



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Sviluppo economico e dell'impresa

Tesi di Laurea

Business Plan e Report Integrato

Relatore

Ch. Prof. Maria Silvia Avi

Laureando

Mariachiara Boscolo Bielo

Matricola 841080

Anno Accademico

2016/ 2017

BUSINESS PLAN E REPORT INTEGRATO

INDICE

Introduzione	1
CAPITOLO 1	
1.1 Il Business Plan	5
1.2 Destinatari del Business Plan	13
1.3 Regole di redazione	17
1.4 Principi di redazione	20
1.5 Utilizzi del Business Plan	25
1.6 Business Plan e Business Model Canvas	36
CAPITOLO 2	
2.1 Parte qualitativa del Business Plan	41
2.1.1 Executive summary e Investment Memorandum	43
2.1.2 Presentazione e descrizione dell'azienda	46
2.2 Business Idea	49
2.3 Analisi Strategica	53
2.3.1. Che cos'è la strategia?	59
2.3.2 I segmenti della strategia	67
2.3.3 Strategia in 3D	69
2.4 Piano Marketing	72
2.4.1 Analisi dell'ambiente e del settore	75
2.4.2 Analisi del mercato	81
2.4.3 Analisi della concorrenza	82
2.4.4 Swot Analysis	87
2.4.5 Vantaggio Competitivo	89
2.4.6 Value Chain	95
2.4.7 Scelte di make or buy	98

CAPITOLO 3

3.1 Piano Economico - Finanziario	101
3.2 I Bilanci Previsionali	103
3.2.1 Stato Patrimoniale riclassificato	104
3.2.2 Conto Economico riclassificato	111
3.2.3 Flussi Finanziari	117
3.3 Analisi del break even point	122
3.4 Indici di Bilancio	124
3.4.1 Indici Finanziari	126
3.4.2 Indici Redditali	130
3.5 Il metodo EVA	136

CAPITOLO 4

4.1 Alle origini del Report Integrato	139
4.2 Lo sviluppo sostenibile	140
4.3 Triple Bottom Line	143
4.4 Le informazioni non finanziarie	146
4.5 Corporate Social Responsibility	149
4.6 Il Bilancio Sociale	153

CAPITOLO 5

5.1 Primi passi verso il Report Integrato	159
5.1.1 The King Code of Governance for South Africa	162
5.1.2 Global Reporting Initiative (GRI)	165
5.2 Esigenza di un Report Integrato	175

CAPITOLO 6

6.1 Cos'è il Report Integrato	179
6.2 Dal "Silos Thinking" all' "Integrated Thinking"	185

6.3 Integrated Reporting Prototype Framework	189
6.3.1 Il processo di creazione di valore	192
6.3.2 I capitali	194
6.3.3 Principi e Contenuti	197
6.4 Vantaggi e Benefici del Report Integrato	207
6.5 Punti di debolezza e criticità del Report Integrato	210
6.6 Situazione attuale e prospettive future del Report Integrato	213
Conclusioni	217
Bibliografia	221
Sitografia	233

*“Quando soffia il vento del cambiamento, alcuni costruiscono
muri, altri mulini a vento”*

Proverbio cinese

INTRODUZIONE

La crisi economica del 2008 e il conseguente collasso del sistema finanziario, sono stati un campanello d'allarme per il mondo intero ma, nello stesso tempo, una sfida per le democrazie occidentali che, negli ultimi anni, hanno registrato cambiamenti importanti sia sul piano delle pratiche economiche sia su quello socio-culturale. Dall'analisi della letteratura economica internazionale in materia risulta ormai chiaro che, per risollevarle le sorti dell'industria mondiale, le aziende che hanno come primo obiettivo il raggiungimento del successo a lungo termine, hanno l'obbligo di dover ripensare ad un nuovo modello operativo e ricostruire nuove forme di pratiche di gestione, misurazione e rendicontazione che permettano di superare i limiti degli strumenti tradizionali adottando principi di trasparenza e di sostenibilità.

