lo strumento del Business Plan e le attività da svolgere nella sua stesura, concentrandosi nella sua utilità e nei possibili punti di debolezza dello strumento.

Nel secondo capitolo si investigano le modalità di pianificazione strategica, le attività e la struttura di una corretta pianificazione strategica e in che modo il Business Plan si inserisce in questo contesto.

Nel terzo capitolo si osservano le linee guida di redazione dello strumento tramite i punti di vista dei vari interlocutori per i quali lo strumento viene principalmente redatto.

Nel ultimo capitolo si fanno delle considerazioni riguardo alla situazione attuale italiana rispetto le altre nazioni in termini di innovazione e competitività, individuando le start-up come punto di partenza per la generale attività di innovazione e competitività dell'intero paese.

Cosa sono le PMI?

Le piccole e medie imprese sono aziende le cui dimensioni rientrano entro certi limiti occupazionali e finanziari prefissati dalla comunità europea. Questa distinzione tra le PMI e le aziende di grandi dimensioni ha come obiettivo di far emergere le loro diversità in termini gestionali e di sostenere l'attività delle PMI che, per motivi dimensionali, know-how o altro, non riescono ad attrarre capitali anche se le loro prospettive sono buone o anche migliori di aziende grandi.

Ciascun stato membro aveva le proprie definizioni di PMI ma con la Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003, la Commissione ha provveduto ad aggiornare le regole sulla base delle quali un'impresa può essere definita PMI, con decorrenza dal 1 gennaio 2005.

Le imprese vengono così definite in base a:

- Numero di lavoratori dipendenti
- Giro di affari o valore attivo patrimoniale
- Autonomia economica

Categoria di Impresa	Dipendenti	Fatturato Annuo	Attivo Stato Patrimoniale
Media Impresa	< 250	≤ € 50M	≤ € 43M
Piccola Impresa	< 50	≤ € 10M	≤ € 10M
Micro Impresa	< 10	≤ € 2M	≤ € 2M

E suddivise in:

- Media impresa, quando il numero dei dipendenti è inferiore a 250, quando il fatturato annuo non supera i 50 milioni di Euro o il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale non supera i 43 milioni di Euro.
- Piccola impresa, quando il numero di dipendenti è inferiore a 50, quando il fatturato annuo o il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale annuo non superino i 10 milioni di Euro.
- Micro impresa, quando il numero dei dipendenti è inferiore a 10, quando il fatturato annuo o il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale annuo non superino i 2 milioni di Euro.

Per fare parte di una delle tre categorie, un'azienda deve soddisfare almeno due dei tre requisiti e deve risultare anche autonoma, cioè impresa non collegata o associata con limiti al capitale di rischio detenuti da soggetti esterni aziendali.

Le PMI sono l'ossatura dell'economia europea. Rappresentano il 99% di tutte le imprese nella comunità europea e vengono considerate come parte fondamentale della crescita economica, dell'innovazione, della creazione di nuovi posti di lavoro e dell'integrazione sociale.

Le piccole e medie aziende sono ovviamente meno capaci, in termini di risorse finanziarie, a fare fronte alla concorrenza delle grandi aziende multinazionali. Questo per motivi fisiologici, specialmente perché il ricorso al credito trova un "blocco dimensionale". Blocco dimensionale vuol dire che, a parità di condizioni, una PMI risulterà sempre più rischiosa di una grande azienda.

Questa percezione della rischiosità della PMI è anche un effetto del cosiddetto "muddling through approach", cioè da una strategia confusionaria, emotiva e irrazionale. Nelle PMI generalmente sono assenti precise e formalizzate strategie. Questo comporta un atteggiamento di guida "a vista" cioè di lotta giorno per giorno della sopravvivenza, senza la capacità di poter valutare la reale performance nel lungo periodo ma concentrandosi principalmente sul breve periodo. Questa incapacità delle PMI di razionalizzare le scelte di lungo periodo deriva dalla mancanza di informazioni e la mancanza di informazioni deriva dall'assenza di un processo sistemico di analisi dell'andamento aziendale e dell'ambiente nel quale è inserita.

Di solito l'imprenditore, sia che si tratti di controllare la gestione che di implementare una nuova iniziativa, esamina sommariamente il problema, accetta i limiti cognitivi del processo decisionale e agisce velocemente valorizzando al massimo la sua intuizione.

Ogni paese ha una diversa concentrazione di PMI e l'Italia è nota per essere uno dei paesi con il maggior numero di PMI in confronto alle grandi aziende con una tendenza che non sembra cambiare, questo fenomeno è anche facilitato da una serie di ostacoli macroeconomici, politici e culturali.

PMI nel sistema capitalistico italiano

Avere la prevalenza di PMI all'interno di un sistema socio-economico veniva visto negli anni 70' come un handicap economico-industriale e veniva interpretato come evidenza di arretratezza, che avrebbe nel lungo periodo compromesso le capacità del sistema industriale italiano e le sue prospettive di sviluppo futuro.

Il modello prevalente era il modello anglosassone, con imprese di grandi e grandissime dimensioni che puntano verso la produzione e il consumo di massa.

Attualmente non è più così. Il sistema italiano e altri sistemi economici con prevalenza di PMI riescono ad essere competitivi a livello internazionale. Il modello capitalistico italiano, assieme con quello giapponese, viene oggi visto come un diverso modello di sviluppo industriale che punta su un decentramento produttivo con unità piccole, flessibili e altamente specializzate, le quali riescono ad essere efficacemente integrate l'una con l'altra, inserendosi in sistemi economico-sociali i quali non prevedono direttamente collegamenti formali ma stimolano la collaborazione, si pensi ad esempio i distretti industriali.

Cosa può essere fatto per aiutare le PMI nella loro difficoltà di ricorso al credito e di gestione in generale? Esiste qualche strumento che può essere utilizzato per aiutare la creazione e la sopravvivenza delle PMI e quindi, come espresso dalla comunità europea, aiutare la crescita economica, l'innovazione, la creazione di nuovi posti di lavoro e infine, il fine più nobile, aiutare l'integrazione sociale.

CAPITOLO 1 : Business Plan vantaggi e critiche nel suo utilizzo

Cos'è il Business Plan?

Il Business Plan è il documento base di pianificazione strategica, il termine Business Plan è sinonimo di Piano industriale ma il termine Business Plan viene utilizzato di solito per le nuove imprese che puntano sull'innovazione.

“Il Business Plan...è' la manifestazione di una strategia e con esso si intraprende un percorso di conoscenza e di sintesi creativa che, prendendo avvio da una visione innovatrice e da alcune informazioni iniziali, riesce a plasmare la business idea non immediatamente reale e realizzabile”

In questa definizione possiamo trovare alcune direttrici principali del Business Plan:

- **Strategia**, il concetto della strategia verrà trattato nei prossimi capitoli, per ora possiamo dire che è un modo di agire considerando l'ambiente circostante e cercando di sfruttarlo a proprio vantaggio.
- **Conoscenza** è la consapevolezza dellecomprensione di fatti, verità o informazioniottenute attraverso l'esperienza o l'apprendimento (a posteriori), ovvero tramite l'introspezione (a priori). La conoscenza è l'autocoscienza del possesso di informazioni connesse tra di loro, le quali, prese singolarmente, hanno un valore e un'utilità inferiori.
- **Sintesi creativa** produzione di idee al di fuori degli schemi o la capacità di combinare idee già esistenti in nuovi modi non precedentemente identificati.
- **Business idea**. Capacità di trasformare l'idea in frutti che verranno utilizzati per riprodurla e migliorarla.

Quindi vediamo che il Business Plan, se utilizzato correttamente, può avere dei benefici sia in termini pratici delle operazioni giorno per giorno della vita aziendale, che in termini evolutivi della capacità aziendale di utilizzare la propria conoscenza per svilupparsi e creare nuovi business.

Struttura del Business Plan

Lo scopo del Business Plan è quello di definire l'attività imprenditoriale. Le informazioni che deve contenere il Business Plan devono essere presentate in maniera:

- **Efficiente**, non perdersi in discorsi e informazioni poco utili ma andare direttamente al nocciolo della questione per rendere la lettura del Business Plan meno onerosa possibile, in termini di tempo, riuscendo a trasmettere solo le informazioni importanti per consentire un giudizio completo.
- **Efficace** il soggetto che valuta se investire o meno deve riuscire a capire l'idea dietro al Business e non guardare solo l'aspetto economico-finanziario.

In questi ultimi tempi, la diffusione del Business Plan ha creato uno schema standard accettato che evidenzia le informazioni che deve contenere. Nonostante la questione sia molto combattuta, la mia personale opinione è che il Business Plan deve essere visto in modo più ampio possibile, essendo uno strumento altamente flessibile, e può essere utilizzato da qualsiasi impresa a prescindere dalla sua dimensione o lo stadio di avanzamento del suo inserimento nel mercato.

Ogni autore nomina diversamente i prospetti e questo può creare problemi di comprensione a soggetti i quali non hanno un background economico per esempio il sole 24 ore nel suo articolo "Come fare il Business Plan in 10 Passi" non aggrega i prospetti in macro aree ma piuttosto li divide in dieci prospetti distinti come:

1. Dati dell'imprenditore e dell'azienda
2. Descrizione del progetto
3. Analisi di mercato
4. Strategia di marketing
5. Struttura organizzativa
6. Previsioni economico-finanziarie
7. Fonti di copertura investimenti
8. Stato patrimoniale e conto economico
9. Flussi di cassa
10. Allegati

Altri autori invece aggregano le varie informazioni che devono essere presentate generalmente in 4 categorie:

- Il “executive summary” che coincide, almeno in parte, con la “fattibilità imprenditoriale”.
- La “fattibilità di marketing” che coincide con la “fattibilità esterna”.
- La “fattibilità tecnologica e organizzativa” che coincide con la “fattibilità interna”.
- La “fattibilità economico-finanziaria” che sembra essere condivisa da tutti gli autori.

Quindi gli elementi che compaiono nel Business Plan possono variare in base agli obiettivi del progetto, diventando un documento molto grande in caso di società con un passato molto ampio o un documento di appena 40 pagine se si vuole esplicitare un business idea di una start-up dove le informazioni a disposizione sono decisamente minori.

Nella seguente tabella viene mostrato lo schema sintetico del Business Plan che andremo ad analizzare.

Executive Summary	
Profilo storico della società	Analisi Interna
Analisi delle performance storiche	
Settore di riferimento	Analisi Esterna
Ambiente competitivo	
Piano di marketing	Sviluppo del progetto
Strategia	
Proiezioni economiche	Valutazione del progetto
Indici e valutazioni	
Allegati	

Executive Summary

L'**executive summary** deve essere di una lunghezza da 1 a 3 pagine. E' una sintesi sommaria dell'intero documento. L'executive summary è un documento molto importante, perché l'interlocutore che deve valutare il Business Plan solo leggendo l'executive summary può decidere di non approfondire se pensa che è stato redatto in modo superficiale o contiene informazioni insoddisfacenti. L'executive summary non è solo un riassunto ma anche esso ha la sua valenza segnaletica, infatti esplicita gli obiettivi del documento, le metodologie adottate, i risultati e le indicazioni e le valutazioni. L'executive summary è la prima cosa che si legge ma l'ultima cosa che si scrive. Il linguaggio deve essere più piano e divulgativo di quello del documento analitico seguente senza molti gerghi e tecnicismi né per descrivere il prodotto offerto ma neanche per dare una visione dei risultati possibilmente conseguibili. Se il documento risulta molto lungo, i punti di maggior rilievo possono essere riassunti in un box alla fine del capitolo.

Analisi interna

L'analisi interna è un documento che descrive l'analisi aziendale nel suo passato e presente, concentrandosi sugli aspetti di diretto controllo aziendale e chiarisce quali sono gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo della società. L'analisi interna contiene:

- Il profilo storico della società
- L'analisi delle performance storiche

Il profilo storico della società assieme con le performance storiche deve avere una larghezza di 10 pagine più o meno. In questa sezione vanno inseriti la storia e la serie di eventi che hanno portato alla creazione della cultura aziendale. E' molto interessante far capire come e perché sia nata un'azienda, il che permette di dare un profilo logico nella strategia aziendale sin ora seguita. Inoltre, in questa sezione vanno inseriti la Vision, che riguarda tutto il mercato ed esprime delle linee guida morali, politiche, economiche e sociali dell'azienda e la Mission aziendale, che spiega cos'è che l'azienda cerca di fare all'interno del mercato di riferimento presente e futuro.

Dall'analisi storica della società non possono mancare un accenno all'aspetto organizzativo aggiungendo un organigramma che evidenzia con chiarezza le funzioni chiave del business e le interdipendenze con le varie funzioni di supporto.

Inoltre, si devono inserire delle descrizioni relative ai prodotti/servizi che l'azienda ha offerto in passato e offre attualmente, unita al quadro strategico che caratterizza il suo operato. Per rappresentare il contesto nel quale la società opera possono essere utilizzati i seguenti strumenti :

- **Analisi della distribuzione** dove emergono due importanti aspetti, i mercati geografici più rilevanti in cui l'azienda opera e i canali di distribuzioni più importanti assieme con un'analisi dei ricavi per canale.
- **Analisi del portafoglio clienti** dove emergono informazioni utili riguardo al grado di dipendenza dell'azienda dai propri clienti. Infatti, spesso i clienti dell'azienda incidono in maniera diversa sul fatturato. Più i clienti che generano la maggior parte del fatturato sono poco numerosi, più l'azienda è dipendente da questi con lo svantaggio di dover vincolare le proprie decisioni in base alle caratteristiche di questi pochi clienti. Ma è anche vantaggioso perché può fare delle azioni mirate su questi pochi clienti per aumentare il fatturato. Quando la società si trova nella situazione inversa, cioè quando il fatturato viene fatto da un numero grande di soggetti omogenei, allora lo svantaggio è che non si possono fare azioni molto mirate. Ma il vantaggio è che le decisioni aziendali sono meno vincolate.
- **Segmentazione dei prodotti** dove vengono date indicazioni sui prodotti e sul loro collocamento rispetto alle funzioni d'uso. Possono essere prodotti simili ma che nella mente dei consumatori hanno delle funzioni diverse.
- **Il business model** dove vengono esposti i modi in cui l'azienda conduce il business e come esso genera valore. In questo caso è indispensabile individuare i processi tipici, interni ed esterni, necessari per arrivare al prodotto servizio e che determinano il buon andamento del business. All'interno di questi processi ci sono attività più importanti di altri, fattori critici di successo, che devono essere tenuti sotto controllo per garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici.
- **Analisi strategica** dove vengono identificati gli obiettivi strategici di ciascun'attività aziendale. Questa sezione è utile quando il Business Plan riguarda aziende multiprodotto o multibusiness. In questo caso si possono utilizzare gli approcci suggeriti da grosse società di consulenza, come il modello/matrice della McKinsey, che mette a confronto l'attrattività del settore e la posizione competitiva del prodotto, distinguendo sei quadranti, dove vengono indicati le modalità con le quali devono essere gestiti i diversi business in base al loro collocamento nella matrice. Le possibili opzioni sono la crescita, il mantenimento e la dismissione. Un altro strumento è il modello/matrice della Boston Consulting Group che mette a confronto il tasso di crescita del mercato e la quota di mercato relativa dell'azienda.

In questo caso la matrice viene suddivisa in quattro quadranti e ognuna di esse dà delle indicazioni riguardo al business trattato in base al suo collocamento nei quadranti. Le possibili opzioni in questo caso sono i “punti interrogativi” che hanno una quota relativa bassa ma si trovano in un mercato in espansione e richiedono grandi risorse finanziarie per il loro sviluppo. Le “stelle” dove si ha una quota di mercato alta e il mercato in crescita. Anche le stelle necessitano di ingenti risorse per il loro mantenimento e la difesa dai concorrenti. Le “mucche da mungere” che si trovano in mercato con poca crescita ma con una quota relativa alta. Questi business generano risorse che vengono investite in altre attività. Il quadrante “cani” dove si ha una quota relativa bassa in un mercato che non sta crescendo. In questo caso si deve scegliere se dismettere l’attività o se investire per farle diventare ‘mucche da mungere’.

Analisi delle performance storiche. Normalmente, per fare l’analisi delle performance storiche vengono impiegati i dati a consuntivo disponibili degli ultimi 5 anni. E’ necessario tramite questa analisi dare un’indicazione dei profitti o delle perdite della società in un certo periodo e individuare le performance aziendali in termini di vendite e di costi. Si deve essere sempre pronti a rispondere alle domande degli interlocutori per quanto riguarda i dati che gli vengono mostrati. Di solito si utilizzano:

- Conto economico gestionale
- Conto economico percentualizzato
- Analisi dei trend

Analisi esterna

La sezione dell'analisi esterna dà delle indicazioni riguardanti l'ambiente generale e competitivo in cui la società opera. L'analisi esterna si concentra in:

- Settore di riferimento
- Ambiente competitivo

Settore di riferimento. Deve avere un lunghezza di 5 pagine, indicativamente, dove vengono specificate le dinamiche macro-ambientali che regolano il settore di riferimento nel quale l'azienda opera. I possibili strumenti che possono essere utilizzati in questa sezione sono:

- **Il dimensionamento** che contiene indicazioni riguardo il settore relativo di appartenenza. Dare delle indicazioni riguardo il dimensionamento di un settore di solito è un'operazione complessa. Si deve andare a considerare l'intero settore in termini di fatturato e poi piano piano con ragionamenti riguardo la sua composizione rivedere questa somma fino ad arrivare al mercato di riferimento di nostro interesse.
- **Tendenze e previsioniche** contengono indicazioni riguardanti l'andamento storico di un settore spiegando i motivi delle variazioni dei valori. Utilizzando questi ragionamenti si possono fare delle valutazioni riguardo all'andamento futuro.
- **Indicatori economiche** danno indicazioni sull'andamento di un settore o mercato in base agli aspetti macro economici.

Alcuni di questi indicatori, senza voler essere esaustivi, possono essere:

1. Il PIL che misura il reddito annuo delle famiglie e delle aziende di un certo paese con tutti gli utili non distribuiti.
2. Il PIL pro-capite che misura il reddito medio per persona.
3. Il tasso di inflazione che misura la crescita dei prezzi anno dopo annodi un paniere di beni.

Ambiente competitivo. Deve avere una lunghezza di 4 pagine, più o meno, e deve contenere informazioni riguardo i concorrenti e tutti i gli attori importanti. Non è consigliabile presentare un Business Plan dove non vengono considerati i competitor perché viene percepito come una svista da parte del redattore che non conosce bene il mercato o che abbia fatto un'analisi superficiale. La non considerazione dei competitor può compromettere l'intero documento. I possibili strumenti che possono essere utilizzati in questa sezione sono:

- **Il modello SCP (Structure, Conduct e Performance)** che descrive gli episodi salienti, le peculiarità che hanno caratterizzato un certo mercato nel corso degli anni. Questo modello serve a comprendere come la Struttura, intesa come l'insieme di offerta e domanda e le caratteristiche tecnico/regolatrici di un certo mercato influisca pesantemente sulla Condotta e le Performance degli attori al suo interno.
- **Il posizionamento** che dà indicazioni riguardo al metodo in cui l'azienda o un prodotto si pone e in che modo viene percepita dai clienti. Questo strumento utilizza le "Mappe di posizionamento", cioè grafici a due variabili che descrivono quattro quadranti, all'interno dei quali sono disposte le diverse coppie di valori che rappresentano un'azienda o un prodotto/servizio
- **Analisi della concorrenza** che dà delle indicazioni riguardo ai principali concorrenti e il loro modo di fare impresa. Questo tipo di analisi può risultare difficile per via della mancanza di informazioni ma, sicuramente, alcune informazioni riguardo i principali player di un mercato saranno sempre disponibili anche se poco numerose. Attraverso queste informazioni si può analizzare:
 1. Il livello di verticalizzazione cioè la comprensione dei processi aziendali che sono svolti all'interno dell'azienda.
 2. L'Outsourcing dove alcune attività vengono gestite tramite ricorso a servizi esterni.
 3. Se sono disponibili dati finanziari si possono fare delle valutazioni riguardo alla struttura dei principali concorrenti, agli aspetti aziendali che danno più peso valutazioni riguardo alle performance attuali e le loro proiezioni.
- **Concentrazione del mercato** che dà delle indicazioni riguardo alla numerosità dei attori presenti e che contestano un mercato.
- **Intensità competitiva** che dà delle indicazioni riguardo alle forze che influiscono sui vari attori di un mercato. In questo caso, si può utilizzare il modello delle "cinque forze competitive di Porter". Questo modello contiene la possibilità di entrata di nuovi concorrenti, la minaccia di prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei fornitori, il potere contrattuale dei clienti e il livello attuale di intensità nella concorrenza tra le imprese.
- **SWOT analysis** che dà indicazioni riguardo i punti di forza (Strengths) i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità che è possibile sfruttare (Opportunities) e le minacce che possono provenire dall'ambiente (Threats). Si tratta di una metodologia di valutazione qualitativa di un progetto o di un'idea imprenditoriale.

Sviluppo del progetto

La sezione dello sviluppo del progetto si occupa di delineare le attività che l'azienda vuole svolgere sia in termini strategici ma anche in termini più espliciti e operativi fino ad arrivare a spiegare i motivi del loro svolgimento. Lo sviluppo del progetto contiene:

- La strategia
- Il piano di marketing

La strategia deve essere da 2 a 4 pagine. Non deve essere confusa con il piano di marketing. Infatti, nella strategia si devono inserire gli obiettivi strategici del progetto che non devono consistere solo in un altro modo per generare ricavi o cash flow ma deve cercare di evidenziare la ragione strategica di un progetto. Deve evidenziare, inoltre, possibili implicazioni strategiche che possono compromettere il successo del piano se non vengono trattate con la dovuta attenzione.