Con il presente studio si prenderanno in esame il Business Plan e il Report Integrato, la cui adozione è indispensabile per le aziende che vogliono cambiare sensibilmente i valori sui quali costruire la propria presenza nel mercato consolidando relazioni in termini di passaggio dallo *shareholder value* allo *stakeholder value*, superando quello che prima era considerato l'unico fine dell'impresa, cioè la massimizzazione del profitto.

Sono sempre più numerose le aziende che stanno prendendo coscienza dell'importanza di aprirsi verso una nuova prospettiva di comunicazione caratterizzata dalla condivisione delle informazioni, fenomeno definito *disclosure*, la cui funzionalità al miglioramento della capacità competitiva influisce positivamente sull'efficienza del mercato dei capitali.

Già dalla fine degli anni '90, dopo numerosi scandali che videro come protagonisti importanti imprese globali, ad esempio Nike, Enron, Worldcom, Lehman Brothers e il raggiungimento di livelli ambientali critici, le aziende e i governi stessi hanno iniziato prendere in considerazione gli impatti della propria attività sull'ambiente circostante e viceversa, l'impresa che vuole creare valore nel lungo periodo non può trascurare gli effetti che i cambiamenti climatici e ambientali hanno su di essa. Iniziano così a nascere e a svilupparsi le prime forme di rendicontazione ambientale e sociale a supporto della rendicontazione civilistica, in particolar modo si diffonde il concetto di *Corporate Social Responsibility* che risulta essere l'essenza dell'attività imprenditoriale, senza una responsabilità sociale infatti non è possibile valutare in maniera obiettiva le conseguenze sociali ed ambientali generate

dall'attività aziendale sull'intera società che, assieme all'ambiente, assume un' importanza rilevante all'interno dell'impresa.

Nella prima parte dell'analisi che segue viene approfondita la validità del Business Plan come documento essenziale per una autodefinizione chiara, completa e corretta che le imprese devono veicolare al fine di una gestione interna ed esterna, è un efficace strumento di supporto per il management nella delineazione di un quadro competitivo in momenti importanti e decisivi della vita aziendale come ad esempio la presentazione di un progetto imprenditoriale oppure la verifica della validità del proprio assetto gestionale, finanziario, strategico e l'ottenimento di certificazioni di qualità o ambientali. Il Business Plan, quindi, è quel documento che definisce i piani di un'azienda, mostra come questi possono essere realizzati ed evidenzia se i risultati pianificati soddisfano le aspettative del lettore a cui è indirizzato.

Si comprenderà che se si vogliono ottenere degli ottimi vantaggi economici da un processo di business planning, è necessario rendere ben definita la struttura del documento che si andrà a formulare e che deve consistere in una parte descrittiva ed una quantitativa, tra di esse complementari per non comprometterne l'efficacia.

Rilevanza simile ha anche il Report Integrato, anch'esso uno strumento valido ed efficace a supporto della pianificazione strategica aziendale, rappresenta il documento attraverso il quale un'impresa dichiara la sua consapevolezza e sensibilità nei confronti delle problematiche sociali e ambientali, si tratta di un ampliamento delle competenze e delle attività degli organi di controllo interno ed esterno all'azienda stessa.

Iniziando dalla sfida lanciata dagli ultimi eventi in campo economico e ambientale, si giungerà alla comprensione delle carenze dell'attuale sistema informativo e della necessità di un cambiamento in termini di trasparenza e chiarezza nelle valutazioni economico-finanziarie, nella misurazione globale degli impatti ambientali e negli standard di sostenibilità aziendale.

L'obiettivo del Report Integrato è quello di racchiudere tutte queste informazioni in un documento unico, integrato, esaustivo e sintetico seguendo linee guida ben precise delineate dal Framework dell'*Integrated International Reporting Council*, organismo internazionale che ha dato origine a questa innovativa forma di rendicontazione integrata.

In ultima analisi si prenderà in considerazione la situazione attuale alla luce delle normative nazionali ed internazionali che stanno dettando nuovi percorsi di comunicazione dando la

possibilità alle aziende di dotarsi di un potenziale nuovo per cambiare sensibilmente il modo in cui esse stesse e gli investitori concepiscono il valore.

Se le aziende utilizzano insieme il linguaggio del Business Plan e del Report Integrato per ripensare il modo con cui illustrano progetti, pianificazioni, risultati e impatti della propria attività sull'ambiente e se sapranno cogliere questa nuova opportunità di comunicazione e di trasparenza si diffonderà una cultura nuova di dialogo permanente con gli stakeholder e con l'intera società.

Il mondo è cambiato e si è solo all'inizio di un percorso culturale, con questo studio si vuole dimostrare che è opportuno cambiare anche il modo in cui le aziende devono rendere conto delle proprie responsabilità e questo può avvenire solo se tutte le componenti interessate collaborano per integrare e rendicontare una gestione responsabile per la sostenibilità dell'intero pianeta.

CAPITOLO 1

1.1 IL BUSINESS PLAN

L'epoca storica che stiamo attraversando è caratterizzata da quel fenomeno culturale per cui quasi ogni singola esigenza del consumatore viene soddisfatta grazie al progresso tecnologico che ha trovato, nell'ultimo ventennio, il suo massimo sviluppo e che, da un lato, ha facilitato molti aspetti della vita quotidiana e dall'altro ha permesso un'esplosione di nuove idee da parte di aziende già presenti sul mercato o da aziende nascenti, le cosiddette *start-up*.

Con l'avvento della globalizzazione le aziende hanno esteso i loro confini ritrovandosi a svolgere la propria attività in un contesto molto competitivo e in un mercato sempre più evoluto e complesso, pertanto aumenta la consapevolezza che, per poter sopravvivere, si rende necessario un netto cambio di rotta nel modo di pensare e di agire.

Non basta più, infatti, basare l'attività aziendale sul breve termine e focalizzarsi solo sui risultati numerici finali, ossia sulla parte quantitativa, ma risulta estremamente fondamentale, se si vuole competere nel mercato di oggi, attuare un processo di pianificazione intesa come *“la funzione mediante la quale l'azienda disegna il proprio futuro, studia le vie opportune e predispone le risorse per la sua realizzazione; la programmazione consiste nella definizione degli obiettivi, nella scelta dei modi per il loro raggiungimento e nella predisposizione dei mezzi necessari [...] Con la programmazione la gestione aziendale si trasforma da passiva ad attiva.”*¹

Una buona programmazione permette anche una buona gestione dell'azienda perché consente di avere una visione chiara dell'organizzazione nel suo complesso e le tre domande fondamentali che guidano questo processo sono: dove siamo adesso? dove vorremmo essere? come ci arriveremo?.

Il termine *programmazione* non deve essere confuso con la *previsione*: *“la previsione prevede un rapporto passivo con l'ambiente esterno, mentre la programmazione implica proattività rispetto a quanto circonda chi programma. Essere proattivi significa voler incidere*

¹ CARAMIELLO CARLO, Programmi e piani aziendali, introduzione allo studio della funzione di programmazione, Collana di studi economico-aziendali “E.Giannesi”, Giuffrè, Milano, 1993, PAG 3

sull'ambiente circostante, rifiutandosi di subire passivamente quanto accade all'esterno dell'azienda”²

Strumento a sostegno di una corretta pianificazione è il *Business Plan*, o altrimenti detto Piano Industriale, “*un documento volto a rappresentare in ottica prospettica il progetto di sviluppo imprenditoriale, con l'intento di valutarne la fattibilità in relazione sia alla struttura aziendale nel quale tale progetto si inserisce, sia al contesto nel quale opera e di analizzarne le possibili ricadute sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico-finanziari*”³.