Il piano di marketing deve essere lungo da 4 a 8 pagine. Deve descrivere dettagliatamente il modo con il quale l'azienda approccia il mercato per raggiungere gli obiettivi strategici che si è posta. All'interno di questo documento viene, quindi, inserito il marketing mix in dettaglio con il loro relativi costi come gli strumenti di comunicazione, i canali di vendita, il pricing, la statistica e altro ancora. Inoltre devono essere esplicitate le macro e micro attività, ruoli e responsabilità delle principali attività che devono essere eseguite affinché il piano abbia successo nei tempi e nei modi stabiliti. Gli strumenti che possono essere utilizzati per lo sviluppo del piano di marketing sono:

- **Individuazione dei bisogni e dei segmenti.** Attraverso la segmentazione, anche se a volte sembra impossibile, ci si sforza per segmentare la domanda identificando e selezionando i gruppi di consumatori all'interno del mercato d'interesse. Ciascun segmento deve possedere alcune caratteristiche basi come:
 1. La misurabilità, capire le dimensioni e il potere d'acquisto per stabilire se sia opportuno studiare una specifica strategia d'attacco.
 2. L'Accessibilità, il segmento deve essere raggiungibile.
 3. L'Attrattività, il segmento deve essere sufficientemente profittevole.
 4. L'Omogeneità, i clienti potenziali devono essere aggregati cercando di ottenere omogeneità all'interno del segmento.

- **Identificazione degli attori principali del processo di acquisto.** Gli attori principali del processo di acquisto sono i soggetti che interagiscono per effettuare l'acquisto del prodotto. Capire le loro interazioni dà indicazioni riguardo alle modalità di approccio di ciascuno di loro. Una tipica classificazione degli attori all'interno del processo di acquisto è:
 1. L'iniziatore, colui che suscita l'idea di un bisogno.
 2. L'influenzatore, colui che indirizza in modo più o meno esplicito verso un particolare prodotto/servizio.
 3. Il decisore, colui che spetta la parola finale sull'acquisto.
 4. L'acquirente colui che sostiene i costi monetari e non relativi alla fase di acquisto.
 5. L'utilizzatore, colui che utilizzerà o consumerà il prodotto.
- **Scelta della strategia con la quale rapportarsi al mercato.** Le possibili scelte per un'impresa sono tre:
 1. Marketing indifferenziato dove ogni segmento viene trattato nello stesso modo.
 2. Marketing differenziato dove esiste una specifica strategia diversa per ogni segmento individuato.
 3. Marketing concentrato dove ci si concentra su uno specifico segmento.
- **Marketing mix.** Attraverso la scelta del marketing mix si vanno ad individuare le quattro leve del marketing (*4P-Product, Price, Promotion, Place*), prodotto, prezzo, promozione, luogo, che ogni azienda può utilizzare per supportare i propri prodotti in ogni singolo segmento strategico. Le leve disponibili sono:
 1. **Il prodotto e le sue caratteristiche anche del packaging.** Il prodotto è ciò che può essere offerto al consumatore per soddisfare un bisogno. Ci sono quattro livelli di prodotto che aiutano a capire meglio cosa si intende per prodotto.
 - Il prodotto generico che è l'oggetto fisico o immateriale che soddisfa il bisogno.
 - Il prodotto atteso che rappresenta tutte quelle caratteristiche che il consumatore si aspetta dal prodotto.
 - Il prodotto allargato che è l'insieme dei attributi addizionali che lo differenziano dalla concorrenza.
 - Il prodotto potenziale che sono tutte le possibilità aggiuntive di differenziazione del prodotto.

Un altro aspetto fondamentale del prodotto è il confezionamento (packaging). Il confezionamento svolge tre funzioni principali.

- Tutela la qualità del prodotto
- Rende fruibile il prodotto nelle diverse occasioni d'uso
- Comunica al cliente in termini razionali e emotivi, consentendo sia l'educazione al miglior uso del prodotto che la differenziazione simbolica.

Se il Business Plan tratta un prodotto il cui packaging può essere determinante, bisogna prestare molta attenzione.

2. **Il prezzo**, inteso come il costo che il cliente dovrà supportare per acquisire il prodotto. Il prezzo può essere considerato l'elemento più importante del marketing mix perché è l'unico elemento che crea ricavi a differenza di tutti gli altri che comportano solo costi. Nel definire il prezzo l'azienda deve avere ben chiari gli obiettivi che vuole raggiungere. I tipici obiettivi sono:

- Sopravvivenza in caso in cui un'azienda ha un eccesso di capacità produttiva o di una concorrenza agguerrita. Si applica un prezzo che riesce a coprire i costi variabili e una parte dei costi fissi valutando la sopravvivenza più importante della redditività. Questo obiettivo deve essere impostato per un breve periodo di tempo con pena l'estinzione.
- Massimizzazione dei profitti correnti in caso in cui l'azienda assegna maggior importanza ai risultati finanziari di breve termine rispetto a quelli a lungo termine.
- Leadership della quota di mercato. Si persegue questo obiettivo quando si ritiene che fissando un prezzo più basso della concorrenza si riuscirà a vendere un volume più grande il che comporterà una riduzione dei costi unitari e a maggiori profitti nel lungo periodo.
- Leadership della qualità del prodotto. In questo caso si fissano prezzi più alti dai concorrenti per coprire il livello più alto di servizio e le spese di ricerca e di sviluppo.

3. **La comunicazione**, intesa come la metodologia che si sceglierà per comunicare e promuovere il prodotto al cliente. La comunicazione è la fase con cui l'azienda entra in contatto con i potenziali acquirenti durante la fase di prevendita, vendita, consumo e post-consumo. Le strategie di comunicazione utilizzate sono le strategie "push", dove si cerca di promuovere il prodotto verso il cliente per farglielo acquisire e la strategia "pull", dove si cerca di attrarre il cliente affinché sia lui a cercare di acquisire il prodotto/servizio. Gli strumenti che possono essere utilizzati sono:
- La pubblicità cioè una forma di presentazione e promozione impersonale di idee, beni o servizi da parte di un promotore a titolo oneroso.
 - Promozione delle vendite cioè l'insieme di strumenti volti a stimolare l'acquisto, soprattutto nel breve termine
 - Vendita personale cioè la presentazione diretta a uno o più acquirenti potenziali finalizzata alla vendita
 - Direct marketing cioè un sistema di marketing interattivo che utilizza uno o più media per stabilire una risposta o una transazione misurabile.
4. **La distribuzione**, intesa come i canali scelti e la metodologia che l'azienda sceglierà per far arrivare i prodotti ai propri clienti. Quasi tutti i produttori non vendono direttamente i propri beni agli utenti finali, ma tra i produttori e i consumatori esiste una grande quantità di intermediari commerciali che costituiscono il canale di marketing. In un Business Plan è necessario determinare la struttura del canale distributivo. L'azienda può scegliere di avviare un canale di marketing diretto, senza coinvolgere intermediari, per avere maggior controllo sulla distribuzione dei propri beni ma in questo caso servono elevati investimenti iniziali o può decidere per canali indiretti coinvolgendo nella distribuzione anche altri soggetti come grossisti e dettaglianti, in questo caso si perde una parte di controllo sulla distribuzione dei propri beni ma si hanno anche dei benefici come la condivisione del rischio con i grossisti e i dettaglianti del deterioramento e dell'obsolescenza dei beni prodotti. Un altro aspetto fondamentale sul quale decidere è la strategia di copertura che si vuole avviare per il canale distributivo. Si può scegliere tra:
- Intensiva che mira ad ottenere un alto volume di vendite e una vasta copertura di mercato. Essa comporta elevati costi di gestione, scarso controllo sulla rete distributiva e viene impiegata soprattutto per i beni di largo consumo.

- Selettiva che prevede l'uso di un limitato numero di intermediari commerciali. La distribuzione selettiva permette di gestire minori volumi di vendita e di sostenere meno spese per la gestione della rete.
- Esclusiva che consiste nel limitare il numero degli intermediari che trattano i prodotti. Viene utilizzato quando il produttore vuole mantenere un elevato controllo sui prodotti, sui prezzi e sulle marche.

Valutazione del progetto

La sezione della valutazione del progetto deve avere una lunghezza di 3 o 4 pagine. Si può affermare che questa fase rappresenta l'obiettivo del Business Plan in termini quantitativi e da essa scaturiscono i numeri del piano. La valutazione del progetto contiene:

- Le assunzioni del progetto
- Le proiezioni

Le assunzioni del progetto costituiscono le variabili sulle quali il Business Plan sarà impostato e dai quali dipenderanno in modo drastico le variazioni nei risultati economico-finanziari. In questa sezione l'obiettivo è definire in modo strutturato le regole, le dinamiche e le logiche che muovono il Business Plan. Tutti gli aspetti qualitativi del piano in questa fase si trasformano in numeri. La scelta delle assunzioni deve riguardare il maggior numero di variabili chiave. Un elenco non esaustivo delle variabili sui quali si possono fare le assunzioni sono:

1. Il mercato e i competitori con le relative crescite
2. Eventuali aspetti macroeconomici
3. Volumi e prezzi e le loro evoluzioni
4. Costi diretti
5. Costi operativi
6. Produzione
7. Investimenti
8. Attivo circolante
9. Elementi finanziari

Le assunzioni devono essere schematiche, sintetiche e devono evidenziare chiaramente il numero che determinerà un certo effetto economico, se questo numero cambia, cambiano anche gli effetti.

- **Le proiezioni** del conto economico, dello stato patrimoniale e dei flussi di cassa dipendono dagli obiettivi che vogliamo raggiungere nel tempo specifico del piano per il quale viene fatta l'analisi. Nella pratica, il modello viene creato seguendo una certa logica divisa in 5 mosse:

1. La prima sezione focalizza l'attenzione sul business e le relative dinamiche evolutive. In altre parole, si tratta di comprendere quali saranno le unità vendute nei diversi anni previsti nel Business Plan. Quindi si costruisce il conto economico prospettico fino all'Ebit (Earnings before interest and taxes). In sintesi dobbiamo andare a stimare:
 - I ricavi che la società sarà in grado di effettuare in base alle stime effettuate. Non si deve dimenticare che attorno ai ricavi gravano una serie di costi come le provvigioni agli agenti, rimborsi e spese al personale commerciale, i premi e gli incentivi sulle vendite.
 - I costi variabili che seguono tendenzialmente la crescita dei ricavi. Tra questi troviamo l'acquisto del materiale di produzione, acquisto delle materie prime, spese di trasporto sui acquisti, spese di logistica e magazzino, servizi (acqua, gas, energia elettrica) e altro ancora.
 - Il costo del personale che può essere generato ragionando per dipartimento ma è sempre meglio se viene fatto nel modo più analitico possibile senza dimenticare la possibile crescita degli stipendi con il passare degli anni. Alcune voci tipiche del costo del personale sono i salari e stipendi, contributi e oneri sociali, accantonamenti e fondo TFR, spese per consulenza sul lavoro, addestramento e formazione del personale, spese per viaggi e soggiorno, compensi per prestazioni occasionali e personale interinale.
 - Costi indiretti sono costi che non vengono sostenuti solo per l'attività produttiva ma che possono essere più o meno rilevanti in base al business.

2. Il secondo passo consiste nel valutare l'impatto patrimoniale del business andando a definire:

- Gli investimenti, con particolare attenzione alla capacità produttiva
- Le disponibilità di cassa e i crediti derivanti dalle transazioni del business
- Le fonti di finanziamento propri e di terzi.

Molta attenzione deve essere data in questo caso al CCN (capitale circolante netto) che rappresenta il “polmone” dell'azienda. Più è alto il suo valore più cresce il fabbisogno finanziario riducendo la cassa disponibile. Le dinamiche del CCN sono legate ai giorni medi di incasso dei crediti, giorni medi di pagamento dei fornitori e giorni medi di giacenza delle materie prime e dei prodotti finiti. Un altro aspetto fondamentale è la struttura aziendale che attraverso di essa si riflettono gli impatti dell'evoluzione del business. Da questa valutazione deriveranno le disponibilità finanziaria dell'anno e gli ammortamenti degli anni futuri. Si tratta di immobilizzazioni materiali come per esempio le spese di impianto, terreni, fabbricati, automezzi, macchinari e attrezzature e altro ancora e di immobilizzazioni immateriali come per esempio le spese di costituzione della società, studi di fattibilità per l'acquisto, brevetti, diritti di concessione e licenze d'uso, royalty e altro. L'ultimo aspetto che deriva da questo secondo passo è la valutazione della PFN (posizione finanziaria netta) che riflette l'esigenza di cassa a breve/o lungo termine. Infatti, sulla base degli investimenti otteniamo gli ammortamenti per il conto economico prospettico e potremo comprendere quali saranno le necessità finanziarie dell'azienda e, di conseguenza, gli eventuali prestiti da chiedere alle banche e ai finanziatori.

3. Nel passo successivo, si fanno le valutazioni dei costi finanziari e sulle imposte. I costi finanziari possono essere di diversa natura, a seconda dei contratti siglati con i vari istituti di credito. Le possibilità sono svariate ma un elenco non esaustivo può aiutare a comprendere meglio. Si tratta di spese per apertura e movimentazione del conto corrente bancario, interessi passivi bancari, interessi passivi sui debiti, sconti bancari sui titoli, spese per accessione mutuo o prestito ipotecario e altro ancora. Per quanto riguarda le imposte, ovviamente, possono essere diverse in base al business ma per

semplicità si può assumere un 50% di tasse sul risultato netto dell'anno precedente. Una volta definiti questi aspetti si può procedere con il calcolo del utile netto.

4. La quarta fase consiste nel inserire l'utile netto nel patrimonio netto dello Stato Patrimoniale. Gli utili o le perdite vanno inseriti in una voce nell'anno in cui si generano, mentre negli altri anni essi vanno inglobati in una più generica voce, "riserva di utili".
5. L'ultimo passo consiste nel calcolare il cash flow, le variazioni dei flussi di cassa, poiché le sue variazioni sono una conseguenza diretta delle dinamiche economiche e patrimoniali. E' proprio sul cash flow che si giocano le sorti dell'intero piano. Infatti, un Business Plan al cui interno vengono presentati dei flussi finanziari positivi si presenta con un impatto diverso da uno in cui la solidità finanziaria sembra precaria. In questa fase è necessario verificare che il saldo di cassa sia maggiore di zero nei vari anni. Se la cassa scende sotto zero è necessario ipotizzare una forma di reintegro effettuato dai soci, oppure l'accensione di un prestito da parte di un istituto di credito.

Una volta definite le assunzioni e effettuate le proiezioni si passa alle valutazioni, non solo qualitative ma anche quantitative, tramite la costruzione di indici. Questa sezione deve avere una lunghezza di 2 o 3 pagine. Si tratta di valutazioni che offrono un quadro sintetico del piano e delle sue implicazioni economico-finanziarie.

Allegati

L'ultima parte del Business Plan, anche essa molto importante, è la documentazione di supporto, cioè gli allegati che supportano i dati e le informazioni create all'interno del documento o altre informazioni che sono importanti ma non determinanti in tema della redazione del Business Plan. Gli allegati consistono in un'appendice che contiene dentro eventuali informazioni importanti, ma che non sono state selezionate a far parte nel documento di Business Plan per non appesantirlo. Il lettore dovrebbe avere a disposizione queste integrazioni per una informazione più completa.

Non si deve dimenticare, anche se meno importante, che viene valutato tutto il documento e non solo il contenuto di esso. Infatti all'inizio del documento, ci deve essere una copertina adeguata e un indice che aiuta il lettore ad individuare i temi trattati e permettergli una più facile lettura.

Il processo della redazione del Business Plan non finisce alla sua redazione ma con la fase di presentazione dello stesso. A questo scopo viene creato l' "Elevator Pitch". (Elevator vuol dire ascensore). L' "Elevator Pitch" è una presentazione di cinque minuti che l'imprenditore farebbe ad un investitore in caso si trovasse con lui in un ascensore. L'elevator pitch deve essere sintetico, chiaro, efficace e passionale per convincere l'investitore che il progetto è interessante e deve essere valutato. Inoltre deve essere aggiornato in base alle nuove informazioni che emergono.

Utilità del Business Plan

Esistono diversi momenti nella vita di un'impresa che possono essere guidati da un Business Plan. Infatti, non dobbiamo pensare solo all'attività di "start-up", le start-up verranno approfondite nel capitolo quarto, o di "spin off", (impresa nata per scorporamento da un'altra, la quale mantiene tuttavia un ruolo fondamentale nei confronti della nuova realtà imprenditoriale, esercitando su di essa una significativa influenza soprattutto in termini di competenze e di attività svolte. Il processo consiste nella creazione di una nuova organizzazione, 'estratta' da una precedente, che impiega il "know-how" accumulato dall'azienda 'madre' per sviluppare un nuovo sentiero di conoscenze e uno specifico utilizzo che non rientrano in termini istituzionali o strategici nei fini della organizzazione di origine) ma anche attività e operazioni ordinarie e straordinarie che l'azienda deve effettuare e che le permetteranno di essere efficace ed efficiente e di perdurare nel tempo.

Attraverso l'utilizzo dello strumento di Business Plan, l'azienda si ha la possibilità di pensare in modo dettagliato a tutti gli aspetti dell'azione che si vuole attuare sia dal punto di vista delle tempistiche ma anche dal punto di vista del tipo delle risorse da ottenere e impiegare per riuscire ad arrivare all'obiettivo preposto.

Il principale obiettivo del Business Plan è una autovalutazione dell'attività in essere, sia in termini di fattibilità interna che in termini di fattibilità esterna. Attraverso il Business Plan si possono individuare delle difficoltà che possono essere evitate facilmente se si ragiona sul modo di risoluzione con ampio tempo in anticipo. Inoltre l'attività di Business Plan può far emergere che un'attività non è fattibile o che non è sostenibile nel lungo periodo, quindi le risorse destinate ad essa dovranno essere impiegate diversamente.

In poche parole, il Business Plan mette in evidenza tutte le attività necessarie per lo sviluppo di un progetto con tempi e costi specifici per ognuna di esse.

Il Business Plan non finisce la sua attività come uno strumento di pianificazione ma può e deve essere utilizzato anche come uno strumento di controllo, una volta che l'attività sarà stata avviata, mettendo in evidenza scostamenti o valutazioni erranee tra processo di pianificazione e performance effettiva, permettendo di simulare e attivare le azioni correttive più efficaci.

Quel che è stato detto fino ad ora ci fa capire la valenza che può avere il Business Plan verso l'interno del complesso aziendale ma abbiamo parlato anche della sua utilità verso l'esterno. Il Business Plan può e deve essere utilizzato come un modo comunicativo verso l'esterno. Deve dimostrare la valenza della business idea e delle potenzialità di uno specifico progetto, soprattutto con i finanziatori ma non solo.

I finanziatori avendo un documento a disposizione che esplicita il fabbisogno di risorse e le prospettive sulla capacità del progetto di generare flussi di cassa percepiscono un rischio minore. Cioè, attraverso il Business Plan un'idea prende forma in termini reali e quindi dà la possibilità ad altri soggetti di valutare le implicazioni.

Quindi, il Business Plan può essere utilizzato per esplicitare le strategie del business operative, finanziarie e patrimoniali, rendendo l'ottenimento del capitale da parte dei finanziatori o dei investitori più agevole, permettendo e facilitando una più articolata valutazione del rischio.

I finanziatori sono rappresentati da banche commerciali, banche d'investimento e istituzioni finanziarie internazionali e si concentrano principalmente sul tasso di ritorno dell'investimento.

Gli investitori invece sono privati o organizzazioni che forniscono mezzi finanziari acquisendo una quota del capitale d'impresa. I tipici investitori possono essere:

- I "fondi di venture capital", specializzati nel finanziare imprese con forti potenzialità di sviluppo.
- I "business angel", soggetti che forniscono risorse finanziarie proprie ma anche conoscenze manageriali in micro e piccole imprese assumendo il ruolo di un vero e proprio partner,
- I "Pool di investitori", i quali si aggregano per finanziare specifiche iniziative in modo meno formale,
- I Fornitori e i Clienti che vengono coinvolti al finanziamento di nuove iniziative.

Come ben sappiamo, ogni azienda ha bisogno di consensi da parte del ambiente, almeno quanti ne servono per poter portare avanti la sua attività.

Un Business Plan, per lo meno una parte di esso, può essere utilizzato anche verso altri interlocutori, non necessariamente finanziatori o investitori, come per esempio comunità o istituzioni, clienti e collaboratori ai quali interessa l'impatto che avrà una certa attività all'ambiente sociale, economico, tecnologico o altro ancora.

Una cosa fondamentale da dire sulla valenza del Business Plan come strumento utile per l'attività del impresa si può trovare anche a livello legislativo. Infatti aziende che vogliono accedere a contributi finanziari pubblici devono, per legge, redigere un Business Plan dal quale un soggetto esterno sarà in grado di valutare gli elementi dell'iniziativa.

In conclusione possiamo dire che la redazione di un Business Plan può avere dei riflessi positivi all'attività imprenditoriale portandola più vicino alle attività manageriali.

Questi riflessi possono essere:

Interni:

- Autovalutazione.
- Strumento di programmazione e controllo delle attività

Esterni:

- Facilita la comunicazione con i portatori di risorse.
- Facilita la comunicazione con altri stakeholder che possono contribuire alla riuscita e il buon andamento aziendale.
- Aiuta nella ricerca di fonti pubblici.

Ma allora perché questo strumento non viene utilizzato da tutti? Esistono delle problematiche che possono ridurre la sua efficacia?

Critiche mosse verso il Business Plan

Abbiamo già parlato di tutti i riflessi positivi che il Business Plan può avere per un'azienda già esistente o per un nuovo progetto tramite una start-up o una spin-off. Ma nel mondo dell'economia non esistono cose buone o cattive ma, esiste sempre, in una qualsiasi azione o strumento, un "trade off" (costo opportunità) che deve essere preso in considerazione e valutato.

Quali possono essere gli svantaggi nella redazione del Business Plan?