Il Business Plan viene spesso pensato come strumento che si limita alle start-up al fine di presentare l'idea imprenditoriale a terzi con lo scopo di ottenere finanziamenti, in realtà il Business Plan svolge anche una funzione interna, proprio perché permette ad aziende già solide nel mercato di valutare l'effettiva realizzazione del progetto, di analizzare le conseguenze delle azioni sulle performance economico-finanziarie e di effettuare analisi dei punti di forza e di debolezza dell'idea. È estremamente importante per il manager e per l'azienda stessa avere una chiara visione di tutti gli aspetti, positivi e negativi, del progetto che si intende realizzare, e una programmazione sbagliata o addirittura una non programmazione comporterà costi e perdita di tempo per l'azienda. Affinché il Business Plan risulti uno strumento di supporto alla pianificazione, deve contenere informazioni di diverso genere, viene quindi composto generalmente da tre parti: una prima parte in cui viene descritta l'azienda e la sua storia, nel caso in cui sia una azienda già presente nel mercato, o la descrizione della sua nascita nel caso sia una start - up. In questa stessa sezione viene anche descritta l'idea imprenditoriale ed è un punto ben preciso al quale i destinatari prestano molta attenzione e per tale motivo chi redige il Business Plan deve avere la capacità di essere coinvolgente ed attirare l'attenzione di chi ne prende visione. La seconda parte è definita qualitativa o descrittiva ed include tutti quegli aspetti di valutazione del business , quali la descrizione del mercato, sistema offerta, struttura aziendale ed infine la terza parte è quantitativa in cui tutto ciò che è stato descritto nelle prime due parti si trasforma in cifre attraverso la redazione di schemi economico-finanziari. Quest'ultimo passaggio è

² AVI MARIA SILVIA, Management Accounting, Volume II, Financial Analysis, EIF-e.Book, 2012, PAG 9

³ NIZZOLA MAURIZIO, Business Plan a regola d'arte - La guida completa con caso pratico, B2corporate, 2013, PAG 2

fondamentale e determinante per la decisione se investire o meno nel progetto, poiché deve essere in grado di dimostrare numericamente la fattibilità di tutta la parte descrittiva iniziale. Se un'idea o un progetto risultano solidi dal punto di vista strategico e del marketing ma deboli dal punto di vista economico, non hanno concrete possibilità di raggiungere una effettiva realizzazione. La parte qualitativa e la parte quantitativa non sono due componenti separate di uno stesso documento ma sono fortemente correlate tra di loro e si influenzano in maniera reciproca.

Il Business Plan è la parte finale di un lungo processo di *business planning*, *“finalizzato alla creazione di un quadro dettagliato di cosa un business o un'organizzazione fa e farà per raggiungere specifici obiettivi”*⁴, e viene generalmente redatto da un esperto interno all'azienda o dal responsabile dell'unità aziendale che può utilizzare due tipologie di approcci per la sua realizzazione: *“alcune società utilizzano un approccio top-down (dall'alto verso il basso), nel quale i top manager definiscono la strategia e lasciano che i loro sottoposti sviluppino il piano, altre imprese utilizzano una metodologia bottom-up (dal basso verso l'alto), nella quale i manager operativi definiscono i piani e li passano ai top manager per qualche tipo di pianificazione strategica”*⁵.

Non esiste un approccio migliore dell'altro, il metodo migliore talvolta è la combinazione dei due approcci che permette un'analisi più precisa e coerente dell'azienda; la realizzazione di un buon Business Plan può avvenire solo attraverso una comunicazione, impegno e comprensione tra i vari settori aziendali, in particolar modo se il Piano Industriale riguarda l'intera azienda, ogni soggetto dovrebbe essere coinvolto e contribuire alla pianificazione, maggiore è il numero dei collaboratori, migliori sono i risultati raggiungibili.

La redazione del Business Plan non si esaurisce con la nascita del progetto imprenditoriale perché se redatto in maniera coerente, risulta uno strumento utile per un'analisi a posteriori dei risultati, è importante, infatti, poter confrontare i risultati raggiunti con quelli previsti per capire se la direzione presa dall'azienda risulta essere quella corretta o se è necessario dover cambiare rotta e perseguire una nuova strategia.

Il Business Plan nasce nella seconda metà del '900, esattamente negli anni Settanta, ma ha

⁴ BOVE ANTONELLO, Il Business Plan, Guida alla costruzione di un Business Plan vincente con la metodologia dei 7 step, Hoepli, Milano, 2013, PAG 25

⁵ STUTELY RICHARD, Il Business Plan, Prentice Hall, Financial Times, 2008, PAG 16

avuto grande successo solo nei decenni successivi quando business, per lo più americani, sono stati finanziati da zero, diventando grandi multinazionali come ad esempio Amazon, Ebay, Apple e Dell, tra i primi ad intuire che l'utilità del Piano Industriale non si limitava all'ottenimento di finanziamenti bensì risultava altrettanto utile per l'azienda stessa. Una frase del fondatore di Amazon, Jeff Bezos chiarisce questo concetto:

“L'idea di scrivere il Business Plan era principalmente nata per creare un mezzo di comunicazione con i potenziali investitori, invece incredibilmente realizzai quanto fosse importante per me e quante cose scoprivo mettendole per iscritto”⁶

Se da una parte aziende come Amazon hanno compreso la grande importanza del Business Plan, dall'altra ancora oggi, un numero elevato di aziende lo vedono uno strumento poco utile, la cui stesura richiede tempi lunghi ed elevati costi, pertanto si trovano a prendere decisioni sul futuro della propria azienda solo sulla base di strumenti oramai non più affidabili perchè non forniscono né alle aziende stesse né agli investitori informazioni utili e coerenti in quanto continuano a concentrare la propria attenzione su un orizzonte a breve termine con il rischio di non riuscire a sopravvivere ai cambiamenti sempre più veloci del mercato.

Di fronte al cambiamento continuo ed in particolare modo alla crisi dei mercati che ha caratterizzato questi ultimi anni, l'atteggiamento tipico è quello di rifiuto e chiusura verso nuovi strumenti, in particolare *“sarà tendenzialmente più frequente e intenso nei casi in cui l'azienda ha, in precedenza, vissuto un lungo periodo di successo e benessere; lasso di tempo nel quale non veniva ritenuto necessario reagire in maniera strutturata e rapida agli sviluppi del mercato. In situazioni di declino o, ancor peggio, di crisi, magari percepita in ritardo, la prima reazione è generalmente di choc, prontamente seguita dalla classica ricerca del colpevole.”⁷*

Uno degli elementi fondamentali che contraddistingue le aziende che si focalizzano sul breve periodo da quelle che invece hanno percepito il cambiamento e la necessità di guardare al medio-lungo periodo risiede nella cultura stessa dell'azienda, del manager e delle persone che la costituiscono.

⁶ BOVE ANTONELLO, Il Business Plan, Guida alla costruzione di un Business Plan vincente con la metodologia dei 7 step, Hoepli, Milano, 2013 PAG 79

⁷ PANIZZA ANDREA, THEINER MATTHIAS, Il piano industriale e la sua evoluzione culturale, Amministrazione & Finanza, n° 2/2015

In primis, saranno i collaboratori coinvolti nel progetto che, se in grado di vivere positivamente la situazione di cambiamento e se disposti ad adeguare il modello di business alle nuove condizioni, riusciranno ad ottenere risultati positivi.

Claes Janssen, psicologo svedese, ha elaborato un modello conosciuto come “*Four Rooms Of Change*” (1996) nel quale spiega i due diversi atteggiamenti che una persona o un’azienda ha di fronte ad un cambiamento, ossia un atteggiamento positivo di accettazione del cambiamento e quello negativo, di rifiuto.

Janssen definisce questa teoria come le stanze del cambiamento perché “*la metafora delle stanze descrive nitidamente come percepiamo il mondo in ciascuna fase: le pareti limitano la nostra visuale del mondo circostante e chi è soddisfatto non comprende chi è confuso, chi si trova nella stanza del rifiuto non riesce a stabilire un contatto con chi porta avanti il cambiamento*”⁸.