Un Business Plan può essere utilizzato per la pianificazione strategica di un'attività ma l'atto stesso della redazione del Business Plan può portare ad alti gradi di inflessibilità che rischiano di ridurre le potenzialità o peggio ancora fermare un'idea vincente, semplicemente perché nel redigere il Business Plan ci si distoglie da quella che dovrebbe essere l'attività principale e cioè migliorare il prodotto o servizio, acquisire nuovi clienti, attivare nuovi canali di sbocco e altro.

Parlando della valenza comunicativa del Business Plan come strumento per accedere a finanziamenti, possiamo vedere che si crea una situazione dove chi redige il Business Plan è incentivato a presentare un piano ottimista che gli permetta di acquisire il finanziamento per poi imbattersi a problemi provenienti dalla scarsa valenza di guida del documento redatto.

Inoltre, il Business Plan viene visto come un peso da sopportare per poter ricevere dei finanziamenti, da alcuni soggetti che non hanno un background economico, e una volta ottenuti i finanziamenti il Business Plan viene messo da parte e non viene più utilizzato come guida delle attività.

Un altro problema che sorge con la redazione del Business Plan è che, generalmente, gli imprenditori sono più spronati ad agire piuttosto che pianificare. L'attività di Business Plan è contraria a questo tipo di atteggiamento, specialmente se parliamo di attività che il loro successo è molto sensibile dalla tempestiva attuazione di azioni specifiche per poi modificarle lungo andando, piuttosto che dalla capacità di esprimere in ogni dettaglio le azioni da intraprendere.

Per questo ora sta prendendo piede il metodo snello, "Lean Method", che ha tre principi guida:

- Invece di addentrarci in mesi di ricerca e di pianificazione con la successiva redazione del Business Plan, gli imprenditori, non avendo dati storici su cui basare le loro idee, dovrebbero creare un diagramma sul come l'impresa andrà a creare valore per i propri clienti.
- Seguono la metodologia "customer development" (sviluppo con il cliente). In poche parole, chiedono le opinioni dei potenziali utilizzatori, clienti e collaboratori riguardo a tutti gli

aspetti della business idea dalla definizione del prezzo, alla produzione e alle caratteristiche alla modalità di attuazione. In questo modo si crea ciò che viene definito come “minimum viable product”, (prodotto con minime caratteristiche adatte alla commercializzazione) cioè un prodotto capace a soddisfare, almeno in parte, un bisogno.

- Seguono la metodologia di “agile development” (sviluppo agile) che va di pari passo con la “customer development” e il prodotto, detto anche “viable product”, viene velocemente migliorato o radicalmente modificato in base alle informazioni ottenute dai feedback dei vari interlocutori.

In conclusione possiamo dire che i riflessi negativi della redazione del business possono essere:

- Alti gradi di rigidità nel processo di attuazione delle attività utili per lo svolgimento della business idea con il rischio di fermare o ridurre l’efficacia dell’attività stesse.
- Ottimismo sproporzionato per riuscire ad ottenere i finanziamenti ma che nella realtà non aiuta lo svolgimento delle attività visto il suo distaccamento dalla realtà effettiva.
- Sperperamento di risorse redigendo il Business Plan che poi viene messo in disparte e non più utilizzato come strumento di guida.
- Inibizione della capacità del imprenditore di agire in assenza di un Business Plan anche in attività dove il tempismo è più importante della completezza delle informazioni.

Differenze tra Business Plan tradizionale e Lean Business Plan

Abbiamo parlato sia dell’utilità del Business Plan che delle critiche mosse verso di esso con la proposta di un cambio radicale nella modalità di creare impresa.

Possiamo descrivere le differenze in modo sintetico:

- a) Per quanto riguarda la Pianificazione Strategica, il modello tradizionale utilizza il Business Plan ed è guidato dalla sua implementazione, invece il metodo snello dà più peso al modello di business e viene guidato da ipotesi piuttosto che da uno schema di attività preimpostato.
- b) In termini di creazione di nuovi prodotti/servizi, il modello tradizionale utilizza una metodologia di passi lineari dove il prodotto viene prima ideato e preparato in tutte le sue caratteristiche e poi proposto al mercato, invece il modello snello utilizza la metodologia

della creazione e della produzione del prodotto/ servizio tramite il continuo confronto con i clienti e potenziali utilizzatori.

- c) Per quanto riguarda l'organizzazione, il modello tradizionale utilizza divisioni di lavoro per funzioni e opta per personale con esperienza e capace di portare a termine gli obiettivi assegnati. Con la metodologia snella invece si opta per personale flessibile capace di apprendere strada facendo con molta velocità.
- d) In termini di prospetti economico-finanziari, il modello tradizionale utilizza il conto economico, lo stato patrimoniale e il rendiconto finanziario. Invece il modello snello tende ad utilizzare indici molto più orientati al cliente come il costo di acquisizione del cliente, il valore di vita del cliente, la rotazione dei dipendenti o il tasso di abbandono dei clienti e la riconoscibilità del prodotto.
- e) Il fallimento totale o parziale degli obiettivi aziendali nel modello tradizionale viene visto come un'eccezione nell'attività aziendale e la soluzione data, generalmente, è il cambio dei responsabili. Nel modello snello invece il fallimento totale o parziale del raggiungimento degli obiettivi non viene visto come un evento inaspettato ma viene atteso e viene "sistemato" creando nuove idee e muovendosi lontano da quelle che non funzionano.
- f) In termini di velocità delle azioni intraprese, nel modello tradizionale si opta per la misurazione degli parametri considerati fondamentali e si valuta di più l'accuratezza delle informazioni dalla loro velocità. Nel modello snello invece i responsabili danno più peso a informazioni "buone abbastanza" ma veloci, piuttosto, che a informazioni accurate ma lente da produrre.

Come sempre, non esiste un modello migliore dell'altro a priori. Si devono considerare una miriade di variabili che possono rendere l'uno o l'altro modello migliore in base alle attività che si intendono svolgere, il rischio che si è disposti a correre, le risorse a disposizione, il tempo a disposizione, le caratteristiche dei clienti, l'ambiente, e molto altro ancora. Non saremo mai in grado di considerare tutte le varie correlazioni che intercorrono. Ma se guardiamo nel profondo vediamo che le differenze scaturiscono dalla prima variabile che abbiamo specificato. Cioè dalla modalità di pianificazione strategica che un'impresa attua.

CAPITOLO 2: Strategia, Pianificazione e Business Plan

La strategia

La parola strategia deriva dal greco “Στρατηγός” (Stratego) è una parola composta formata da “Στρατός” (esercito) e “Ηγέτης” (colui che conduce). In ambito militare per poter vincere una guerra è fondamentale valutare i punti di forza e di debolezza propri e del nemico per definire le azioni da intraprendere, intesi come l’attacco e la difesa, che consentono di ottenere i migliori risultati ma non solo, occorre infatti anche cercare di valutare e sfruttare l’ambiente circostante, la tempistica e altro.

In ambito economico la strategia è un concetto molto ampio che ha avuto diversi risvolti, anche in contrasto l’uno con l’altro, principalmente per motivi definitivi. Si rimanda a specifici testi per la loro trattazione. In questo scritto ci limiteremo ad esporre in modo sintetico come il concetto della strategia può aiutare l’azienda utilizzando un approccio razionalista che considera le decisioni strategiche come decisioni prese dopo un processo logico di valutazione della storia aziendale e dell’ambiente interno ed esterno.

La strategia si occupa di definire un percorso del divenire dell’azienda in un sistema dinamico come quello socio-economico in cui ogni azienda opera. L’impresa è un sistema aperto e i limiti tra ambiente interno e ambiente esterno non sono molto chiari proprio perché l’ambiente esogeno influenza moltissimo le alternative e le scelte aziendali.

Possiamo definire l’azienda un mediatore tra i bisogni dei vari interlocutori che, a volte sono allineati ma, generalmente sono contrastanti. Parliamo degli interessi di tutti gli “stakeholder” aziendali, soggetti che hanno direttamente o indirettamente interessi sull’operato aziendale. Come possono essere la proprietà, i dipendenti, i creditori, i fornitori, i clienti, i competitor, la comunità, gruppi sociali, lo stato e altro. L’impresa è un’entità che deve capire questi interessi e anticiparli per poterli soddisfare. Quindi nasce il bisogno della pianificazione strategica.

Quando si dice “anticipare gli interessi manifestati” si intende che “*un’organizzazione opera nel presente per la produzione di beni e servizi disponibili nel futuro*”. Un’impresa, quindi, deve organizzarsi e produrre nel presente cose che potrà vendere in futuro.

Ma il futuro è sempre dinamico e incerto quindi l’azienda deve predisporre un sistema capace di attutire l’incertezza del futuro rendendosi plastica e mutabile.

Ogni azienda è un organismo vivo e ogni organismo vivo deve essere in grado di mutare in base ai stimoli del ambiente con pena la morte.

Abbiamo definito la strategia e abbiamo visto che viene collegata spesso con la pianificazione. Andiamo ora a delimitare la pianificazione.

La Pianificazione

Pianificare significa rendere esplicito ciò che si vuole fare anticipando eventi e decisioni che avranno luogo nel futuro. Il processo di pianificazione è ciò che sta in mezzo tra l'idea e l'azione. Quando una strategia "entra" nel processo di pianificazione è solo un'idea e attraverso la pianificazione viene esplicitata in azioni. Esplicitare l'intento strategico in azioni vuol dire decidere gli obiettivi che portano al fine preposto. Attraverso la pianificazione un intento strategico "acquisisce" dei traguardi, degli obiettivi e questi obiettivi possono essere verificati dal punto di vista della loro fattibilità, in altre parole la pianificazione rende valutabile una strategia.

La definizione che meglio si adatta ai concetti espressi in questo scritto è quella di Sandro Frova:

“La pianificazione è il processo sistematico di formulazione degli obiettivi di impresa, di individuazione e gestione delle risorse, di definizione delle politiche, attraverso il quale il management sia costantemente confrontato con le minacce e le opportunità future; essa coinvolge molteplici livelli e funzioni e si estrinseca in piani di medio/lungo periodo caratterizzati sia dal legame con i budget annuali che dalla possibilità di essere modificati e/o riconsiderati in qualsiasi momento”.

Come ogni definizione deve essere interpretata attraverso le sue parole chiave. Vediamo quindi cos'è la pianificazione:

- Processo sistematico. Vuol dire che la pianificazione non è un'attività straordinaria ma invece qualcosa che deve essere fatto in modo continuativo e con frequenza regolare.
- Formulazione degli obiettivi. Da una direzione all'organizzazione.
- Individuazioni e gestione delle risorse. Cosa serve per fare ciò che si è preposti, la modalità migliore del loro ottenimento e la loro criticità.

- Definizione delle politiche. Vuol dire tutto ciò che l'organizzazione è disposta a fare per arrivare al suo obiettivo. Generalmente le politiche aziendali contengono anche riflessi morali.
- Confronto costante con minacce e opportunità future. Analizza continuamente l'ambiente circostante per avere una più chiara visione dei cambiamenti che succedono attorno a noi.
- Coinvolge molteplici livelli e funzioni. L'organizzazione deve essere vista come un insieme di attività e non come funzioni isolate l'una dall'altra.
- Si intrinseca in piani di medio/lungo periodo e budget. Scomposizioni degli obiettivi di lungo termine in obiettivi più facilmente ottenibili ma che, in ultima analisi, ti portano un passo più vicino all'obiettivo preposto.
- Modifica e riconsiderazione. Vuol dire la pianificazione non è statica ma agisce come punto di riferimento per il confronto tra attività volute e attività realmente fatte permettendo anche la correzione.

Si può intuire che l'applicazione della pianificazione dovrebbe avere molti benefici alla gestione aziendale. Allora, come mai molte aziende non la fanno?

Per quanto riguarda l'Italia, negli anni 70' la pianificazione aziendale risultava una attività che pochissime aziende praticavano, secondo un'inchiesta svolta da AIPA – Associazione Italiana di Pianificazione Aziendale nel mondo dell'industria non pubblica.

Le cause principali erano:

- Poca diffusione delle pratiche manageriali per via dell'esistenza di aziende con capitale non diffuso.
- Presenza principalmente di aziende Medio/Piccole
- Strutture fortemente coordinate da un'entità centrale
- Poca informazione sulla valenza e sull'aiuto che può dare la pianificazione alla conduzione aziendale.
- Lacune informative su aspetti economico- sociali resi disponibili dai principali enti esistenti. (Istituto centrale di statistica, Banca d'Italia, Borsa valori, associazioni di settori, ecc.)

Pianificazione Strategica

Abbiamo già visto in questo scritto il concetto della “pianificazione strategica” ma ora abbiamo le carte in regola, avendo parlato sia della pianificazione che della strategia, per andare a fare una fusione di questi due concetti.

La pianificazione strategica è un’espressione molto combattuta tra i studiosi che le affidano molti e diversi significati. Dobbiamo, innanzitutto, fare alcune considerazioni prima di passare alla sua trattazione.

Rinunciare alla pianificazione strategica vuol dire che si rinuncia a definire un obiettivo da perseguire ma si sceglie un obiettivo generico come il profitto o il valore economico da utilizzare come guida nella scelta delle azioni da fare dai soggetti all’interno dell’azienda.

La pianificazione strategica in molte realtà è stata utilizzata e ha fallito. Questo non vuol dire che la pianificazione strategica non è uno strumento valido. Infatti, gli strumenti non sono solo strumenti. Il valore apportato dipende dal contesto in cui viene utilizzato e la capacità della persona che lo implementa. Anche la macchina è uno strumento ed il suo utilizzo, a volte, porta a risultati catastrofici o per errori umani o per semplici coincidenze sfortunate ma ciò non vuol dire che non è uno strumento utile.

La pianificazione aziendale deve passare da alcune fasi e queste fasi richiedono opportuni studi e analisi, avendo per oggetto l’ambiente esterno e interno aziendale, per riuscire ad ottenere le informazioni necessarie.

1. Definizione degli obiettivi di fondo della gestione
2. Definizione delle regole generali di comportamento
3. L’analisi del profilo competitivo di ogni business in cui l’azienda opera.
4. Identificazione delle alternative disponibili di ogni business e la formulazione delle rispettive scelte
5. Formulazione delle strategie di portafoglio
6. La formulazione dei piani d’azione o piani operativi

Volendo dare una definizione della pianificazione strategica possiamo integrare le principali fasi. Quindi si può dire che:

La pianificazione strategica è un momento e uno strumento, dove e con il quale, si definiscono gli obiettivi e le modalità accettabili per raggiungerli, previa un'analisi sistematica del ambiente interno ed esterno e delle loro prospettive, individuando e valutando alternative e formulando preferenze sulla scelta temporale delle azioni da mettere in atto per il loro raggiungimento.

Con la pianificazione strategica quindi, si evita un comportamento passivo dove si aspetta il mutamento dell'ambiente per poi scegliere il modo migliore di agire. Infatti, si attua un comportamento proattivo dove l'azienda attraverso le proprie azioni cerca di anticipare il mutamento dell'ambiente e in alcuni casi persino modificarlo in base alle proprie esigenze.

Abbiamo quindi visto che combinando due concetti come quello della strategia e della pianificazione siamo arrivati a pensare alla conduzione aziendale in modo proattivo. Abbiamo però visto che anche il Business Plan è un documento che ha una delle principali direttrici, la proattività.

Ma qual è il loro legame?

Pensando ad un processo di tipo meccanico possiamo dire che la situazione attuale e passata, intesa nel modo più ampio possibile, è l'input per la pianificazione strategica e il Business Plan è il processo il quale dà come output il risultato voluto.

Pianificazione e Programmazione

Esiste una distinzione tra la pianificazione e la programmazione.

La pianificazione è un processo che ha come output il piano. Il budget, invece, è il risultato dell'attività di programmazione.

Esiste una fondamentale differenza tra pianificazione e programmazione nel linguaggio economico-aziendale. Non esistono ragioni etimologiche ma è la prassi aziendale a dettarla. La pianificazione generalmente viene associata all'aggettivo strategico proprio perché prevede attività molto importanti e decisioni che vincolano l'azienda per un periodo esteso di tempo, a differenza della programmazione che viene associata al termine "tattico" e ha da fare con le modalità con le quali un

organizzazione intende raggiungere i propri obiettivi di più breve periodo. Per rendere più chiara la distinzione dei due concetti si può associare la loro differenza a due domande:

- Con la pianificazione ci si chiede cosa fare. Quali prodotti produrre, quali dismettere, a quali clienti, quali impianti sono migliori da utilizzare ecc.
- Con la programmazione ci si chiede come fare. Quali prodotti produrre per primi, quanto riusciamo ad essere efficienti con i strumenti attuali e gli impianti attuali ecc.

L'output della pianificazione è il piano che ha una durata variabile da 1 a 10 anni e i risultati si vedono nel lungo periodo.

L'output della programmazione è il budget, che generalmente è di un anno ed è il documento dove vengono scorporati i obiettivi preposti dalla pianificazione in azioni più facilmente realizzabili e controllabili e dove il loro impatto può essere misurato e valutato nel breve periodo.

La pianificazione può avvenire in due modi:

- **Pianificazione estrapolativa**, in cui le stime e i dati vengono semplicemente proiettati nel futuro utilizzando lo stesso andamento del passato. Questo tipo di pianificazione crea dei modelli molto rigidi e burocratici. Si può affermare che questo tipo di pianificazione è come una mappa nautica che finché le acque in cui si naviga sono stabili e conosciute tutto va bene ma quando cominciano i temporali e ci si avventura in acque poco conosciute, allora perde ogni valenza informativa rendendosi inutilizzabile. In altre parole la pianificazione estrapolativa è persino peggio della guida a vista perché rende il sistema rigido senza capacità di capire i mutamenti.
- **Pianificazione strategica**. Abbiamo già trattato questo argomento nel capitolo precedente ricordiamoci che consiste in una combinazione di dati estrapolati del passato e di ipotesi sul futuro che cercano di rendere l'azienda proattiva verso il suo ambiente.

Vediamo che i concetti della Pianificazione e della Programmazione sono due momenti diversi. Dobbiamo capire che sono due momenti diversi solo in termini teorici. In termini pratici sono due processi altamente interdipendenti l'uno con l'altro.

Il Budget

Il concetto che più spesso viene associato al termine budget è quello del bilancio preventivo. Ma anche se è vero che il processo del budgeting finisce con la stesura di un bilancio preventivo questa affermazione è assai riduttiva. Infatti la definizione che ha dato Luigi Brusa riesce a spiegare molto bene ciò che il budget è.

“Il Budget è un programma di gestione aziendale. Tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di “breve” periodo, definiti nell’ambito di un piano strategico o di “lungo” periodo.”

Come sempre andiamo ad analizzare le parole chiave per riuscire a capire il significato della definizione.

- Il Budget è un programma di gestione aziendale. Già qui l’autore dà una prima valenza sul budget con strumento riferito al breve periodo ma che fa parte di un insieme di sistemi volti ad aiutare la conduzione aziendale.
- Tradotto in termini economico-finanziari. Il budget, quindi, ha come output delle indicazioni quantitative.
- Che guidano e responsabilizzano. Il budget ha due principali compiti, dare una via ai responsabili da seguire con risultati ben identificati. Questi risultati identificati attesi permettono di incentivare i responsabili verso i loro raggiungimenti.
- Definiti nell’ambito di un piano strategico di lungo periodo. Qui l’autore collega il budget con la pianificazione specificando che il budget è il risultato della scorporazione degli obiettivi strategici in obiettivi tattici.

Andiamo più nello specifico ad analizzare il sistema budgetario.

Il sistema di Budget con il passare del tempo è stato caricato di ulteriori compiti e specificità finendo per perdere, almeno in parte, i propri tratti originari. Il sistema budgetario oggi traduce i piani strategici in piani operativi in termini reddituali, patrimoniali e finanziari e aiuta il processo di controllo. Le principali funzioni che vengono ora attribuite al budget sono:

- Funzione di programmazione: E’ il ruolo tradizionale del budget, Tramite la definizione dei programmi d’azione vengono allocate le risorse in base agli obiettivi che si vuole perseguire

I budget elementari sono:

1. Budget Economico
2. Budget Finanziario
3. Budget Patrimoniale

Il budget Economico

Il budget economico raggruppa i vari budget che riguardano la gestione caratteristica aziendale. Cioè tutti i componenti positivi e negativi di reddito dell'attività tipica aziendale. I budget operativi sono a loro volta suddivisi in quattro macro-aree.

- A. Area commerciale (budget delle vendite e budget dei costi commerciali)
- B. Area produttiva (budget della produzione, budget dei costi di produzione, budget degli approvvigionamenti e budget del personale)
- C. Area amministrativa (Budget dei costi generali amministrativi)
- D. Area ricerca e sviluppo (Budget dei costi di R&S)

Il budget dell'area commerciale contiene il budget delle vendite, che è il primo passo fondamentale per la successiva redazione del budget e di capire in termini di quantità e quindi di ricavi, il potenziale aziendale. Dal lato dei costi invece nel budget commerciale troviamo tutti i costi di distribuzione, cioè costi sostenuti per far arrivare il prodotto alle mani dei clienti, i costi di promozione, cioè i costi per far conoscere il prodotto ai potenziali clienti e far crescere la domanda, i costi di innovazione che sono costi sostenuti per mantenere il prodotto in linea con l'offerta dei concorrenti o per sviluppare prodotti che siano in grado di soddisfare meglio le esigenze dei clienti.

Il budget dell'area produttiva contiene i budget necessari per il processo di trasformazione delle materie prime in prodotti finali. Cioè il processo che passa dall'input fino all'output. Questo specifico budget si occupa nel far utilizzare nel modo più efficace ed efficiente le risorse aziendali.

L'area produttiva dipende da una serie di vincoli spazio-temporali imposti dal quello commerciale. Infatti, il programma di produzione deve tenere in considerazione il budget delle scorte e delle vendite, per stabilire quanto produrre. Una volta stabilite le quantità da produrre si stabiliscono i costi, attraverso il budget dei costi di produzione, che verranno sostenuti per i volumi di produzione previsti e gli investimenti in capitale fisso e circolante, riguardanti la fattibilità e il bilanciamento dei specifici vincoli produttivi e finanziari.