La casa viene suddivisa in quattro stanze principali distinte: soddisfazione, rifiuto, confusione e rinnovo. Nella stanza della soddisfazione si inseriscono quelle aziende che assumono un atteggiamento di chiusura verso nuovi strumenti, tra cui il Business Plan, e ciò può derivare dal grande successo avuto nel passato e quindi non sentono il bisogno di cambiare perché si definiscono soddisfatti dei livelli raggiunti. È un comportamento tipico di aziende che sono sicure delle proprie performance e che si focalizzano su processi prettamente interni e che, se portato a livelli estremi, può sfociare nel cosiddetto *Terrazzo dell’Euforia*. La soddisfazione si tramuta in un atteggiamento di rifiuto verso la novità e verso strumenti che aiutano a stare a pari passo con i cambiamenti esterni, tanto ambientali quanto economici e tecnologici. Occupano questa stanza quelle aziende che tendono a giustificare gli errori commessi nel passato o che rigettano ad altri la responsabilità e solo dopo una fase attenta di comunicazione e di benchmarking, ovvero quel processo in cui vengono confrontate le performance dell’azienda con i risultati dei migliori attori economici in quel settore, vi è il passaggio inevitabile alla stanza della confusione in cui il management, rendendosi conto degli sbagli passati, vive stati di insicurezza e frustrazione.

Infine, dopo aver acquisito consapevolezza dei cambiamenti esterni e la necessità di un nuovo atteggiamento, si conclude il percorso nella stanza del rinnovo che “*favorisce la creazione di*

⁸ ROSSELT CLAUDE, SENONER GEORGE, *Strutture del successo, la prassi delle costellazioni sistemiche ed altre metodologie per la gestione della complessità in azienda*, LEDIZIONI, 2011, PAG 165

*una nuova comune consapevolezza e volenterosa accettazione del cambiamento e della responsabilità di gestirlo. In questo contesto è presente la disponibilità al continuo cambiamento, la capacità e la volontà di lavorare per obiettivi. In sintesi, la presenza di una cultura produttiva, propositiva e dinamica. Riuscire a creare e alimentare, o mantenere una cultura aziendale che sia rappresentata in media da atteggiamenti di questo tipo vuol dire assicurarsi un motore di innovazione culturale potentissimo, che può diventare una vera e propria competenza chiave aziendale capace di sfornare non uno, ma molteplici vantaggi competitivi”.*⁹

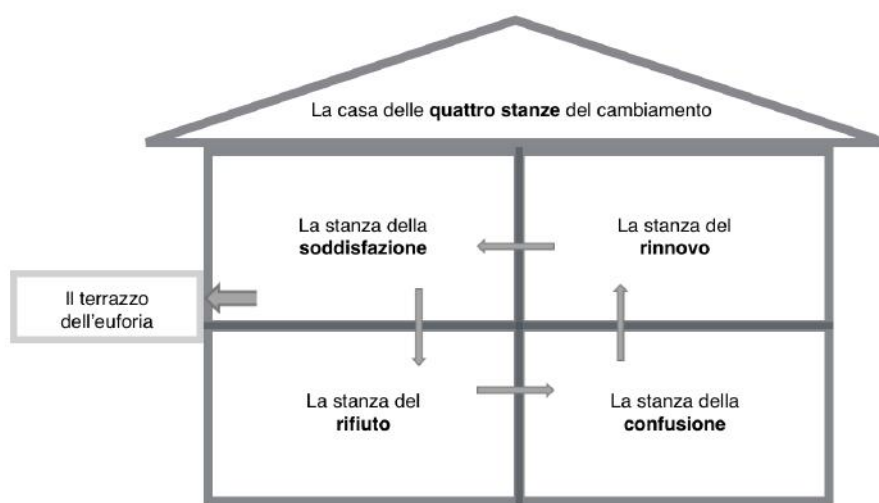


FIGURA 1: Le quattro stanze del cambiamento, PANIZZA ANDREA, THEINER MATTHIAS, Il piano industriale e la sua evoluzione culturale, Amministrazione & Finanza, n° 2/2015

Il Business Plan può essere applicato generalmente a qualsiasi tipologia di business, questo grazie anche alla possibilità di utilizzare un indice guida comune per tutti i settori.