Il budget dell'area amministrativa e dei costi di Ricerca e Sviluppo. Contiene il budget dei servizi centrali e generali utilizzati non da una specifica attività aziendale ma piuttosto dall'intera organizzazione volti a supportare le loro attività. Oltre alle spese amministrative, si considerano anche i costi necessari per l'attività di ricerca e sviluppo che sta assumendo sempre più importanza con il passare del tempo, vista la sua capacità di rivitalizzare e di modificare le regole del gioco e quindi anche del vantaggio competitivo che ha l'impresa verso i competitor. Questi costi vengono considerati all'interno del budget di R&S.

Una volta definiti i budget operativi si crea il budget economico che va a consolidare i budget settoriali e dei costi programmati per il successivo esercizio.

Nelle piccole aziende, il budget viene utilizzato principalmente come uno strumento di proiezione del futuro. In altre parole aiuta la direzione ad attuare una corretta gestione, cogliendo in anticipo eventuali riflessi economico-finanziari, ma non svolge un ruolo di responsabilizzazione.

Il budget Finanziario

Il budget finanziario analizza la fattibilità dei programmi operativi sotto il profilo finanziario. Cioè si va ad analizzare in che misura l'azienda sarà in grado di finanziare i fabbisogni di capitale, collegati ai programmi di esercizio con i mezzi prodotti internamente e in che misura si dovrà rivolgere a terzi, ma anche valutare verso quali terzi orientarsi. In caso in cui si ha impossibilità di coprire il fabbisogno di capitale si dovranno revisionare i programmi operativi già formulati.

Il budget finanziario può essere suddiviso in due programmi.

- A. Il budget delle fonti e degli impieghi
- B. Il budget di cassa

Il budget delle fonti e degli impieghi considera tutti gli investimenti in capitale fisso o circolante e il rimborso di debiti e capitale proprio, detti anche impieghi, e tutti gli finanziamenti intesi come l'autofinanziamento, il finanziamento mediante capitale proprio o di credito e disinvestimenti di capitale fisso e circolante, detti anche fonti, che l'azienda dovrà considerare nel periodo di riferimento.

Per quanto riguarda gli investimenti in capitale fisso, dal punto di vista finanziario, si intendono le risorse che servono per realizzare le attività tipica aziendale, come per esempio macchinari, impianti, fabbricati, automezzi ecc (capitale immobilizzato materiale) e brevetti, marchi, spese di pubblicità ad utilizzo pluriennale (capitale immobilizzato immateriale). Dal punto di vista economico, si tratta di costi pluriennali che annualmente danno origine a quote di ammortamento.

Per quanto riguarda gli investimenti in capitale circolante, si tratta di investimenti in scorte di magazzino e di crediti commerciali. Cioè il complesso di mezzi finanziari impegnati per un certo lasso di tempo, al fine di realizzare i volumi delle vendite previsti a budget.

Il budget di cassa va a coprire un limite del budget delle fonti e degli impieghi, infatti quest'ultimo dà evidenze riguardo la fattibilità, ma non dice nulla riguardo alla manifestazione temporale delle entrate e delle uscite.

Questa lacuna va a coprire il budget di cassa. Infatti con il budget di cassa, l'azienda verifica in anticipo la disponibilità dei mezzi liquidi che serviranno per coprire le proprie uscite. Possiamo dire che, è lo strumento che evita le punte finanziarie cioè la non coordinazione di entrate e uscite monetarie.

Il budget Patrimoniale

Il budget patrimoniale è uno stato patrimoniale preventivo, il quale va a collegare e a riferire i movimenti delle grandezze di stock aziendali alla fine del prossimo esercizio.

Si arriva al prospetto finale del budget patrimoniale sommando e sottraendo ai valori dello stato patrimoniale iniziale i valori del budget finanziario. In altre parole, il budget Patrimoniale è il cosiddetto "master budget". Tramite il budget patrimoniale si possono costruire anche i vari indici di liquidità, disponibilità, solidità e di redditività.

Ne deriva che, il budget patrimoniale è un importante strumento di controllo a preventivo della coerenza dei programmi.

Confusione tra Budget e Business Plan

Vediamo che alcune delle logiche e dei prospettivi sembrano uguali o perlomeno simili tra il budget e il Business Plan. Esiste una confusione in termini di utilità e funzione. Cerchiamo di chiarire un po' le idee.

1. Il Business Plan ha un carattere strategico, invece il budget ha un carattere di previsione e di responsabilizzazione.
2. Il Business Plan viene redatto per esplicitare nuove idee o innovazione e attraverso la sua redazione si cerca di definire gli strumenti e le strategie necessarie per realizzarle ipotizzando, in termini probabilistici più vicini alla realtà, costi ipotetici e ricavi ipotetici delle iniziative. Il Budget dall'altro canto ha come obiettivo la creazione di linee guida per aiutare l'organizzazione a perseguire obiettivi quantitativi generalmente riferiti alla redditività, efficienza e costi e ricavi ma che si basano su dati analitici dei precedenti esercizi.
3. Il Business Plan descrive tutti le parti riferite e che dovranno essere mobilitate per la sua realizzazione (prodotto, clienti, struttura, fonti, impieghi, competenze, e molto altro ancora) coinvolgendo però un numero limitato di soggetti. Il budget, invece, coinvolge l'intera azienda sia per la sua elaborazione ma anche per la sua capacità di responsabilizzare.
4. L'ultima differenza tra i due è rappresentata dalla capacità di verificare i risultati previsti. Il Business Plan è un documento molto complesso perché utilizza moltissime supposizioni di ordine qualitativo e quantitativo che devono essere contestualizzate per misurare la loro validità effettiva. Il budget, invece, è un documento di lettura facile e veloce. Può essere utilizzato per fare il confronto periodicamente, anche in tempo reale se si posseggono i giusti strumenti, tra risultato voluto e risultato ottenuto permettendo interventi atti a ridurre o eliminare i fattori che ostacolano il loro raggiungimento.

Il controllo di gestione e l'analisi degli scostamenti.

Abbiamo visto i caratteri principali e le funzioni della strategia e il suo collegamento con la pianificazione, abbiamo collegato la pianificazione con la programmazione e specificato le differenze che esistono tra piani e programmi e quindi tra Business Plan e budget. Ma tutti i discorsi sulla strategia, pianificazione, programmazione sono fumo agli occhi, se non esiste il controllo. Un sistema e un processo che può effettivamente controllare se esiste una correlazione tra ciò che è stato pianificato e ciò che effettivamente si è realizzato.

Entriamo quindi nella parte finale e indispensabile di tutto il processo di pianificazione e programmazione. Il controllo di gestione che ha come espressione finale l'analisi degli scostamenti.

L'analisi degli scostamenti guida l'azienda nel individuare per ciascuna funzione e unità organizzativa, in un arco temporale determinato, le differenze che sussistono tra obiettivi preposti e risultati effettivamente realizzati scomponendoli in sotto-scostamenti. Cioè, in grandezze capaci di far emergere tutte le parti in causa di una performance scadente o di una performance migliore di quella preventivata. L'analisi degli scostamenti valuta tutte le possibili cause che hanno a che fare con l'ambiente interno aziendale ma anche le cause che hanno a che fare con eventi che l'azienda non può direttamente controllare, cioè dell'ambiente esterno.

Volendo dare una definizione possiamo dire che l'analisi degli scostamenti aiuta il management aziendale a comparare, analizzare ed interpretare differenze tra azioni preventivate e performance realmente effettuate con lo scopo di individuare azioni correttive volte a far allineare l'andamento aziendale con l'andamento aziendale preventivato.

L'analisi degli scostamenti ha tre distinte funzioni all'interno del processo di controllo di gestione.

1. Misurazione dei risultati economici
2. Supporto all'attività decisionale.
3. Valutazione delle prestazioni del management.

Volendo dare un percorso logico dell'attività aziendale fino ad arrivare al controllo di gestione possiamo dire che all'inizio si fissano gli obiettivi che l'azienda vuole seguire, si assumono le decisioni circa le operazioni che devono essere svolte e vengono svolte le operazioni, si passa quindi alla misurazione dei risultati e all'analisi degli scostamenti confrontando i risultati con i gli obiettivi e si decidono le azioni correttive.

Le azioni correttive possono essere di due tipi. Infatti possiamo parlare di feedback interno e feedback esterno.

Il Feedback interno va a modificare lo svolgimento delle operazioni svolte all'interno del complesso aziendale dove l'azienda ha un controllo diretto.

Il Feedback esterno, invece, va a modificare la fissazione degli obiettivi perché dipendenti da cause endogene al processo aziendale.

L'analisi degli scostamenti, quindi, è un'operazione fondamentale che dà delle indicazioni al management riguardo a specifici scostamenti. Cioè se sono scostamenti dovuti a un tipo di causa piuttosto che ad un'altra aiutandoli a decidere se è utile intervenire o meno.

CAPITOLO 3: Diverse interpretazioni del Business Plan

Introduzione

Abbiamo visto come il Business Plan è uno strumento non solo di pianificazione ma anche informativo il quale viene indirizzato a più interlocutori. In questo paragrafo cerchiamo di vedere i vari punti di vista e le necessità di ogni gruppo d'interesse riguardo alle specifiche informazioni che il documento deve contenere e il modo di redigerlo.

I gruppi d'interesse che andremo ad analizzare sono il sistema finanziario, dottori commercialisti e esperti contabili, la confindustria e società di consulenza.

Il Business Plan è uno strumento molto flessibile proprio perché non esistono norme specifiche che vanno a ingessare la sua struttura ma ogni imprenditore o impresa sono liberi di redigerlo come meglio credono si adatti alle proprie esigenze.

Il problema di questa flessibilità è che molto spesso il Business Plan viene redatto in modo intuitivo e soggettivo. I problemi principali del modo intuitivo di redigere il budget sono:

- Dati soggettivi non supportati da ipotesi veritiere
- Dati mancanti
- Mancanza di un filo logico nella presentazione dei dati

Anche se credo che lo strumento deve mantenere la sua flessibilità, sono convinto che avere delle linee guida nella sua redazione lo rende molto più efficace.

Andiamo a vedere nello specifico in che modo e che tipo di informazioni devono essere contenuti nel documento secondo i vari gruppi d'interesse.

Borsa Italiana

La borsa italiana esprime le sue linee guida riguardo la redazione del Business Plan attraverso un documento formalizzato, il regolamento MTA (mercato telematico di Azioni). Secondo l'articolo 2.1.2, comma 2, per il MTA, in merito alle competenze di Borsa italiana in materia di ammissioni a

quotazione di azioni, si fissano indirettamente i requisiti minimi che si devono rispettare nel redigere il Business Plan. I requisiti minimi sono tre:

- La sostenibilità finanziaria, cioè assenza di gravi squilibri finanziari. La sostenibilità finanziaria viene considerata in relazione alla qualità e quantità delle fonti di finanziamento che il management intende utilizzare per fronteggiare i fabbisogni correlati alla realizzazione della strategia
- La coerenza, cioè assenza di fattori contrastanti nel piano. Questo requisito si riferisce alla dimensione interna del Business Plan e si manifesta laddove tutte le componenti, strategia realizzata e realtà aziendali di partenza, intenzioni strategiche, Action Plan, ipotesi e previsioni economico-finanziarie siano tra loro coerenti sia dal punto di vista logico ma anche della tempistica
- L'attendibilità, cioè le ipotesi devono essere fondate. Le ipotesi devono essere realistiche e giustificabili e i risultati riportati attesi devono essere conseguibili e compatibili con le dinamiche del contesto competitivo, con i risultati storici, con la probabilità di verifica dei dati previsionali, con più diversi analisi rispetto ai principali variabili.

Secondo la borsa italiana, i contenuti del piano industriale devono essere sia qualitativi che quantitativi e il loro fine ultimo è quello di esprimere in che modo l'azienda intende creare valore per gli azionisti e in che modo il management utilizza le leve a disposizione per accrescere il valore dell'impresa nel futuro.

Più nello specifico i contenuti sono:

1. Executive summary cioè una presentazione sintetica di quello che il lettore andrà ad affrontare nel Business Plan. In altre parole una overview sintetica del contenuto del piano.
2. Strategia realizzata cioè una descrizione del percorso dell'azienda fatto fino ai giorni nostri della, del ciclo di vita in cui la società si trova, la strategia operante attualmente, punti di forza e di debolezza rispetto ai competitor ed eventuali minacce e opportunità offerte dal settore.
3. Le intenzioni strategiche cioè come il management intende creare valore attraverso le nuove strategie che devono essere descritte con sufficiente dettaglio sia a livello corporate che di ASA.

4. L' Action Plan cioè le azioni che verranno fatte per riuscire a trasformare la strategia in performance effettiva dando concretezza, credibilità e tempistica alle intenzioni strategiche.
5. Ipotesi e dati finanziari prospettici cioè individuazione dei "keyvalue driver" attraverso i quali si definiscono e si intendono raggiungere gli obiettivi negli esercizi successivi e i dati i quali spiegano in dettaglio il contributo delle diverse ASA, dei canali distributivi, aree geografiche, tipologie di clienti, servizi e brand al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Pisa

Secondo l'unione giovani dottori commercialisti ed esperti contabili di Pisa la redazione del Business Plan è un processo che comincia ancor prima della sua stesura. Infatti, si individuano delle fasi propedeutiche alla sua redazione, le quali sono:

- Trovare, riunire ed ordinare i dati e informazioni necessarie cercando di non omettere nessuna informazioni. In caso in cui gli investitori e le banche scoprono un'omissione di una informazione "sconveniente" il Business Plan ,ma anche l'imprenditore stesso, perde la sua credibilità
- Organizzare e descrivere, in linea di massima, il progetto
- Raffinare la fase n. 2 al fine di determinare specificatamente il tipo di Business Plan adatto alle necessità aziendali. Infatti esistono diversi tipi di Business Plan che una società o imprenditore può redigere e la sua forma e complessità varia in base all'approfondimento.
 1. Summary Plan adatto ad aziende di start-up senza un passato.
 2. Full Business Plan il formato tradizionale di un Business Plan con valenza informativa.
 3. Operational Business Plan il formato più esteso con valenza informativa interna ed esterna.

Fatta questa piccola premessa andiamo a vedere più nello specifico quali sono i requisiti e la struttura del Business Plan proposti.

I requisiti proposti sono:

- Qualità, cioè la rispondenza quanto più è possibile alla situazione reale dei dati

- Coerenza delle informazioni, le informazioni devono avere una logica che porta supporta il Business Plan.
- Organicità, le informazioni devono essere collegate l'una con l'altra.
- Completezza, le informazioni devono essere più esaustive possibile.
- Facilità di lettura, le informazioni devono essere presentate in modo tale che soggetti “non addetti ai lavori” siano in grado di capire.

Invece per quanto riguarda la struttura, lo schema proposto è il seguente:

1. Executive summary, cioè una descrizione sintetica del documento che rappresenta un'anteprima dei contenuti del documento.
2. Analisi storica dell'azienda, cioè la sua storia, obiettivi e andamento che l'hanno condotta al presente.
3. L'offerta, cioè ciò che l'azienda produce e offre al mercato, in altre parole le modalità attraverso e quali l'azienda crea valore per il cliente.
4. Il mercato target, cioè a quale segmento di mercato e quali caratteristiche hanno i nostri clienti.
5. Il sistema competitivo allargato, cioè una valutazione dell'andamento del sistema competitivo macro e micro, cioè sia a livello socio-economico che a livello della specifica arena competitiva in cui l'azienda opera.
6. Le strategie, cioè i macro obiettivi prefissati che il Business Plan si pone e il modo in cui intende perseguirle.
7. Le scelte operative, cioè tutte le aree operative aziendali che possono essere la logistica, le vendite, il marketing e la struttura organizzativa.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

Nel documento redatto dal consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili troviamo che i principi guida alla redazione del Business Plan devono essere:

- Principio di chiarezza, cioè semplicità di lettura di e comprensione, proprio perché non tutti i soggetti investitori hanno un background economico e il destinatario deve comprendere immediatamente l'idea imprenditoriale e quali siano gli obiettivi e come intende conseguirli.
- Principio di completezza, cioè l'inserimento di ogni informazione ritenuta rilevante, sia che si tratti di un'informazione favorevole sia che si tratti di un'informazione sfavorevole con riferimento a tutte le aree macro e micro analizzando dove possibile le interferenze di causa – effetto.
- Principio di affidabilità, cioè le assunzioni ed i procedimenti attraverso i quali vengono formulate le proiezioni siano adeguati.
- Principio di attendibilità, cioè il contenuto del Business Plan ed i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli.
- Principio di neutralità, cioè la redazione deve essere fatta con criteri più possibile obiettivi e ponderati senza l'influenza da fini non dichiarati che il redattore o il committente intendono perseguire.
- Principio di trasparenza, cioè deve essere possibile percorrere a ritroso ogni filo logico di elaborazioni fatte per produrre ogni singola informazione contenente nel documento rendendo possibile rintracciare la fonte.
- Principio di prudenza, cioè devono essere rappresentati gli scenari più probabili alla data di redazione del piano pluriennale e in caso di scenari con uguale probabilità si deve adottare quello che fornisce le prospettive meno rosee.

La struttura proposta è data in modo molto dettagliato ed è la seguente:

1. La descrizione del progetto imprenditoriale, nei suoi contenuti e nelle sue modalità di sviluppo temporale;
2. La descrizione del prodotto/servizio;
3. La storia dell'azienda;
4. L'analisi della storia dei soci, degli amministratori e del top management;
5. L'analisi della struttura organizzativa dell'azienda;

6. L'analisi degli aspetti amministrativi;
7. L'analisi delle risorse umane;
8. L'analisi della logistica;
9. L'analisi di mercato e le scelte di marketing;
10. Il piano delle vendite del prodotto/servizio;
11. Il piano degli investimenti e le relative risorse;
12. L'analisi del know-how e delle licenze d'uso;
13. La descrizione del ciclo produttivo, compresa la fase di smaltimento e/o riutilizzo di rifiuti e scarti;
14. La descrizione degli aspetti ambientali e di sicurezza, se significativi;
15. L'analisi della struttura finanziaria;
16. Le previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie;
17. I punti di forza e di debolezza del progetto;
18. Le considerazioni conclusive;
19. Gli allegati.

Confindustria Genova

Nel loro scritto riguardante il Business Plan fanno subito riferimento alla valenza del business come strumento ma anche l'importanza che ha nel sistema Basilea 2 per la valutazione dell'impresa e assegnazione del rating che le permetterà di accedere al credito bancario, ritornando più e più volte a questo aspetto. Infatti riferiscono che:

“Le imprese che condividono coll'istituto di credito piani strategici, piani industriali e relative implicazioni finanziarie hanno la possibilità di accedere al credito con maggiore facilità”

I principi guida individuati nella redazione del Business Plan sono:

- Chiarezza, Il Business Plan deve comunicare il suo contenuto in modo semplice e pratico senza possibilità di fraintendimenti
- Credibilità, le attività proposte devono essere realistiche
- Completezza, deve contenere tutte le informazioni necessarie per lo sviluppo dell'idea di business sia qualitative che quantitative

Le tappe previste per la redazione del Business Plan devono essere:

1. Definizione delle attività d'impresa
2. Definizione della situazione d'impresa
3. Definizione del mercato di riferimento in cui l'impresa opera e il suo posizionamento rispetto alla concorrenza
4. Definizione degli obiettivi di base che si intendono raggiungere
5. Messa a punto della strategia per il conseguimento degli obiettivi
6. Identificazione rischi e opportunità
7. Definizione degli interventi necessari per limitare o annullare i rischi
8. Definizione di un piano organico
9. Previsione di costi, ricavi, margini e autofinanziamento

Confindustria Modena

I principi guida alla redazione del Business Plan individuati da Confindustria Modena sono:

- Una struttura logica, il lettore deve essere in grado di percorrere il ragionamento al ritroso
- Coerenza tra le parti, cioè tutti i dati e le informazioni devono essere come dei tasselli di un puzzle che una volta messi in ordine fanno vedere il quadro completo
- Facilmente comprensibile per un lettore il quale non ha esperienza pregressa.

Inoltre, secondo la confindustria di Modena, e come anche noi abbiamo specificato nel capitolo due, non esiste uno schema universalmente valido, adatto a tutte le circostanze ma una struttura generica che deve contenere:

1. Sommario
2. Descrizione del gruppo aziendale/ descrizione del progetto
3. Descrizione del mercato di sbocco / fattibilità di marketing
4. Fattibilità tecnica
5. Fattibilità organizzativa
6. Fattibilità economico- finanziaria

Price Waterhouse Coopers

Nel loro scritto hanno utilizzato molto efficacemente delle domande atte a far capire al lettore, potenziale redattore del Business Plan, qual è l'intento di ogni documento che si redige e a che domanda va a rispondere, cioè qual è la sua utilità informativa.

Nella loro guida al Business Plan i principi guida che derivano sono:

- Chiarezza nel far capire al lettore tutti i punti cardine della business idea
- Struttura logica, cioè si deve poter seguire il percorso logico di qualsiasi affermazione.
- Sostanza, meglio 40 pagine di informazioni utili che 100 di informazioni ridondanti o che deviano il lettore dal vero intento del Business Plan.
- Riservatezza proprio perché la divulgazione di informazioni confidenziali possono danneggiare l'azienda riducendo il suo vantaggio competitivo.

Invece la struttura che loro propongono è:

1. Executive summary
2. La società
3. I prodotti
4. L'analisi del settore
5. L'analisi del mercato
6. La strategia di marketing
7. La struttura del management
8. Il piano di realizzazione
9. I capitali necessari
10. Le informazioni finanziarie

Integrazione delle linee guida

Andando a confrontare tutti i documenti possiamo vedere che esistono alcune caratteristiche sia in termini di principi guida alla redazione del Business Plan che in termini di tematiche che vengono considerati da tutti i soggetti. Altri invece sono considerati da alcuni di loro e integrandoli si crea un quadro più completo riguardo ai ragionamenti dietro alla redazione del Business Plan ma anche alla sua forma.

Per quanto riguarda i principi guida integrati abbiamo:

- Chiarezza
- Completezza
- Affidabilità
- Attendibilità
- Neutralità
- Trasparenza
- Prudenza
- Sostanza
- Riservatezza

Principi guida alla redazione del business plan			
Sistema finanziario	Dottori commercialisti ed esperti contabili	Confindustria	Società di consulenza
<ul style="list-style-type: none">• Sostenibilità Finanziaria• Coerenza• Attendibilità delle ipotesi	<ul style="list-style-type: none">• Coerenza• Organicità• Facilità di lettura• Chiarezza• Completezza• Affidabilità• Neutralità• Trasparenza• Prudenza	<ul style="list-style-type: none">• Chiarezza• Credibilità• Completezza• Struttura logica• Coerenza• Facilità di comprensione	<ul style="list-style-type: none">• Chiarezza• Struttura logica• Sostanza• Riservatezza

Per quanto riguarda invece le strutture per la redazione del Business Plan abbiamo:

Struttura di redazione del business plan					
Sistema finanziario	Dottori commercialisti ed esperti contabili	Confindustria	Società di consulenza		
<ol style="list-style-type: none"> Executive summary Strategia realizzata Le intenzioni strategiche L' Action Plan Ipotesi e Dati finanziari prospettici 	<table border="0"> <tr> <td> <ol style="list-style-type: none"> 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; </td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 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. </td> </tr> </table>	<ol style="list-style-type: none"> 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; 	<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<ol style="list-style-type: none"> Sommario Descrizione del gruppo aziendale/ descrizione del progetto Descrizione del mercato di sbocco / fattibilità di marketing Fattibilità tecnica Fattibilità organizzativa Fattibilità economica-finanziaria 	<ol style="list-style-type: none"> Executive summary La società I prodotti L'analisi del settore L'analisi del mercato La strategia di marketing La struttura del management Il piano di realizzazione I capitali necessari Le informazioni finanziarie.
<ol style="list-style-type: none"> 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; 	<ol style="list-style-type: none"> 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. 				

CAPITOLO 4 : Il Business Plan a supporto della creazione delle start-up

Introduzione

Abbiamo visto fin' ora la valenza del Business Plan come strumento della pianificazione e la struttura che potrebbe avere nei vari contesti dove può essere utilizzato sia in realtà già avviate che in attività di start-up o spin-off. Inoltre abbiamo visto in che modo il Business Plan viene inserito all'interno del processo di pianificazione e le differenze che esistono tra il Business Plan e il budget per dare una più chiara visione del ruolo del Business Plan nella realtà strategica e operativa aziendale. Ma come il Business Plan viene utilizzato nel contesto delle start-up?

Il termine start-up entra sempre più spesso nelle conversazioni di tutti in giorni sia in Italia che all'estero soprattutto per quanto riguarda il modo di fare impresa.

Partiamo dal capire cosa sia una start-up

Steve Blank, professore a Stanford, descrive le start up come “un’organizzazione costituita per cercare modelli di business ripetibili e scalabili” (“An organization formed to search for a repeatable and scalable business model.”)

Neil Blumenthal, co-CEO di Warby Parker, afferma che “una start-up è un’azienda che lavora per risolvere problemi laddove la soluzione non è ovvia e il successo non è garantito”. (“A start-up is a company working to solve a problem where the solution is not obvious and success is not guaranteed”)

Per Paul Graham, di Y-combinator, “una start-up è un’azienda progettata per scalare molto rapidamente. E’ questa attenzione sulla crescita priva di limiti geografici che distingue una start-up da una piccola azienda”. (“A start-up is a company designed to scale very quickly. It is this focus on growth unconstrained by geography which differentiates start-ups from small businesses.”)

Ma da dove comincia tutto?

Il concetto delle start-up comincia il suo percorso nella cultura americana, più nello specifico in California, Bay Area di San Francisco dove si trova il cuore pulsante dell’economia high-tech mondiale.

Negli ultimi anni il concetto di start-up è arrivato anche in Italia come sinonimo di società giovane o appena nata fondata da giovani imprenditori.

Ma esiste una differenza fondamentale nel modo di fare start-up in America che in Italia. In America le start-up vengono create con l'unico scopo di farle crescere e avere successo per poi venderle o trasformarle in società a capitale diffuso cioè seguire la cosiddetta strategia Exit. In Italia, invece, le start-up vengono create e poi mantenute per anni. Questa è la principale differenza di mentalità.

Ma è proprio questa mentalità dinamica che ha permesso lo sviluppo dell'economia della start-up della Silicon Valley, che grazie a molti altri fattori come la cultura, l'ambiente, il mercato finanziario e le normative fanno sì che la Silicon Valley sia un posto unico e non replicabile. Infatti, gli stessi americani hanno provato a replicare il modello della Silicon Valley all'interno dello loro stesso territorio ma con scarsi risultati.

Facendo un confronto con la realtà Italiana possiamo individuare una situazione dove in Italia gli studenti universitari non sanno cosa vogliono fare da grandi. Nella Silicon Valley invece c'è la paura che prima di laurearsi gli studenti vengano assorbiti dallo spirito imprenditoriale delle start-up.

Solo nel primo trimestre del 2013, nella Silicon Valley sono stati investiti 2,8 miliardi di dollari su circa 350 start-up. Le start-up però sono molto rischiose e solo il 10% riuscirà ad avere successo, il resto delle start-up fallirà ma il successo di questo 10% riuscirà non solo a coprire l'intero capitale investito ma anche a raddoppiarlo. Nel 2012 infatti su 8 miliardi di dollari investiti, ne sono stati recuperati 16 miliardi.

Le start-up in Italia in numeri

Facendo un confronto con la realtà Italiana, tramite il politecnico di Milano che ha fatto il punto della situazione nella sua pubblicazione della terza edizione dell'"Osservatorio Start-up Hi-tech" che è una panoramica di cosa accade nel ecosistema delle imprese innovative del paese, possiamo vedere che sul fronte degli investimenti i dati del 2015 sono positivi con una ripresa dopo la

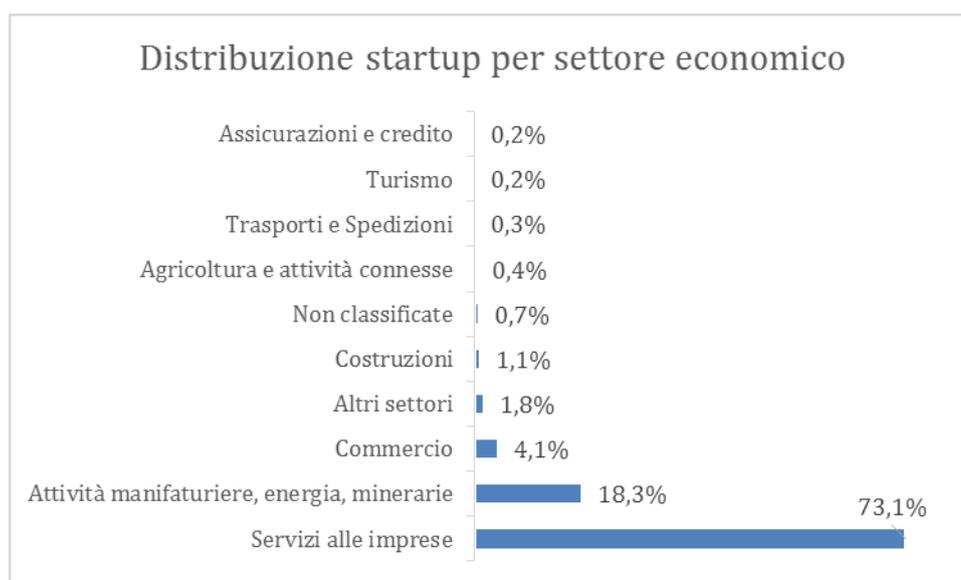
flessione del 2014 con un crescita stimata di circa l'11%. Questo incremento proviene integralmente dagli investitori non istituzionali bilanciato da una decrescita di investimenti da parte di soggetti istituzionali. Circa 2 start-up su 4 nascono al nord mentre delle altre 2 una al centro e una al sud.

Secondo il report di Infocameredei dati nazionali di primo trimestre 2015 elaborato il 06/04/2015 sullo stato di salute dell'ecosistema delle start-up in Italia troviamo:

A fine marzo 2015 il numero di start-up innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle imprese, ai sensi del decreto legge 179/2012, è pari a 3.711, in aumento di 532 unità rispetto alla fine di dicembre (+16,7%).

Le start-up rappresentano lo 0,25% del quasi milione e mezzo di società di capitali italiane. Il capitale sociale delle start-up è complessivamente di 192 milioni di euro, che corrisponde in media a circa 52 mila euro a impresa. Il capitale medio è aumentato del 7,5% rispetto al quarto trimestre 2014.

Dal punto di vista settoriale, il 73% delle start-up innovative fornisce servizi alle imprese (in particolare, prevalgono le seguenti aree: produzione software e consulenza informatica, 30,2%; attività di R&S, 16,3%; attività dei servizi d'informazione, 8,1%), il 18,2% opera nei settori dell'industria in senso stretto (su tutti: fabbricazione di computer e prodotti elettronici e ottici, 3,7%; fabbricazione di macchinari, 3,4%; fabbricazione di apparecchiature elettriche, 2,3%), il 4,1% nel commercio.



Il peso delle nuove imprese innovative sulle società di capitali è più elevato della media nei servizi alle imprese (0,78%) e nell'industria in senso stretto (0,31%). Si evidenzia che il 18,3% delle

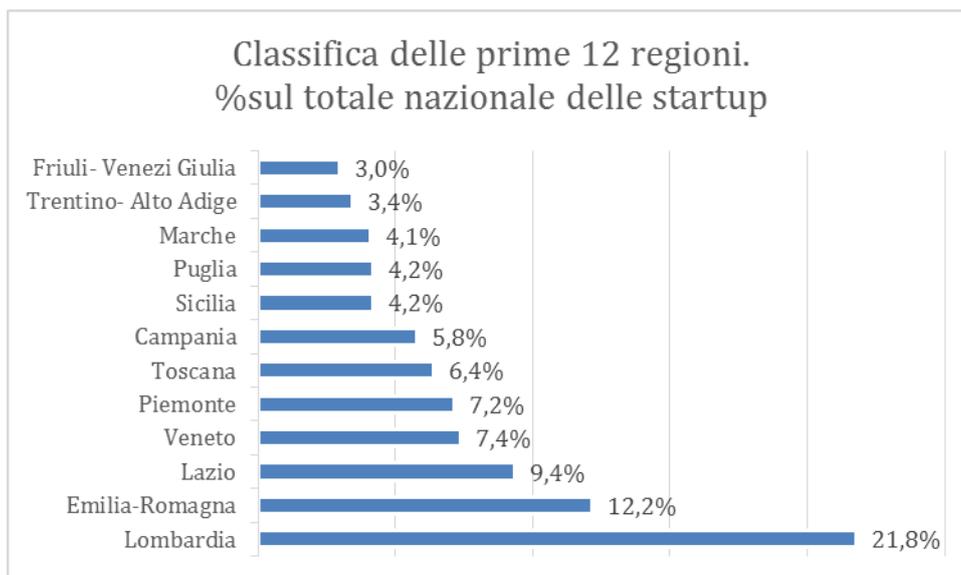
società di capitali che operano nelle attività di R&S sono start-up innovative; notevole è anche la quota di start-up fra le società dei servizi di produzione di software (4,8%).

Le start-up a prevalenza femminile sono 477, il 12,9% del totale, una quota inferiore a quella delle società di capitali femminili (16,4% del totale delle società di capitali). Le società in cui almeno una donna è presente nella compagine societaria e/o nell'organo amministrativo sono 1.654 (44,6% del totale start-up, quota non distante da quella delle società di capitali con presenza femminile, 50,1%).

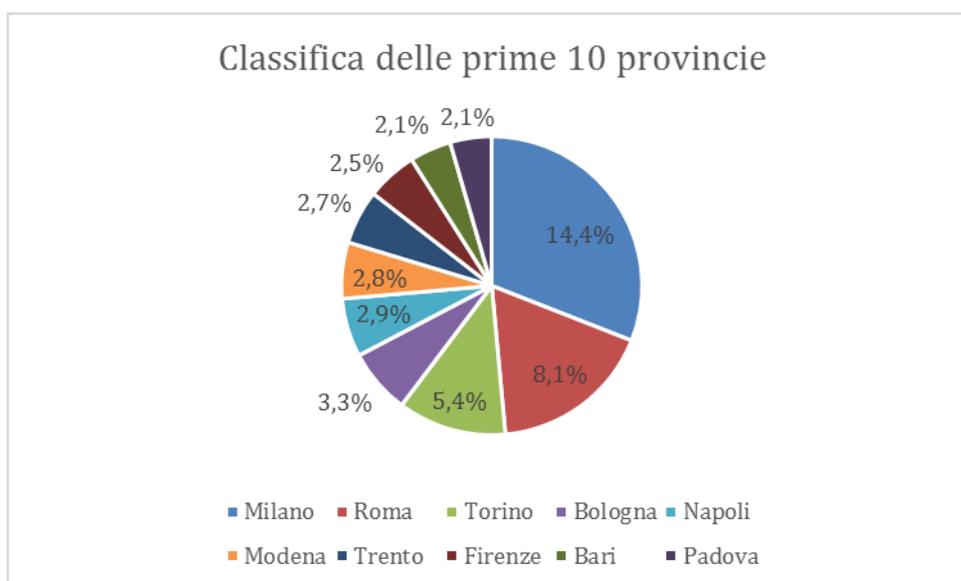
Le start-up a prevalenza giovanile (under 35) sono 879, il 23,7% del totale, una quota superiore a quasi quattro volte quella delle società di capitali giovanili (6,4%). Le società in cui almeno un giovane è presente nella compagine societaria e/o nell'organo amministrativo sono 1.526 (41,1% del totale start-up, contro un rapporto del 13,6% se si considerano le società di capitali con presenza giovanile).

Le start-up a prevalenza straniera sono 88, il 2,4% del totale, una quota inferiore a quanto accade per le società di capitali estere (3,9%). Le società in cui almeno uno straniero è presente nella compagine societaria e/o nell'organo amministrativo sono 479, il 12,9% del totale, la quota è superiore rispetto a quella delle società di capitali con presenza straniera (10,1%).

In valore assoluto la Lombardia è la regione che ospita il numero maggiore di start-up innovative: 808, pari al 21,8% del totale. Seguono l'Emilia-Romagna con 451 (12,2%), il Lazio 347 (9,4%), il Veneto 274 (7,4%) e il Piemonte 266 (7,2%). In coda alla classifica, Basilicata con 20, Molise con 16 e Valle d'Aosta con 10 start-up. Il Trentino-Alto Adige è la regione con la più elevata incidenza di start-up in rapporto alle società di capitali con 72 start-up ogni 10 mila società di capitali. Seguono il Friuli Venezia Giulia con 48, la Valle d'Aosta con 44, l'Emilia-Romagna con 42, le Marche con 41, mentre la Lombardia registra un indice molto inferiore, pari a 26.



In valore assoluto, Milano è la provincia che ospita il numero maggiore di start-up innovative: 533, pari al 14,4% del totale. Seguono Roma con 302 (8,1%), Torino 201 (5,4%), Bologna 121 (3,3%) e Napoli 109 (2,9%). Superano le 100 start-up anche i territori di Modena e Trento.



Se si considera il numero di start-up in rapporto al numero di società di capitali presenti nella provincia, Trento figura al primo posto con 101 start-up ogni 10 mila società di capitali, seguono Trieste con 100, Ancona con 68, Pisa e Torino con 51. Milano, Roma e Torino non rientrano fra le prime dieci province.

Dal punto di vista occupazionale, le 1.152 start-up con dipendenti impiegano complessivamente 3.025 persone, in media 2,63 dipendenti per ogni impresa, mentre almeno la metà delle start-up con dipendenti impiega un solo dipendente.

Sono 14.862 i soci nelle 3.623 start-up innovative con almeno un socio. È ipotizzabile che i soci siano coinvolti direttamente nell'attività d'impresa. In media ogni start-up presenta 4,1 soci, la metà ne presenta un massimo di 3; si tratta di valori superiori a quelli del complesso delle società di capitali.

Il valore della produzione media, calcolato sulle quasi 1.700 imprese delle quali si dispone dei bilanci sull'esercizio 2013, è pari a 118 mila euro, ma la metà delle start-up innovative ha prodotto nel 2013 fino a 27 mila euro. L'attivo è in media di 233 mila euro a impresa, ma per la metà delle start-up innovative non supera i 64 mila euro. Tali valori sono molto diversi da quelli del complesso delle società di capitali, che però comprendono prevalentemente imprese tradizionali, attive da molti più anni, con caratteristiche molto differenti rispetto alle start-up innovative.

Complessivamente le start-up innovative hanno registrato una produzione pari a 200 milioni di euro nel 2013 (valore calcolato sulle quasi 1.700 imprese per le quali si dispone dei bilanci sull'esercizio), mentre il reddito operativo complessivo è negativo per 46 milioni. Una delle caratteristiche peculiari delle start-up innovative è l'elevato grado di immobilizzazione dall'attivo patrimoniale: il rapporto è pari al 29,9% ed è cinque volte il rapporto medio delle società di capitali (5,9%).

Durante i primi esercizi di operatività è probabile che si presentino risultati economici in perdita a causa del peso del debito nella fase iniziale dell'attività. Il 58,1% delle start-up innovative nel 2013 è in perdita (questo insieme di imprese rappresenta circa il 40% della produzione complessiva), mentre il restante 41,9% presenta un utile d'esercizio (rappresentano il 60% della produzione).

Gli indicatori di redditività ROI e ROE delle start-up innovative registrano valori negativi, ma se ci si riferisce soltanto alle imprese in utile, gli indici sono sensibilmente migliori di quelli delle altre società di capitali. La struttura finanziaria delle start-up innovative è relativamente migliore di quella delle società di capitali. Situazione inversa per le start-up in utile, che hanno una situazione finanziaria peggiore della media delle società di capitali. Per ogni euro di produzione le start-up innovative generano in media 12 centesimi di valore aggiunto, un dato più basso di quello delle società di capitali (20 centesimi). Limitatamente alle imprese in utile, le start-up generano invece più valore aggiunto delle società di capitali (33 centesimi contro 20).

Il quadro complessivo sembra ottimo nel 2015 ma confrontandolo con quello degli altri paesi, non tanto con gli Stati Uniti che sono ineguagliabili, ma con il resto dell'Europa, perde il suo splendore. Infatti il volume degli investimenti in Italia quasi scompare rispetto a paesi come la Francia, la Germania e l'Inghilterra dove le somme investite sono 10 volte superiori. La situazione relativa poco

brillante dell'Italia si può meglio intuire se si va a paragonare con altri paesi meno avanzati ma più dinamici come la Spagna che si investe il doppio e in paesi molto più piccoli come la Slovenia che si investe circa la metà. In Italia i problemi non riguardano tanto la legislazione che è tra le più avanzate, ma il mercato del credito bancocentrico. Anche in presenza di un elevato tasso di risparmio come quello italiano, se non si sviluppa il mercato dei capitali e degli investitori istituzionali per le start-up sarà difficile arrivare al miliardo che renderebbe il mondo delle start-up un'industria propria.

La legislazione italiana delle start-up

Con il termine “*start-up* innovativa”, si definisce la società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero la società europea residente in Italia, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione che ha quale oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico.

La Legge n. 221/2012 ha disciplinato la cosiddetta start-up innovativa. Si tratta di una fattispecie del tutto nuova nel panorama economico italiano nazionale, che si pone l'obiettivo di favorire la concreta affermazione di “talenti imprenditoriali” attraverso l'applicazione di nuove misure agevolative, nonché di deroghe rispetto a strutture e caratteristiche tipiche delle imprese “tradizionali”, che riguardano al contempo elementi di diritto societario, tributario, nonché di diritto fallimentare e del lavoro.

La start-up innovativa: requisiti formali e sostanziali

Con l'emanazione dell'art. 25 del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 coordinato con la L. di conversione 17 dicembre 2012, n. 221 recante “Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese”, il nostro legislatore ha previsto l'introduzione nel nostro ordinamento giuridico di un quadro normativo finalizzato alla nascita ed alla crescita di nuove imprese innovative (c.d. start-up innovativa) con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di una nuova cultura imprenditoriale, creare un contesto

maggiormente favorevole all'innovazione, promuovere maggiore mobilità sociale, attrarre talenti in Italia e capitali dall'estero.

L'art. 25 co. II, del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 prevede innanzitutto una serie di requisiti formali e sostanziali per poter qualificare un'impresa come “start-up innovativa”.

L'impresa “start-up innovativa” può assumere la forma di società di capitali, essendo ammessa la forma della società per azioni, della società in accomandita per azioni, di società a responsabilità limitata anche nella veste di s.r.l. semplificata o s.r.l. a 1 euro, oppure di società cooperativa, a condizione che le azioni o le quote rappresentative del capitale sociale non siano quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione

Il possesso dei requisiti di forma testé indicati non appare tuttavia sufficiente per poter definire un'impresa come “start-up innovativa” dal momento che l'art. 25 del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 richiede altresì la sussistenza dei seguenti ulteriori requisiti di natura sostanziale.

L'art. 25, comma II, del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179 prevede che:

1. La società deve essere costituita e svolgere attività d'impresa da non più di 60 mesi;
2. L'impresa deve essere residente in Italia ai sensi dell'art. 73 del D.P.R. 22 dicembre 1986. 917 oppure in uno degli Stati membri dell'Unione Europea o in Stati aderenti all'Accordo sullo spazio economico europeo, a condizione che abbia una sede produttiva od una filiale in Italia;
3. Il totale del valore della produzione annua della società, a partire dal secondo anno, non deve essere superiore a 5 milioni di euro;
4. La società non deve distribuire o aver distribuito utili;
5. La società deve avere quale oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
6. La società non deve essere stata costituita da una fusione, scissione societaria od a seguito di cessione d'azienda o di ramo d'azienda.
7. L'art. 25, comma II, del D.L. 18 ottobre 2012, n. 78 prevedeva inoltre che i soci, persone fisiche, della società dovevano detenere al momento della costituzione e per i successivi 24 mesi, la maggioranza delle quote o delle azioni rappresentative del capitale sociale e dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria. Si tratta tuttavia di una disposizione di corporate governance che è stata soppressa dall'art. 9, comma XVI, lett. a), del D.L. 28 giugno 2013, n. 76 convertito con modificazioni dalla Legge 9 agosto 2013, n. 99.