Proprio perché lo scopo del Business Plan è quello di offrire una visione più trasparente possibile sia del progetto imprenditoriale ma anche di chi lo realizza, quale ente, quali sono le tattiche strategiche che si metteranno in atto e quali possano essere i margini di profitto, il Business Plan include tutti questi elementi attraverso un indice standard.

⁹ PANIZZA ANDREA, THEINER MATTHIAS, Il piano industriale e la sua evoluzione culturale, Amministrazione & Finanza, n° 2/2015

Bove Antonello, esperto a livello internazionale di project manager, identifica la struttura del Business Plan in 7 step:

I Step: Executive summary, è la prima parte a cui il lettore presta attenzione in quanto deve essere in grado di spiegare in maniera sintetica il progetto imprenditoriale, per questo generalmente è la parte che viene scritta alla fine quando si ha una visione chiara del lavoro svolto.

II Step: Descrizione dell'azienda, la sua composizione settoriale, gli obiettivi che persegue e quali sono i valori su cui basa l'intera attività aziendale.

III Step: Prodotto e Processo, vengono esposti i prodotti o servizi offerti e in particolare modo viene descritto l'intero processo, dall'acquisizione di materia prima dai fornitori fino al consumatore finale.

IV Step: Analisi del mercato e piano di marketing e vendite, viene incluso in questo step il target dei consumatori a cui l'azienda si rivolge, descrivendo il modello tipo di consumatore, il suo stile di vita, l'ambiente e i canali di distribuzione.

V Step: Posizione competitiva, *milestones* e analisi dei rischi, vengono descritte le strategie di mercato, in che modo l'azienda ha un vantaggio competitivo rispetto alle altre e quindi in che modo può essere vincente, i punti di forza e di debolezza del progetto ed infine vengono definiti i principali *competitors*.

VI Step: Il management e l'organizzazione, in questo step vengono descritte le basi organizzative, il modo in cui viene strutturato il management e come si intendono sviluppare le attività aziendali.

VII Step: La parte finanziaria in cui vengono descritte le proiezioni finanziarie del progetto imprenditoriale. Il settimo ed ultimo step è di fondamentale importanza, da un lato per gli investitori che potranno realmente capire se il progetto ha basi solide per essere realizzato, dall'altro per l'azienda stessa che può valutare la fattibilità del progetto, anche prima di presentarlo all'esterno.

Il Business Plan non è ad oggi uno strumento obbligatorio per legge, anche se sempre di più, viene fortemente consigliato dai maggiori esperti di management perché offre la possibilità agli investitori di avere una visione chiara e soprattutto trasparente dell'azienda, senza inganni

e irregolarità, cosa che invece spesso accade con i bilanci, questo non vuol dire che nel Business Plan non vengano inserite informazioni non vere, ma se ciò dovesse avvenire, l'azienda perderebbe non solo credibilità di fronte agli investitori, ma anche di fronte ai clienti, ai fornitori e al personale stesso.

Con la legge n° 488 del 19 dicembre 1992¹⁰, il Business Plan è obbligatorio solo in casi particolari finalizzati alla richiesta di agevolazioni finanziarie, deve infatti essere sempre allegato alla domanda di agevolazioni, correlata da un programma completo che verrà valutato dal punto di vista tecnico, economico e finanziario dalla banca concessionaria.