A ciò si aggiunge il fatto che la “start-up innovativa” deve possedere almeno uno dei seguenti ulteriori requisiti sostanziali:

8. Le spese in ricerca e sviluppo sostenute dalla società debbono essere uguali o superiori al 15% del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione; l'art. 9, comma XVI, lett. b), del D.L. 28 giugno 2013, n. 76 ha infatti ridotto la percentuale di spese in ricerca e sviluppo richieste, essendo stata portata al 15% rispetto al 20% iniziale;
9. La società deve impiegare come dipendenti o collaboratori, a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore ad 1/3 della propria forza lavoro, personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca presso un'università italiana o straniera ovvero in possesso di laurea, e che abbia svolto un'attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca da almeno 3 anni in Italia o all'estero; è possibile, in alternativa, impiegare come dipendenti o collaboratori, a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore a 2/3 della forza lavoro complessiva, personale in possesso di laurea magistrale ai sensi dell'art. 3 del Regolamento di cui al Decreto del Ministro dell'Istruzione dell'università e della ricerca del 22 ottobre 2004, n. 270, così come previsto per effetto delle modifiche apportate all'art. 25, comma II, del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179 da parte dell'art. 9, comma XVI, lett. c), del D.L. 28 giugno 2013, n. 76;
10. La società deve essere titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale relativa ad una invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o ad una nuova varietà vegetale direttamente afferenti all'oggetto sociale ed all'attività d'impresa; l'art. 9, comma XVI, lett. d) del D.L. 28 giugno 2013, n. 76 ha esteso l'ambito di titolarità dei diritti di privativa industriale anche ad un programma per elaboratore originario registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore a condizione che sia anch'essa afferente all'oggetto sociale e all'attività di impresa.

Per poter essere considerate “start-up innovative”, le società già costituite alla data di entrata in vigore della legge di conversione debbono depositare presso l'Ufficio del Registro delle Imprese di cui all'art. 2188 c.c., una dichiarazione sottoscritta dal rappresentante legale dell'impresa tramite pertanto autocertificazione attestante il possesso dei requisiti previsti dall'art. 25, co. II, del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179.

L'art. 4, comma 10 bis, del D.L. 24 gennaio 2015, n. 3 convertito dalla Legge 24 marzo 2015, n. 33 ha inteso incentivare l'avvio di attività imprenditoriale e garantire una migliore uniforme applicazione delle disposizioni in materia di start-up innovative ed incubatori certificati attraverso la

previsione di una disciplina semplificata sotto il profilo della forma dell'atto costitutivo delle imprese.

L'atto costitutivo delle società che assumono la forma di “start-up innovative” o di “incubatori certificati” potrà essere difatti redatto mediante atto pubblico oppure mediante atto sottoscritto con le modalità previste dall'art. 24 del D.lgs. 7 marzo 2005, n. 82(c.d. Codice dell'Amministrazione digitale), vale a dire attraverso un documento informatico firmato digitalmente.

L'art. 4, comma 10 bis, del D.L. 24 gennaio 2015, n. 3 prevede inoltre che l'atto costitutivo e le successive modificazioni possa essere redatto secondo un modello uniforme adottato con apposito decreto del Ministro dello sviluppo economico che deve essere trasmesso al competente ufficio del registro delle imprese.

L'incubatore di start-up innovative certificato

Il legislatore ha previsto, accanto alla start-up innovativa, anche un'ulteriore figura imprenditoriale denominata “incubatore di start-up innovative certificato”.

L'” incubatore di start-up innovative certificato” è definita come la società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero come la società europea residente in Italia ai sensi dell'art. 73 del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, che offre i servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start-up innovative.

L'” incubatore di start-up innovative certificato” deve possedere i seguenti requisiti:

- 1) Deve disporre di strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere le start-up innovative, quali spazi riservati per poter installare attrezzature, test, verifica o ricerca;
- 2) Deve disporre di attrezzature adeguate all'attività delle start-up innovative, quali sistemi di accesso a banda ultra larga alla rete internet, sale riunioni, macchinari per test, prove o prototipi;
- 3) Deve essere amministrato o diretto da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione;
- 4) Deve avere a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;
- 5) Deve avere a disposizione regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a start-up innovative;

6) Deve essere in possesso di un'adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a start-up innovative.

Il possesso di tali requisiti deve essere autocertificato dall'incubatore di start-up innovative mediante dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante al momento dell'iscrizione alla sezione speciale del registro delle imprese sulla base di indicatori e valori minimi che saranno definiti con decreto dal Ministero dello sviluppo economico.

Sezione speciale del Registro delle Imprese

Ai sensi dell'art. 25, co. VIII, del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179, è stato pertanto previsto l'obbligo per le Camere di Commercio di istituire un'apposita sezione speciale del Registro delle Imprese a cui la start-up innovativa e l'incubatore certificato debbono essere iscritti al fine di poter godere dei benefici previsti dalla normativa in oggetto ed assicurare nel contempo la massima pubblicità dell'iniziativa.

Le deroghe al diritto societario

L'art. 26 del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 prevede poi una serie di disposizioni derogatorie rispetto alle disposizioni previste dalla normativa societaria in favore delle start-up innovative ivi di seguito meglio riepilogate:

1. E' ammessa la possibilità di posticipare al secondo anno di esercizio la riduzione del capitale sociale nel caso di perdita a meno di 1/3 per la start-up innovativa, così come previsto dall'art. 2446, co. II, c.c. ed art. 2482, co. IV, c.c.;
2. Nel caso di riduzione del capitale sociale al di sotto del minimo legale, è consentito all'assemblea dei soci disporre il rinvio alla chiusura dell'esercizio successivo la deliberazione di riduzione del capitale ed il contemporaneo aumento dello stesso ad una cifra non inferiore al minimo legale, così come previsto dall'art. 2447 c.c. ed art. 2482 terc.c.;
3. L'atto costitutivo della start-up innovativa costituita in forma di società a responsabilità limitata – in deroga a quanto previsto dall'art. 2468, co. II e III, c.c. e dall'art. 2479, co. V, c.c. – può:
 - Creare categorie di quote di partecipazione fornite di diritti differenti;

- Determinare il contenuto delle differenti quote di partecipazione;
 - Creare categorie di quote di partecipazione che non attribuiscono diritti di voto o che attribuiscono diritti di voto in misura non proporzionale alla partecipazione detenuta dai soci;
 - Creare categorie di quote di partecipazione che attribuiscono diritti di voto limitati a particolari argomenti o subordinati al verificarsi di particolari condizioni;
4. Le quote di partecipazione detenute nella start-up innovativa costituita sotto forma di società a responsabilità limitata possono costituire oggetto di offerta al pubblico di prodotti finanziari in deroga a quanto previsto dall'art. 2468, co. I, c.c.;
 5. Nelle start-up innovative costituite in forma di società a responsabilità limitata è consentito di derogare al divieto di compiere operazioni sulle proprie partecipazioni previsto dall'art. 2474 c.c., nel caso in cui dette operazioni siano realizzate in attuazione di piani di incentivazione che prevedano l'assegnazione di quote a dipendenti, collaboratori o componenti dell'organo amministrativo, prestatori d'opera e servizi anche di natura professionale;
 6. E' ammessa la possibilità che l'atto costitutivo della start-up innovativa e dell'incubatore certificato possa prevedere l'emissione di strumenti finanziari forniti di diritti patrimoniali od anche di diritti amministrativi con esclusione dei diritti di voto a seguito di un apporto prestato da parte di soci o terzi anche d'opera o servizi.

L'esenzione degli oneri per l'avvio

L'art. 26, co. VIII, del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 prevede l'esonero dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria al momento dell'iscrizione della start-up innovativa e dell'incubatore certificato nella sezione speciale del registro delle imprese. La start-up innovativa e l'incubatore certificato sono altresì esenti dal pagamento del diritto annuale in favore delle Camere di Commercio.

Le esenzioni sono tuttavia subordinate al mantenimento dei requisiti previsti dalla legge per l'acquisizione della qualifica di start-up innovativa e di incubatore certificato e sono attive solamente per cinque anni.

La remunerazione con strumenti finanziari della start-up innovativa e dell'incubatore certificato

L'art. 27 del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 introduce un regime fiscale e contributivo agevolato in favore dei piani di incentivazione fondati sull'assegnazione di azioni, quote o titoli simili agli amministratori, dipendenti o collaboratori continuativi delle start-up innovative e degli incubatori certificati. L'art. 27, co. I, del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 prevede difatti che il reddito di lavoro derivante dall'assegnazione agli amministratori, dipendenti o collaboratori continuativi di strumenti finanziari o di ogni altro diritto od incentivo che contempra l'attribuzione di strumenti finanziari o diritti simili, nonché dall'esercizio del diritto di opzione conferiti per l'acquisto dei riferiti strumenti finanziari non concorre alla formazione del reddito imponibile ai fini sia fiscali sia contributivi.

L'applicazione dell'agevolazione è subordinata al fatto che gli strumenti finanziari o i diritti non devono tuttavia essere riacquistati dalla start-up innovativa o dall'incubatore certificato, dalla società emittente o da qualsiasi altro soggetto che direttamente controlla o è controllato dalla start-up innovativa o dall'incubatore certificato. Al verificarsi di tale condizione, infatti, il reddito di lavoro concorre alla formazione del reddito imponibile ed è soggetto a tassazione relativamente al periodo in cui è avvenuta la cessione degli strumenti finanziari o dei diritti connessi.

Agevolazioni per l'assunzione di personale nelle start-up innovative e negli incubatori certificati

L'art. 27 bis del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 prevede l'applicazione alle start-up innovative ed agli incubatori certificati delle disposizioni previste dall'art. 24 del D. L. 22 giugno 2012, n. 83 che ha istituito un contributo tramite credito di imposta per le nuove assunzioni di profili altamente qualificati.

Per la start-up innovativa e per l'incubatore certificato all'applicazione delle disposizioni ex art. 24 del D.L. 22 giugno 2012, n. 83 avviene tuttavia in modo semplificato dal momento che:

- Il credito d'imposta è concesso al personale altamente qualificato assunto a tempo indeterminato (compreso il personale assunto con contratti di apprendistato);
- E' esclusa l'applicazione dei commi VIII, IX e X dell'art. 24 del D. L. 22 giugno 2012, n. 83;
- Il credito d'imposta è concesso in via prioritaria rispetto alle altre imprese (fatte salve le imprese rientranti nelle zone terremotate del 20 – 29 maggio 2012);

- L'istanza per il conseguimento del credito d'imposta è redatto in forma semplificata secondo le modalità previste dal decreto del Ministero dello sviluppo economico.

Incentivi all'investimento in start-up innovative

Al fine di facilitare lo sviluppo delle start-up innovative, il nostro legislatore ha poi introdotto una serie di provvedimenti attuativi che hanno introdotto:

1. Agevolazioni di natura fiscale sotto forma di detrazione e deduzione d'imposta
2. Misure per la raccolta del capitale di rischio nelle start-up innovative
3. Misure per incentivare la costituzione di start-up innovative da richiedenti esteri

1) Agevolazioni fiscali

L'art. 29 del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 prevede una serie di misure fiscali finalizzate a rafforzare la crescita e la propensione all'investimento nelle imprese start-up innovative.

Per gli anni 2013, 2014 e 2015 e 2016, la norma consente di detrarre all'imposta lorda sul reddito delle persone fisiche un importo pari al 19% della somma investita dal contribuente nel capitale sociale di una o più start-up innovative (l'investimento massimo detraibile non può eccedere la somma di 500.000 euro per ogni periodo d'imposta e deve essere mantenuto per almeno 2 anni).

Ed in termini analoghi, per i periodi di imposta 2013, 2014 e 2015 e 2016, l'art. 29 del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 prevede che non concorra alla formazione del reddito dei soggetti passivi d'imposta sul reddito delle società – differenti dalle imprese start-up innovative – il 20% della somma investita nel capitale sociale di una o più start-up innovative (l'investimento massimo deducibile non può eccedere la somma di 1.800.000 euro in ciascun periodo d'imposta e deve essere mantenuto per almeno 2 anni).

Con l'emanazione del D.M. 30 gennaio 2014, il nostro legislatore ha successivamente dato attuazione alle agevolazioni fiscali previsti dall'art. 29 del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179 per le start-up innovative.

I soggetti beneficiari sono i soggetti passivi dell'imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF) ed i soggetti passivi dell'imposta sul reddito delle persone giuridiche (IRES) che hanno effettuato, anche indirettamente attraverso l'aiuto di un OICV (organismo di investimento collettivo del

risparmio) o di una società di capitali che investe prevalentemente in start-up innovative, un investimento agevolato nei tre periodi di imposta successivi a quello in corso al 31 dicembre 2012;

Investimenti che godono delle agevolazioni fiscali	Conferimenti in denaro in start-up innovative
	Compensazioni di crediti in sede di sottoscrizione di aumenti di capitale sociale
	Quote delle start-up innovative o delle società di capitali che investono prevalentemente in start-up innovative
	Quote di nuove emissioni delle start-up innovative
	Investimenti in quote degli OICV che investono prevalentemente in start-up innovative.
Investimenti che non godono delle agevolazioni fiscali	Investimenti in start-up innovative effettuati tramite OICV o società – direttamente od indirettamente – a partecipazione pubblica
	Investimenti effettuati in start-up innovative che si qualificano come imprese in difficoltà così come definite nella comunicazione della Commissione europea 2004/C 244/02
	Investimenti effettuati in start-up innovative che operano nel settore della costruzione navale e nel settore del carbone e dell'acciaio

Il decreto ministeriale prevede poi che non possono beneficiare delle agevolazioni fiscali anche:

- Le start-up innovative,
- Gli incubatori certificati,
- Gli organismi di investimento collettivo del risparmio (OICV)
- Le altre società di capitali che investono prevalentemente in start-up innovative.

Le agevolazioni fiscali non trovano applicazione anche nel caso in cui gli investimenti sono stati effettuati attraverso una società di capitali che alla data in cui è stato effettuato l'investimento – sono in possesso di partecipazioni, titoli o diritti nelle start-up innovative che rappresentino una percentuale di diritti di voto esercitabili nell'assemblea ordinaria o di partecipazione al capitale o al patrimonio della start-up innovativa superiore al 30% (si tiene anche conto delle partecipazioni, titoli o diritti posseduti da familiari ai sensi dell'art. 230 bis c.c. o da società controllate ai sensi dell'art. 2359, comma 1, n. 1 c.c.).

Per quanto concerne invece la natura delle agevolazioni fiscali, l'art. 4 del D.M. 30 giugno 2014 permette di beneficiare di detrazioni e deduzioni d'imposta così come meglio specificato nelle tabelle ivi di seguito riportate.

Soggetti passivi d'imposta sulle persone fisiche (IRPEF)	<ol style="list-style-type: none">1. possono detrarre dall'imposta lorda sul reddito delle persone fisiche (IRPEF) un importo pari al 19% della somma investita dal contribuente nel capitale sociale di una o più start-up innovative.2. la percentuale del 19% può essere detratta sui conferimenti rilevanti effettuati per un importo non superiore a € 500.000 in ciascun periodo di imposta.
Soci di società in nome collettivo e in	<ol style="list-style-type: none">1. la detrazione determinata in proporzione alle quote di partecipazione agli utili

accomandita semplice	<p>detenute dai soci;</p> <p>2. la soglia di € 500.000 va applicata con riferimento al conferimento in denaro effettuato nella società.</p>
----------------------	---

N.B. Nel caso in cui la somma portata in detrazione è pari ad un importo superiore all'imposta lorda, l'art. 4 del D.M. 30 giugno 2014 prevede che la somma eccedente possa essere detratta a periodi di imposta successivi, ma non oltre il terzo anno, sino alla concorrenza massima del suo ammontare.

Soggetti passivi dell'imposta sul reddito delle società (IRES)	<p>1. possono dedurre dal proprio reddito complessivo del 20% della somma investita nel capitale sociale di una o più start-up innovative.</p> <p>2. la deduzione del 20% va computata sui conferimenti rilevanti effettuati per un importo limite non superiore a € 1.800.000 per ciascun periodo d'imposta.</p>
--	---

N.B. Qualora l'importo dedotto supera il reddito complessivo dichiarato, la somma eccedente può essere calcolata in aumento dell'importo deducibile del reddito complessivo dei periodi di imposta successivi non oltre il terzo anno e fino a concorrenza del suo ammontare.

N.B. È stata riservata – in questo caso - una disciplina particolare per quanto concerne:

A) le società e gli enti che partecipano al consolidato nazionale e mondiale di cui all'artt. 117 -

142 del D.P.R. 22.12.1986 n. 917 (T.U.I.R.) per le quali:

1. l'eccedenza può essere ammessa in deduzione dal reddito complessivo globale dichiarato dal gruppo di imprese fino a sua concorrenza;
2. l'eccedenza che non trova invece capienza può essere computata in aumento dell'importo deducibile dal reddito complessivo dei periodi di imposta successivi, non oltre il terzo anno, dichiarato dalle singole società fino a concorrenza del suo ammontare;
3. le eccedenze che si sono venute a generare prima dell'adesione al consolidato nazionale o mondiale, possono essere ammesse in deduzione dal reddito complessivo delle singole società.

B) le società che hanno scelto l'opzione per la trasparenza fiscale di cui all'art. 115 ed art. 116 del D.P.R. 22.12.1986 n. 917 (T.U.I.R.) per le quali:

1. l'eccedenza è ammessa in deduzione dal reddito complessivo di ciascun socio in misura proporzionale alla sua quota di partecipazione agli utili;
2. l'eccedenza che non trova capienza nel reddito complessivo del socio va calcolata in aumento dell'importo deducibile dal reddito complessivo dei periodi di imposta successivi, non oltre il terzo, dichiarato dal socio fino a concorrenza del suo ammontare;
3. le eccedenze generatesi presso la società prima dell'adesione all'opzione per la trasparenza fiscale non possono essere attribuite ai soci, perché possono essere ammesse in deduzione dal reddito dichiarato dalla società stessa.

L'art. 4 del D.M. 30 giugno 2014 ha inoltre stabilito un limite quantitativo per poter beneficiare delle agevolazioni fiscali.

L'importo dei conferimenti rilevanti effettuati in ogni periodo di imposta non deve essere superiore a € 2.500.000 per ciascuna start-up innovativa.

L'art. 5 e l'art. 6 del D.M. 30 giugno 2014 dettano infine non solo le condizioni necessarie per poter beneficiare delle agevolazioni fiscali, ma anche specifici casi di decadenza.

Condizioni per poter beneficiare delle agevolazioni fiscali	
Soggetti	Condizioni
Gli investitori (soggetti passivi di imposta IRPEF o IRES, gli organismi di investimento collettivo del risparmio (OICV) e le società di capitali che investono prevalentemente in start-up innovative	<p>A) devono ricevere e conservare:</p> <p>a) una certificazione rilasciata dalla start-up innovativa nella quale venga attestato il rispetto del limite di € 2.500.000 per i conferimenti relativamente al periodo di imposta in cui è stato fatto l'investimento;</p> <p>b) la copia del piano di investimento della start-up innovativa, contenente informazioni dettagliate circa l'oggetto dell'attività, i prodotti e l'andamento – previsto od attuale – delle vendite e dei profitti;</p> <p>c) una certificazione rilasciata dalla start-up innovativa nella quale venga attestato l'oggetto dell'attività qualora siano effettuati investimenti in start-up innovative a vocazione sociale o investimenti in start-up innovative che sviluppano e commercializzano esclusivamente prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico in ambito energetico.</p> <p>B) devono certificare l'entità dell'investimento oggetto dell'agevolazione fiscale</p>
Gli organismi di investimento collettivo del	Devono certificare il possesso di un numero di azioni o quote di valore pari al 70% del

risparmio	valore complessivo degli investimenti in strumenti finanziari risultanti dal rendiconto di gestione o dal bilancio chiuso al periodo di imposta in cui viene effettuato l'investimento.
Le società di capitali che investono prevalentemente in start-up innovative	Devono certificare di essere in possesso di un numero di azioni o quote di start-up innovative – classificate nella categoria delle immobilizzazioni finanziarie – di valore almeno pari al 70% delle immobilizzazioni finanziarie iscritte nel bilancio chiuso nel corso del periodo di imposta in cui è stato effettuato l'investimento.
N.B. La documentazione deve essere consegnata – su richiesta degli investitori - entro il termine per la presentazione della dichiarazione delle imposte sui redditi relativa al periodo di imposta in cui si intende effettuato l'investimento.	

Cause di decadenza e casi di esclusione dalle agevolazioni fiscali	
Cause di decadenza	Casi di esclusione
<p>La possibilità di beneficiare delle agevolazioni fiscali è soggetto a decadenza quando si verifica uno dei seguenti casi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la cessione – anche parziale – a titolo oneroso delle partecipazioni ricevute in cambio degli investimenti agevolati (debbono ritenersi vietati anche gli atti a titolo oneroso che possono determinare la costituzione o il trasferimento di diritti reali di godimento e in conferimenti in società); 2. la cessione di diritti o titoli attraverso cui possono essere acquisite le partecipazioni ricevute in cambio degli investimenti agevolati; 3. la riduzione del capitale sociale e la ripartizione di riserve o altri fondi costituiti con sovra-prezzi di emissione di o quote di start-up innovative o delle società che investono prevalentemente in start-up innovative; 3. il recesso o l'esclusione degli investitori soggetti passivi di imposta IRPEF o IRES che hanno effettuato un investimento agevolato in una o più start-up innovative; 4. la perdita di uno dei requisiti previsti dall'art. 25, comma 2, del D.L. 18 ottobre 	<p>Non costituiscono invece causa di decadenza le operazioni che comportano:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. il trasferimento a titolo gratuito o a causa di morte delle partecipazioni; 2. i trasferimenti delle partecipazioni derivanti da operazioni straordinarie, così come previste dal Titolo III – Capo III e IV del D.P.R. 22.12.1986 n. 917 (T.U.I.R.) (trasformazione, fusione, scissione di società, scambi di partecipazioni); <p>Con l'esclusione dei trasferimenti a causa di morte, queste operazioni possono dirsi ammesse e non comportano pertanto la decadenza dalle agevolazioni fiscali a condizione si siano verificate a decorrere dalla data in cui è stato effettuato l'investimento agevolato da parte del dante causa.</p> <p>Non costituisce inoltre causa di decadenza dalle agevolazioni fiscali, il decorso del termine di 4 anni dalla data di costituzione della start-up innovativa (che deve essere stata costituita e svolgere attività d'impresa da non più di 48 mesi) o del termine indicato ai sensi dell'art. 25, comma 2, del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179</p>

<p>2012, n. 179 da parte della start-up innovativa secondo quanto risultante dal registro delle imprese</p> <p>N.B. Le cause di decadenza debbono verificarsi entro 2 anni a decorrere dalla data in cui è stato effettuato l'investimento.</p>	
<p>N.B. Le cause di decadenza comportano che l'investitore – soggetto passivo di imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF) – debba:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementare l'importo dovuto a titolo d'imposta sul reddito delle persone fisiche di una somma – comprensiva degli interessi legali maturati - equivalente alla detrazione effettivamente goduta nei periodi di imposta precedenti; • Corrispondere l'importo dovuto entro il termine per il versamento a saldo dell'imposta sul reddito delle persone fisiche. <p>L'investitore – soggetto passivo d'imposta sul reddito delle società (IRES) deve – in termini analoghi –:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementare il reddito dell'importo corrispondente all'ammontare che non ha concorso alla formazione del reddito nei periodi d'imposta precedenti; • Corrispondere l'importo degli interessi legali da determinare sull'imposta sul reddito delle società non versata per i periodi d'imposta precedenti; 	

2) Misure per la raccolta del capitale di rischio nelle start-up innovative

A ciò si aggiunge che l'art. 30 del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 ha introdotto una specifica disciplina per la raccolta di capitale di rischio tramite portali on line da parte di imprese start-up innovative. Il “portale on line per la raccolta di capitali per le start-up innovative” è definito dall'art. 1, co. 5 octies del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, così come modificato dall'art. 30 del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179, come la piattaforma on line che abbia come unica finalità esclusiva la facilitazione della raccolta di capitale di rischio da parte delle imprese start-up innovative.

Sulla base di quanto previsto dall'art. 100 ter del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 è difatti consentito ai riferiti portali on line effettuare offerte al pubblico per la raccolta di capitali che possono tuttavia unicamente avere ad oggetto la sottoscrizione di strumenti finanziari emessi dalle start-up innovative.

Il nostro legislatore ha inoltre previsto un'ulteriore agevolazione in favore delle start-up innovative con riferimento all'accesso facilitato al credito. Le start-up innovative e gli incubatori certificati possono difatti beneficiare dell'intervento del Fondo centrale di garanzia per le piccole e medie imprese in modo gratuito nonché secondo criteri e modalità semplificati che verranno determinati dal Ministero dello sviluppo economico.

Con il D.M. del 29 aprile 2013 (Pubblicato nella G.U. 25 giugno 2013, n. 147), il Ministero dello sviluppo economico ha dunque provveduto a dettare i criteri e le modalità semplificate di accesso all'intervento del Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese di cui all'art. 2, co. 100, lett. a), della L. 23 dicembre 1996, n. 662, in favore di start-up innovative e degli incubatori certificati.

Ed in particolare l'art. 3 del D.M. 29 aprile 2013 specifica i criteri e le modalità di concessione della garanzia, la cui entrata in vigore è stata comunicata con circolare n. 652 del 26 luglio 2013 del Medio Credito Centrale, con le seguenti precisazioni:

- La garanzia viene concessa a titolo gratuito per le start-up innovative e per gli incubatori certificati;
- La garanzia è concessa con priorità e senza valutazione dei dati contabili di bilancio della start-up innovativa o dell'incubatore certificato a condizione che il soggetto finanziatore, in relazione all'importo dell'operazione finanziaria, non acquisisca alcuna garanzia, reale, assicurativa o bancaria;
- I soggetti richiedenti la garanzia devono aver preventivamente acquisito apposita dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà con la quale il rappresentante legale o procuratore speciale della start-up innovativa o dell'incubatore certificato attesta l'iscrizione nella apposita sezione speciale del Registro delle imprese;
- La dichiarazione sostitutiva di atto notorio deve essere conservata dal soggetto richiedente e prodotto in caso di insolvenza della start-up innovativa o dell'incubatore certificato ovvero esibito a semplice richiesta dal gestore del fondo di garanzia;
- Le richieste di ammissione dovranno essere inviate al gestore a mezzo fax o a mezzo raccomandata a.r., sino a diversa comunicazione.

Per quanto concerne la copertura delle operazioni finanziarie, il Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese può assicurare:

- Fino all'80% dell'ammontare dell'esposizione per capitale, interessi, contrattuali e di mora, del soggetto richiedente nei confronti dell'impresa start-up innovativa o dell'incubatore certificato (garanzia diretta);
- Fino all'80% dell'importo garantito dal Confidi o da altro fondo di garanzia, a condizione che le garanzie da questi rilasciate non superino la percentuale massima di copertura dell'80% (garanzia indiretta o controgaranzia).

L'importo massimo che il Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese è in grado di assicurare è pari a 2,5 milioni di euro per singola start-up innovativa o incubatore certificato.

Nel caso in cui manchi la dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà attestante l'avvenuta iscrizione nella sezione speciale del Registro delle imprese e il soggetto finanziatore ha acquisito garanzie reali, assicurative o bancarie, la garanzia può essere concessa sulla base delle ordinarie modalità e procedure previste dalle vigenti disposizioni operative del Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese (è comunque possibile l'acquisizione di garanzie diverse da quelle del Fondo per le piccole e medie imprese che rimane a titolo gratuito, a condizione della iscrizione nella sezione speciale del Registro delle imprese).

Le start-up innovative sono inoltre destinatarie dei servizi messi a disposizione dell'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane e dalDesk Italia, beneficiando così dell'attività di assistenza normativa, societaria, fiscale, immobiliare e creditizia prestata da tali enti. In particolare l'ICE provvederà non solo ad individuare le principali fiere e manifestazioni internazionali ove ospitare gratuitamente le start-up innovative, ma svilupperà iniziative volte a favorire l'incontro delle imprese con potenziali investitori.

3) Costituzione di start-up innovative da richiedenti esteri

Nel regolare la programmazione dei flussi d'ingresso dei lavoratori non comunitari per lavoro non stagionale nell'anno 2013, il Governo ha consentito l'ingresso per motivi di lavoro autonomo anche a cittadini stranieri per la costituzione di imprese "start-up innovative" in presenza dei requisiti previsti dalla Legge 17 dicembre 2012 n. 221 a favore dei quali sia riconducibile un rapporto di lavoro di natura autonoma con l'impresa, così come meglio specificato nel Decreto del Presidente

del Consiglio dei Ministri del 25 novembre 2013 (pubblicato nella Gazz. Uff. n. 297 del 19 dicembre 2013)

Con decreto 24 marzo 2014, il Ministero dello sviluppo economico ha previsto l'istituzione di un apposito Comitato di carattere tecnico per lo svolgimento dell'attività di valutazione e verifica dei requisiti previsti dalla legge per l'ottenimento di un nulla-osta alla concessione del visto start-up innovativa per questa categoria di soggetti.

È stato così costituito presso il Ministero dello sviluppo economico – Direzione generale per la politica industriale, la competitività e le piccole e medie imprese – il “Comitato tecnico Italia – Start-up Visa” a cui è stato affidato lo svolgimento dei seguenti compiti:

- Lo svolgimento di una valutazione tecnica sui progetti di start-up innovativa provenienti da richiedenti esteri;
- La verifica dei requisiti minimi in termini di disponibilità finanziarie;
- La ricezione delle dichiarazioni di impegno per ingressi sui progetti valutati ed approvati direttamente dagli incubatori certificati di start-up innovative;
- L'acquisizione – su delega del richiedente – del nulla osta provvisorio ai fini dell'ingresso del cittadino straniero emesso dalla Questura territorialmente competente ai sensi dell'art. 39, comma 5 e 6 del D.P.R. n. 394/1999;

Il Comitato ha inoltre il compito di rilasciare un proprio nulla osta che costituisce il pre-requisito necessario per l'ottenimento del visto per lavoro autonomo a favore dei cittadini stranieri extra-UE che intendono fare ingresso nel territorio nazionale ai fini della costituzione di imprese start-up innovative.

Composizione e gestione della crisi dell'impresa start-up innovativa

Secondo quanto previsto dall'art. 31, co. I, del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179, la start-up innovativa non può essere soggetta a procedure concorsuali con l'eccezione dei procedimenti di composizione della crisi da sovraindebitamento e di liquidazione del patrimonio previsti dal Capo II della L. 27 gennaio 2012, n. 3. L'art. 31, co. 3, del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 precisa tuttavia che l'esclusione dall'assoggettamento delle procedure concorsuali è condizionata alla perdita dei requisiti da parte della start-up innovativa avvenuta prima della scadenza dei quattro anni dalla data di costituzione e comunque decorso il termine quadriennale tale deroga non può considerarsi applicabile. Dalla natura della norma si evidenzia pertanto come il legislatore abbia voluto sottrarre la start-up innovativa alla disciplina del fallimento, prevedendo l'assoggettamento della stessa alla

normativa che regola la gestione della crisi da sovra indebitamento, applicabile a soggetti non fallibili, tenuto conto dell'elevato tasso di rischio d'impresa collegato all'investimento in attività ad alto livello d'innovazione.

Quindi vediamo che il quadro complessivo delle start-up in Italia è in costante aumento ma come possiamo aiutare le società di start-up ad essere più efficienti e a ridurre per quanto possibile il rischio intrinseco che hanno per attirare più investitori?

Il Business Plan nelle Start-up

La rischiosità di ogni nuova attività imprenditoriale è sempre alta. Infatti fare impresa è sempre stata un'attività imperniata con il rischio di insuccesso.

Ma come facciamo a ridurre la rischiosità intrinseca nelle start-up innovative?

Si può fare tramite l'utilizzo dello strumento di Business Plan che, come abbiamo visto, ha una rilevanza strategica per la pianificazione, rendendosi uno strumento fondamentale e vitale specialmente nei contesti altamente dinamici e turbolenti come quelli delle start-up.

Per un aspirante imprenditore che vuole capire se la sua idea imprenditoriale avrà o meno successo è fondamentale la redazione di un Business Plan capace di delineare gli obiettivi strategici dell'attività dell'impresa in un arco di tempo di medio-lungo periodo.

Il Business Plan nel caso delle start-up considera l'impresa dal suo concepimento e la sua stesura, dimostra all'aspirante imprenditore se gli obiettivi che abbia ipotizzato sono effettivamente realizzabili.

Questo strumento quindi rappresenta un documento fondamentale per presentare l'idea di business ai possibili investitori o incubatori d'impresa e per l'azienda, in fase di start-up, una possibilità di comprendere come dovrebbe comportarsi, quali aspetti privilegiare e quale approccio adottare se si vuole avere successo.

La fase di raccolta ed elaborazione delle informazioni da presentare nel documento, soprattutto in termini quantitativi, può risultare particolarmente complessa e problematica nel caso di start up,

richiedere competenze specifiche che talvolta possono indurre l'imprenditore a rivolgersi a un professionista.

Anche nelle start-up la stesura del documento del Business Plan deve essere suddiviso in sezioni, ciascuna dedicata ad illustrare aspetti specifici della business idea, fornendo un quadro completo del progetto dal quale emerge, in termini molto chiari, la sostenibilità dello stesso.

Nel proseguire di questa trattazione utilizzeremo un possibile schema da applicare al Business Plan in caso di start-up con valenza esterna, cioè con l'obiettivo di rappresentare la business idea a soggetti esterni all'azienda e potenziali investitori, evidenziando per ciascuna sezione i contenuti principali.

Lo schema che utilizzeremo ha in totale 9 documenti distinti connessi l'uno con l'altro.

1. La descrizione del progetto imprenditoriale
2. Il mercato di riferimento e l'analisi di settore
3. Il piano delle vendite e l'analisi del settore
4. Il piano delle vendite e il piano di marketing
5. Il piano della produzione
6. Il management e l'organizzazione
7. Il piano degli investimenti
8. Il piano dei finanziamenti
9. Le proiezioni economico-finanziarie

La descrizione del progetto imprenditoriale.

Questo documento è il primo che si inserisce ma l'ultimo che si deve scrivere perché al suo interno si presentano i caratteri peculiari dell'attività che si andrà a sviluppare in futuro. Infatti, all'interno del documento della descrizione del progetto imprenditoriale si illustrano l'idea imprenditoriale, le sue caratteristiche, i suoi punti di forza, gli obiettivi e le principali evidenze dell'iniziativa che verranno approfondite nelle successive sezioni.

Nella descrizione del progetto imprenditoriale devono essere presenti in sintesi gli attori che intendono dare vita al progetto, le loro competenze, l'oggetto della realtà aziendale che si vuole avviare e gli obiettivi strategici che si vuole raggiungere.

Questa sintesi deve aiutare l'imprenditore ad anticipare il contenuto e le conclusioni del Business Plan ai destinatari dello stesso, per farli comprendere gli obiettivi e i punti di forza della nuova attività rappresentando il sistema che l'azienda vuole adottare, per trasformare le risorse impiegate in risultati attraverso i processi interni ed esterni, per raggiungere gli obiettivi strategici e creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

Ovviamente l'approccio che si seguirà nella redazione della descrizione del progetto imprenditoriale deve sempre essere in linea con le caratteristiche dei destinatari dello stesso.

Il mercato di riferimento e l'analisi del settore

In questa sezione si presentano le caratteristiche del mercato a cui l'azienda intende rivolgersi, illustrando le modalità con le quali si svolge il processo di scelta, dell'acquisto e del consumo del prodotto/servizio.

Una volta definito il sistema di prodotto/servizio che si vuole offrire si deve andare a descrivere il mercato di riferimento specificando l'eventuale caratteristiche di segmentazione e descrivendo il segmento o i segmenti "target" che l'azienda intende servire, motivando la scelta e esplicitando il posizionamento che l'azienda dovrà riuscire ad avere per catturare la loro attenzione.

Oltre al mercato, il nuovo imprenditore, dovrà fare anche un'analisi della storia e lo sviluppo del intero settore di riferimento, avvalendosi di ricerche di mercato fatte in proprio o di ricerche di mercato fatte da società specializzate avvalendosi di database professionali, riviste specializzate, associazioni di categoria o enti istituzionali come l'ISTAT e la camera di commercio.

L'analisi del settore deve essere fatta anche per poter capire il nesso che ha l'andamento del mercato specifico con le macro-variabili che possono impattare su di esso. In sede di descrizione del mercato è importante fare un'analisi completa degli aspetti che regolano il sistema competitivo "allargato" che comprende i fornitori, i clienti, i concorrenti, i potenziali entrati e i possibili prodotti sostitutivi che, se non propriamente identificati, possono creare non pochi problemi nell'applicazione della strategia aziendale complessiva.

Il piano delle vendite e il piano di marketing

Il piano delle vendite contiene la descrizione della strategia con la quale l'azienda intende posizionarsi nel mercato di riferimento. In questa sezione si esplicitano le scelte di *pricing*, cioè i ragionamenti specifici che riguardano il prezzo che il nuovo imprenditore intende proporre sul mercato in base non solo ai costi di produzione ma anche in funzione delle strategie di commercializzazione.

La determinazione del prezzo di vendita del prodotto è un processo abbastanza complesso perché nella sua determinazione concorrono moltissime variabili sia interne che esterne dell'azienda, che vanno a considerare anche tutte le considerazioni fatte nell'analisi di mercato e del settore come l'elasticità di domanda al prezzo, la concorrenza e il prezzo applicato da loro, la legislazione e i vincoli presentati da essa e molto altro.

Una volta definito il volume di domanda, dalla sezione precedente, e il prezzo che si intende applicare, si è in grado di fare una stima dei possibili ricavi di vendita ma non solo. Infatti, la definizione delle condizioni di vendita (condizioni di pagamento, stagionalità e altro) alimentano le valutazioni finanziarie in merito al fabbisogno del capitale operativo.

Un altro aspetto di fondamentale importanza che deve essere inserito all'interno di questa sezione è la strategia di commercializzazione del prodotto che l'azienda intende seguire. In altre parole, si tratta di definire in che modo l'azienda rende disponibile il prodotto al cliente, cioè come strutturare la forza di vendita e la modalità di distribuzione, di tipo diretto o indiretto. Anche in base a questa valutazione il *pricing* dovrà essere rivisto.

E' evidente che il piano delle vendite e la definizione del prezzo di vendita sono in stretta correlazione con il piano di produzione e quindi della determinazione del costo del prodotto. Il prezzo di vendita è legato al valore che il mercato riconosce alla proposta aziendale, mentre i costi dipendono dalle risorse che l'azienda impiega e la loro combinazione nel processo di realizzo del prodotto/servizio.

La valutazione del grado di economicità del progetto si pone in un'ottica complessiva che generalmente richiedono successive revisioni delle proposte inizialmente formulate.

Nel piano di marketing viene rappresentata la strategia che l'azienda intende seguire per comunicare e promuovere il prodotto e l'immagine aziendale, definendo al contempo anche i costi che le azioni da intraprendere comportano.

Definito il posizionamento del prodotto, il settore di riferimento e il livello di prezzi da praticare, non rimane che spiegare in che modo l'impresa intenda sfruttare le opportunità evidenziate in termini di promozioni e comunicazioni.

Infatti per una start-up, cioè un'attività appena nata, è fondamentale saper "farsi riconoscere nel modo giusto". Il piano di marketing può seguire le strade più svariate ma ciò che è fondamentale è la sua coerenza con le caratteristiche del prodotto/servizio che si sta offrendo, l'immagine che si vuole presentare e le caratteristiche della clientela target.

Il piano della produzione

Uno degli aspetti che non possono mancare dalla stesura del Business Plan sono le modalità con cui l'impresa intende realizzare i propri prodotti. Si tratta in questa sezione di esplicitare le risorse che si intende impiegare ed i processi produttivi svolti, internamente o esternamente, che consentiranno di ottenere il prodotto.

Le risorse sono gli elementi necessari all'impresa per produrre un determinato prodotto/servizio. Quando parliamo di risorse si fa riferimento a impianti di produzione, macchinari, attrezzature, materiali e risorse umane.

Ogni elemento che entra a far parte del processo produttivo deve essere preso in considerazione in maniera più o meno approfondita in relazione all'importanza che ricopre nel processo.

Inoltre, è importante fornire anche informazioni sulle modalità di approvvigionamento e il rapporto che si intende instaurare con i fornitori principali che sono un aspetto fondamentale del processo produttivo. Per fare questa analisi sarà necessario essere in grado di descrivere ogni attività in ogni sua fase e individuare le risorse necessarie per ogni stadio del processo produttivo.

Per quanto riguarda le risorse umane che verranno impiegate nel processo produttivo è necessario descrivere non solo le tipologie di figure e le relative mansioni specifiche di ciascuno ma anche le competenze e le eventuali specializzazioni richieste.

Le modalità prescelte di acquisizione e del loro impiego nel tempo delle risorse darà delle indicazioni anche per quanto riguarda la costruzione delle previsioni economico-finanziarie.

Dopo aver definito i fattori della produzione necessari per la realizzazione del processo produttivo, si deve rendere esplicito il processo produttivo che si intende realizzare, indicando quali delle fasi del processo si svolgeranno interamente e quali esternamente.

Molte start-up, vista la mancanza di fondi iniziali, optano per il ricorso a fornitori esterni per lo svolgimento di determinate attività, riducendo in questo modo il fabbisogno iniziale di capitale. La cosiddetta scelta di “make or buy” deve essere supportata sia da un’analisi degli aspetti quantitativi economico-finanziari riguardo la sua economicità ma anche da aspetti qualitativi, come il valore creato per la proposta aziendale.

Nel piano della produzione è consigliabile inserire delle criticità riguardanti il processo produttivo e l’impatto che possano avere, per esempio in alcune attività la gestione efficiente delle scorte è fondamentale ma in altre può essere marginale o del tutto assente.

Nella descrizione qualitativa di risorse e processi può, inoltre, essere opportuno evidenziare specifiche scelte fatte dalla start-up come per esempio la scelta di materiali o di processi ecocompatibili che possono dare anche un significativo vantaggio competitivo.

Un passaggio che non può mancare dal piano della produzione e l’analisi della fattibilità del piano delle vendite, cioè verificare se la capacità produttiva sarà in grado di supportare il piano delle vendite e identificare le eventuali risposte nell’ipotesi di un rapido aumento dei volumi di vendita.

Ovviamente, all’interno del piano della produzione, devono essere inserite non solo il processo produttivo ma anche le altre attività che vanno a supportare lo sviluppo aziendale, come i costi commerciali, marketing, ricerca e sviluppo e altro, indicando le eventuali risorse che verranno impiegate anche per il loro svolgimento. I costi relativi alle aree in oggetto influenzano naturalmente il Conto Economico previsionale, il Piano degli Investimenti e la redditività complessiva dell’azienda.

Nel piano della produzione è opportuno evidenziare la variazione che avranno le risorse impiegate in base al variare del volume di produzione, classificandoli in base al loro comportamento in costi fissi e costi variabili e costi “misti”. Questa distinzione andrà a supportare la costruzione del conto economico previsionale e darà un’indicazione sui margini di contribuzione, che sono fondamentali per poter capire il valore creato da ciascuna attività all’interno del processo produttivo.

Management e Organizzazione

Un altro elemento indispensabile nella redazione del Business Plan è la descrizione dell’organizzazione. Quando parliamo di start-up questo aspetto è fondamentale e anche molto

complicato perché entrano in gioco più che in ogni altro tipo di scelta aspetti che riguardano le singole persone che andranno a costituire la nuova realtà aziendale.

Infatti, la struttura societaria e il vertice aziendale che dovrà assumere le decisioni sono fondamentali, perché molto spesso i potenziali finanziatori basano le proprie valutazioni in merito all'investimento che dovranno fare anche in funzione delle competenze, esperienze e abilità dell'imprenditore e del team manageriale.

In questa sezione, quindi, devono essere presentati, in modo dettagliato, i profili degli attori chiave dell'organizzazione con evidenziazione del loro apporto, in termini strategici e sinergici, nell'attività che si vuole avviare. Nel caso delle start-up innovative, come abbiamo visto, il quadro normativo prevede specifici requisiti per i dipendenti e i collaboratori.

Una volta evidenziate le competenze e i profili degli attori chiave dell'organizzazione, si va a definire la struttura organizzativa e i meccanismi operativi che descrivono come si è deciso di dividere ed assegnare i compiti e le responsabilità all'interno dell'azienda. Inoltre, si rendono espliciti i meccanismi e le procedure che si intendono utilizzare per la selezione, formazione, motivazione, controllo e coordinamento del personale dell'azienda e tutta l'attività in generale.

In altre parole, si va a definire il gruppo dirigente, l'organigramma e le politiche e la strategia del personale.

Generalmente, nelle start-up, le persone coinvolte nelle fasi iniziali di pianificazione e di realizzazione non sono molto numerose.

Il piano degli investimenti

Quando si va a redigere il piano degli investimenti si ha già una chiara visione di ciò che dovrà essere inserito in base alle informazioni precedentemente prodotte relativamente alle risorse da impiegare. Quello che manca sono i costi delle risorse a fecondità ripetuta. Infatti, il nuovo imprenditore dovrà fare una ricerca attiva richiedendo dei preventivi per riuscire ad individuare la soluzione migliore e tradurre le scelte effettuate in proiezioni economiche, patrimoniali e finanziarie.

Le informazioni acquisite e prodotte in questa fase vanno a supportare le valutazioni complessive in termini di fattibilità economico-finanziaria della business idea. Avendo a disposizione queste informazioni, si possono fare le analisi riguardanti possibili punte finanziarie, che in caso di start-

upè molto probabile che si manifestino all'inizio dell'attività. Il fabbisogno finanziario previsto dall'imprenditore deve essere in linea con il resto del piano.

In questa fase avendo acquisito le informazioni riguardo gli investimenti da effettuare, l'imprenditore deve redigere una serie di piani di investimento che riassumono le diverse opzioni disponibili e valutarle, sia dal punto di vista tecnico ma anche dal punto di vista economico-finanziario, per individuare la combinazione degli investimenti che siano più in linea con gli obiettivi strategici.

E' ovvio che il piano degli investimenti deve essere comparato con quelle che si presumono essere le risorse finanziarie disponibili o che saranno disponibili nel futuro al fine di decidere quali e quanti investimenti effettuare nel periodo di riferimento del Business Plan.

Il piano dei finanziamenti

Una volta determinato il fabbisogno di capitale necessario prospettico si deve andare ad impostare il sistema delle fonti di copertura che si vuole attivare, qui entra in causa il piano dei finanziamenti. Attraverso il piano dei finanziamenti si attua una verifica di fattibilità finanziaria e le analisi delle possibili alternative inserendole in un procedimento di pianificazione strategica che costituiscono un momento fondamentale per il supporto delle scelte d'impresa.

Il punto di partenza per fare l'analisi sulla struttura di capitale richiesta è la determinazione del capitale necessario per l'avvio dell'attività, per l'acquisizione di beni materiali e immateriali e la valutazione di altri costi di avviamento.

Una volta definiti gli impieghi dei fonti, l'investitore deve andare ad individuare le fonti di finanziamento potenziali. Nel individuare le fonti potenziali di finanziamento, l'imprenditore deve creare il giusto mix che si ritiene più in linea con la copertura dei impieghi individuando non solo le fonti ma anche i possibili soggetti investitori e finanziatori.

Come abbiamo specificato in precedenza, uno degli scopi principali della redazione del Business Plan è quello del reperimento delle fonti di finanziamento necessari per avviare l'attività di start-up.

Quindi nel scegliere i soggetti destinatari del Business Plan si deve essere il più possibile selettivi, mirando per le tipologie di soggetti che si ritiene maggiormente adatti nell'ottica della realizzazione del progetto.

La selettività dei soggetti corretti è fondamentale per le start-up perché generalmente il primo periodo di attività è in perdita quindi i soggetti investitori devono essere in grado di guardare il punto di arrivo e non le turbolenze iniziali continuando a finanziare per tutta la fase iniziale del progetto di start-up.

Le proiezioni economico-finanziarie

La parte finale della stesura del Business Plan sono le proiezioni economico-finanziarie. È facile comprendere come il Business Plan non può essere considerato finito senza un'elaborazione degli impatti economico-finanziari connessi alla realizzazione del progetto, articolate per periodo annuale.

Le proiezioni di tipo economico-finanziario prendono forma in una rappresentazione di un bilancio previsionale costituito da uno Stato Patrimoniale, da un Conto economico e da un progetto in grado di evidenziare i flussi di cassa generati dal progetto imprenditoriale.

Generalmente, allo Stato patrimoniale, al Conto economico e ai flussi di cassa si aggiungono anche altre informazioni come le informazioni del punto di pareggio (Break-even point) cioè ai volumi di vendita e il successivo fatturato minimo che consentirebbero all'impresa di coprire tutti i costi sostenuti nello svolgimento della sua attività.

Queste proiezioni degli impatti economico-finanziari dell'attività dell'impresa non devono essere considerati solo come un modo per attrarre capitali ma devono essere utilizzati anche per motivi interni di coordinamento e controllo.

In relazione alla valenza interna del documento del Business Plan, vediamo che il Business Plan può svolgere in pieni voti una funzione di apprendimento e di ulteriore affinamento del progetto imprenditoriale, in quanto è uno strumento che può far capire al management come si potrà evolvere nel futuro il business aziendale e quali saranno i fattori e i valori chiave da monitorare.

La creazione del bilancio previsionale è indispensabile per permettere allo stesso imprenditore di valutare la convenienza economica dell'iniziativa e analizzare, come abbiamo visto, la sua fattibilità a livello finanziario.

Dal punto di vista economico, un progetto imprenditoriale risulta essere economicamente conveniente e quindi fattibile se consente di raggiungere in tempi "ragionevoli" un equilibrio reddituale e un risultato economico positivo.

Per quanto riguarda la fattibilità del progetto dal punto di vista finanziario, un progetto si considera fattibile se consente al potenziale investitore delle valutazioni riguardo ai tassi di rendimento, derivanti dall'investimento di capitali nel progetto stesso, avendo un tasso di rendimento superiore ad altri progetti. Inoltre, un progetto si considera fattibile se permette al potenziale finanziatore di valutare la capacità aziendale di rimborsare il prestito ottenuto nei tempi previsti e questi tempi vengono rispettati.

Nell'elaborazione dei bilanci previsionali è molto importante costruire modelli di simulazione coerenti nei quali i valori siano legati tra loro il più possibile da formule matematiche. Questo consente di comprendere meglio l'attività aziendale e come le variazioni di una variabile possano influenzare altre variabili, catturando così i nessi di causalità che intercorrono tra i diversi aspetti aziendali. Questo, inoltre, permette di individuare quelle variabili con maggiore criticità che in caso di variazione hanno un effetto a cascata positivo o negativo nell'attività stessa.

Infatti, attraverso la comprensione dei nessi di causalità che intercorre tra le variabili viene aiutato il processo decisionale e consente al Business Plan di essere uno strumento di guida per l'imprenditore che gli permetterà di monitorare e confrontare i risultati a consuntivo una volta avviata l'attività.

Per quanto riguarda il Conto Economico previsionale, esso deve essere presentato in una forma sintetica ma che permette di catturare i costi e i ricavi provenienti da ciascuna area gestionale. (Attività caratteristica, accessoria, finanziaria, straordinaria e fiscale).

In caso di start-up innovative nell'aspetto fiscale devono essere inseriti e valutati i aspetti fiscali più favorevoli che il legislatore ha previsto.

Per rendere più significativa l'analisi può essere utile rappresentare i risultati della gestione caratteristica in dimensioni rilevanti come quella geografica o per prodotto o per cliente ecc, con evidenziazione dell'incidenza percentuale di ogni risultato sul fatturato complessivo.

L'analisi dei bilanci previsionali viene affiancata, naturalmente, anche da un'analisi per indici che premettono di valutare diversi aspetti aziendali. Per la corretta costruzione degli indici si deve però procedere ad una riclassificazione dei bilanci previsionali attraverso differenti schemi. Gli indicatori più frequentemente adottati mostrano la redditività, liquidità e la struttura.

Altre informazioni che possiamo ricavare dall'analisi del Business Plan sono le proiezioni dei flussi di cassa del progetto. Infatti, la programmazione di incassi e pagamenti è un momento fondamentale nella valutazione di qualsiasi attività imprenditoriale soprattutto se parliamo di una start-

up. Inizialmente questo aspetto risulta essere più importante della redditività in quanto detta la capacità dell'azienda di sopravvivere.

Con questa fase si completano le valutazioni delle ripercussioni patrimoniali, finanziarie ed economiche dell'attività aziendale evidenziando le reciproche connessioni. Una volta arrivati a questo punto dell'analisi è possibile fare una verifica di fattibilità dell'intero progetto.

Tramite la verifica della sostenibilità economica si può capire la redditività attesa del progetto e la sua dinamica nel tempo, con l'analisi della sostenibilità finanziaria si valuta se le risorse finanziarie globali siano o meno adeguate a far fronte alle necessità e se il costo di finanziamento grava o meno eccessivamente sulla redditività della start-up.

Inoltre, a questo punto, si può valutare la capacità di autofinanziamento dell'impresa tramite la non distribuzione degli utili riducendo nel tempo il fabbisogno finanziario di fonti esterne se, al contrario, la gestione comporta delle perdite, scenario molto probabile inizialmente, specialmente per le start-up, si determina una crescita del fabbisogno finanziario che dovrà essere coperto con fonti di terzi o con immissioni di capitale sociale.

Nel caso delle start-up innovative, questo aspetto è un elemento importante da considerare visto che il quadro normativo prevede il divieto di distribuzione degli utili per l'intero periodo in cui una società viene qualificata come start-up innovativa.

In conclusione, possiamo affermare che la costruzione di un Business Plan per le start-up non rappresenta solo un esercizio formale di aggregazione di dati contabili ma, piuttosto, un processo articolato e complesso in cui ciascuna fase che viene elaborata ha bisogno di specifici approfondimenti e riflessioni che vanno ad interagire con le altre indicazioni presenti all'interno delle altre sezioni del medesimo piano.

Nella fase di start-up della nuova impresa il quadro diventa ancora più complesso visto che le iniziative aziendali potranno essere realizzate solo attraverso significativi investimenti in attività di ricerca e sviluppo, il che qualifica le iniziative come start-up innovative.

In questo contesto lo strumento del Business Plan ha un'importanza fondamentale, perché riesce ad indirizzare le scelte del neo imprenditore verso una più ampia fattibilità del progetto imprenditoriale, facendosi che l'imprenditore non basi le sue valutazioni solo in aspetti meramente economici e finanziari, ma consideri anche aspetti come l'ambiente e l'ambito sociale che possano investire una notevole rilevanza anche in termini di generazione del vantaggio competitivo in grado di attivare sinergie che avranno dei effetti positivi anche a livello economico-finanziario.

L'attività della creazione del Business Plan può essere fatta in autonomia dall'impresa ma considerate le diverse competenze specifiche che vengono richieste, è spesso consigliabile ricorrere a professionisti e consulenti aziendali per una buona definizione del piano stesso.

Ma anche se si utilizza lo strumento del Business Plan nelle start-up innovative ci devono essere delle caratteristiche specifiche del sistema economico-sociale affinché l'Italia riesca ad avere lo sviluppo sperato.

Sviluppo delle start-up nel contesto italiano

Al giorno di oggi non si può concepire un'industria senza progresso tecnologico, o innovazione. Per le imprese, il processo di costante rinnovamento è una scelta obbligata imposta non solo dalla concorrenza dei principali Paesi industrializzati ma anche dal crescente sviluppo dei paesi emergenti.

Mettere in campo iniziative per favorire la creazione di start-up innovative nasce proprio dalla consapevolezza che i processi di modernizzazione imposti dal confronto sul mercato globale richiedono un sistema imprenditoriale che incorpori competenze tecnologiche e attitudini ad elaborare e sviluppare innovazione.

Le politiche pubbliche di ogni Paese hanno giocato un ruolo fondamentale nella promozione e nel sostegno degli sforzi innovativi delle aziende. Abbassare le barriere all'imprenditorialità attraverso semplificazioni e riduzione dei costi della burocrazia, ma anche prevedere politiche fiscali che influenzano positivamente le decisioni delle aziende in termini di investimenti, rappresentano sicuramente importanti strumenti di policy per attrarre capitali e favorire l'innovazione. In particolare, i programmi di finanziamento diretto e gli incentivi fiscali alla ricerca e sviluppo hanno rappresentato un meccanismo importante per l'innovazione e sono stati utilizzati ampiamente in diversi paesi per stimolare la ricerca innovativa e la nascita delle start-up di successo.

Gli interventi pubblici sono stati essenziali per lo sviluppo dell'innovazione, ma per gettare solide basi di un'innovazione di successo bisogna considerare anche le logiche d'impresa, cioè intervenire per far in modo che le buone idee innovative possano constare su investimenti adeguati da parte di privati pronti a scommettere sul successo di nuovi progetti imprenditoriali. Favorire gli

investimenti di capitale di rischio che intervengono nella primissima fase di avvio di una start-up e aiutare i giovani imprenditori innovativi a realizzare le proprie idee è fondamentale. I venture capitalisti hanno un ruolo determinante nel riconoscere quei progetti imprenditoriali realmente innovativi e nella garantire un sostegno finanziario duraturo e “paziente” finalizzato alla creazione di nuovi prodotti/ servizi.

Ma per poter crescere le start-up non hanno bisogno solo di capitali, ma anche di un “traghetto” verso il mercato e di territori accoglienti, in grado di offrire tutto quello di cui hanno bisogno. Gli incubatori e acceleratori d’impresa rappresentano le strutture più idonee ad accompagnare il processo che va dalla fase del concepimento dell’idea imprenditoriale fino ai primi anni di vita dell’azienda, accogliendo le start-up all’interno dei propri programmi. Inoltre, la possibilità di avere accesso a laboratori, officine, luoghi di sperimentazione dotati di attrezzature e tecnologie è assolutamente strategica e indispensabile perché una certa idea di business possa muovere i primi passi.

In Italia la promozione di riforme volta a incentivare l’innovazione è tuttora un nodo cruciale della politica industriale particolarmente difficile da sciogliere a causa della pressione competitiva delle economie emergenti e del divario tecnologico con i paesi più sviluppati degli ultimi anni.

Nell’ultimo decennio, rispetto agli altri paesi industrializzati è stato accumulato un divario molto significativo nei tassi di crescita del PIL pro-capite. Le cause sono attribuibili, almeno in parte, al mancato investimento nella crescita della produttività del lavoro e del capitale umano. A questo proposito è immediato rilevare la distanza dell’Italia dalle quote d’investimento in ricerca e sviluppo effettuato dagli alti paesi europei nel corso degli ultimi trent’anni. Infatti, l’Italia è tra i paesi con la più bassa quota di investimenti in ricerca e sviluppo rispetto al PIL, che nel 2010 era pari al 1,25%.

I dati dell’Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM), mostrano infatti, che complessivamente a prescindere dalle caratteristiche delle imprese, il numero di brevetti registrati annualmente in Italia sta diminuendo nonostante l’alto livello di ricerca scientifica. Questo dato evidenzia che gli istituti di ricerca italiani non riescano a concretizzare in valore economico i risultati ottenuti e innestarli all’interno del sistema produttivo.

Le cause determinanti di questa situazione sono da attribuire principalmente da un lato alla scarsa inclinazione del sistema della ricerca alla breve azione e al trasferimento tecnologico dall’altro alla struttura del sistema produttivo italiano caratterizzato dalla presenza di piccole e piccolissime imprese che non hanno i capitali ed il know-how per superare le barriere all’innovazione.

Qual è il motivo per cui l'Italia non riesce ad aumentare la dimensione quantitativa dei fenomeni imprenditoriali?

La risposta sta nella mancanza di un reale ecosistema. E' necessario, infatti, un'azione sistemica per cercare di avviare anche in Italia un circolo virtuoso, che in altri Paesi è attivo da tempo, che parte dalla messa in gioco di risorse e investimenti consistenti per generare un numero crescente di iniziative di successo che a loro volta fanno aumentare ulteriormente gli investimenti e così via.

La chiamiamo azione sistemica perché le risorse da mettere in gioco sono di natura molto diversa e provengono da soggetti diversi:

- I decisori politici, che devono dedicare maggiore attenzione a questo tema e investire maggiori risorse cercando di creare un quadro di "best practice" di altri paesi e implementare le attività che meglio si adattino al contesto italiano.
- Il sistema educativo, in particolare universitario e post-universitario, che deve investire maggiormente nella messa a punto di percorsi formativi in grado di fornire più strumenti per intraprendere la via imprenditoriale.
- Le istituzioni finanziarie, che devono mettere a disposizione ben più risorse.

Conclusioni

Il presente lavoro ha messo in evidenza l'importanza delle piccole medie imprese nel sistema competitivo europeo, e più nello specifico, a quello italiano, e la necessità di strumenti che possono essere utilizzati per aiutare la creazione e la sopravvivenza delle PMI per sostenere la crescita economica, l'innovazione, la creazione di nuovi posti di lavoro e infine, aiutare l'integrazione sociale.

Abbiamo considerato il processo di pianificazione e come questo processo si intreccia con lo strumento preso in considerazione, il Business Plan.

Il Business Plan è uno strumento molto flessibile, che mette in evidenza le attività necessarie affinché una semplice idea diventi una business idea, esplicitando le attività necessarie per la sua implementazione e che permettono allo strumento di avere una valenza sia verso l'esterno per i potenziali investitori, finanziatori e gruppi sociali di interesse, ma anche una valenza interna nel aiutare lo stesso imprenditore nella definizione e attuazione del progetto d'impresa, riuscendo ad individuare una struttura e dei punti di forza e di debolezza dello strumento anche attraverso le linee guida nella sua stesura, fatta da tutti i possibili interlocutori come la Borsa Italiana, i dottori commerciali, la confindustriale e le società di consulenza.

Il Business Plan è uno strumento utilizzato per molte attività, ma su quello che ci siamo concentrati sono le attività di start-up. Infatti, le start-up e l'innovazione in generale in Italia ha visto un calo di competitività rispetto ad altri paesi sviluppati ma anche in via di sviluppo. Quindi ci siamo concentrati nel esplicitare il quadro normativo e la struttura dello strumento in queste realtà specifiche e le eventuali azioni correttive da effettuare, affinché l'Italia, attraverso le start-up e il Business Plan, possa ritornare ad essere considerata una delle nazioni che trainano l'innovazione riuscendo ad avere un voce in capitolo di innovazione molto più forte di quella che attualmente ha.

Bibliografia

AFI, IBAN E PRICEWATERHOUSE COOPERS, Guida al business plan, 2002.

ALTALEX, Sito: Start-up Innovativa

BORSA ITALIANA: Guida al Piano Industriale

BRUSA LUIGI, Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Giuffrè Editore, Milano, 2000.

COMMISSIONE EUROPEA, Sito: What is an SME

CONFINDUSTRIA DI GENOVA: Quaderno informativo: il business plan.

CONFINDUSTRIA DI MODENA GRUPPO GIOVANI IMPRENDITORI: Business plan: come costruirlo ed interpretarlo, 2011.

CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, Linee Guida Alla Redazione del Business Plan, 2011

DIGITAL4BIZ, Sito: Favorire le start-up per far crescere l'economia

FERRARIS FRANCESCHI R., Sistemi di pianificazione e controllo, Giappichelli Editore, Torino, 2010

GIANCLAUDIO FLORIA, Business Plan con Excel, Edizioni Fag Milano, 2009.

HARVARD BUSINESS REVIEW, articolo: Why the Lean start-up changes everything

ILCAPONE, Blog: Tutti i numeri delle startup in Italia. E la prova che il nostro paese insegue ancora

IL SOLE 24 ORE, Sito: Come fare un business plan in 10 mosse

IMPRESAPROGETTO, Sito: Le imprese italiane di fronte alla crisi: misure di sostegno per le start up

INFOCAMERE, Camere di commercio d'Italia, REPORT CON DATI STRUTTURALI.

IPSOA, articolo: IL BUSINESS PLAN A SUPPORTO DELLA CREAZIONE DELLE START UP.

ISTAT, sito: Ricerca e Innovazione Bes 2014

LUIGI GUADRI, Economia delle aziende industriali e commerciali, Egea, Milano 1992.

MARIANI G., Conoscenza e creazione di valore. Il ruolo del Business Plan, Franco Angeli, 2012

PMI-dome sito: Il Capitalismo Italiano delle PMI

PMI Servizi S.r.l. pagina del sito: Definizione di PMI

START-UPITALIA, Blog: Perché senza un intervento pubblico serio alle startup non rimane che emigrare

UNIONE GIOVANI DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI DI PISA, Il business plan, 2010.

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO – BICOCCA Tesi di Dottorato di Elena Porro: Il Business Plan

VARESENEWS.IT, Blog: Perché fare una startup?