La legge 488/92 è stata emanata, inizialmente, per aiutare le aziende dell' Italia meridionale con erogazione di finanziamenti e ha suscitato grande interesse anche negli imprenditori del settentrione, estendendosi così in tutto il territorio nazionale ma mantenendo l'85% dei finanziamenti verso imprese meridionali. La legge finanzia piani di spesa di importo medio di euro 500.000 e il Business Plan è stato riconosciuto come strumento necessario per descrivere in maniera dettagliata il mercato in cui opera l'azienda e la tipologia di investimento che si ha intenzione di realizzare. ¹¹

¹⁰ Le agevolazioni di cui alla L.488/92, la cui disciplina era stata introdotta con l'art 1, comma 2 del D.L. 22 ottobre 1992, n. 415 (convertito con modificazioni, dalla L.19 dicembre 1992, n. 488), sono state formalmente abrogate con l'art. 23, comma 7, del D.L 22 giugno 2012, n.83 (convertito con modificazioni, dalla L. 7 agosto 2012, n.134)

¹¹ www.gazzettaufficiale.it

1.2 DESTINATARI DEL BUSINESS PLAN

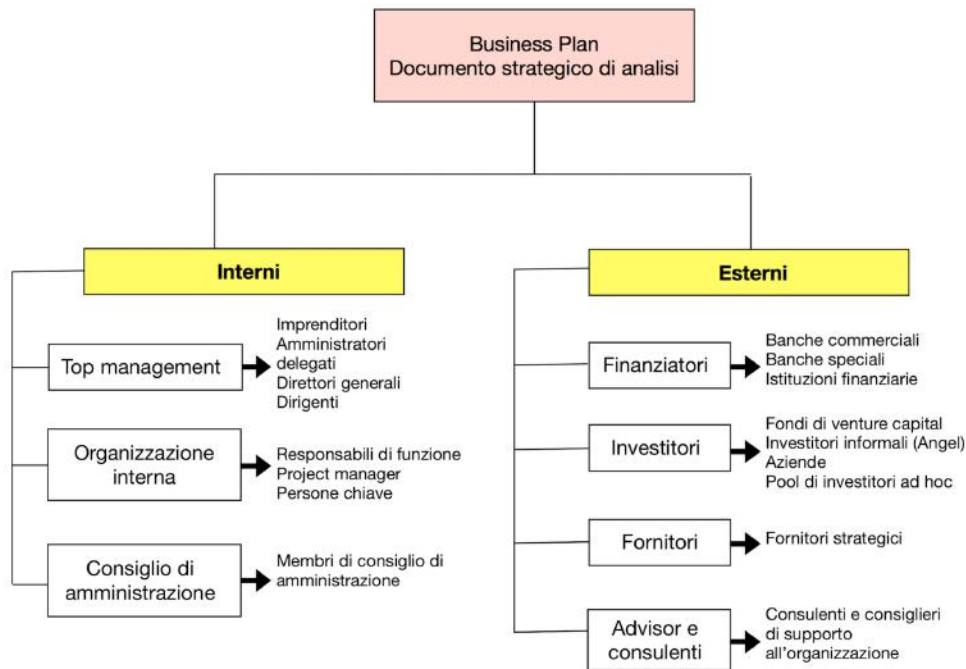


FIGURA 2: Principali categorie di persone che esaminano il business plan, BOVE ANTONELLO, Il business plan, Guida alla costruzione di un business plan vincente con la metodologia dei 7 step, Hoepli, Milano, 2013

I destinatari di un Business Plan si dividono in due categorie: interni ed esterni all'azienda. Fanno parte degli stakeholder interni il top management, l'organizzazione interna, il consiglio di amministrazione, ma anche soci e dipendenti chiave.

Il Business Plan è di fondamentale importanza per l'imprenditore che attraverso tale strumento è in grado di misurare le performance, verificare la fattibilità del piano e capire i punti di forza e di debolezza.

L'organizzazione interna è l'insieme di tutte le persone chiave con competenze aziendali che influenzano l'organizzazione e partecipano alla formazione del Business Plan.

Per il consiglio di amministrazione, il Piano Industriale è di enorme importanza per capire se l'azienda sta effettivamente raggiungendo i risultati programmati.

Gli esterni sono i potenziali finanziatori, i Partners commerciali, i consulenti professionisti, organizzazioni sindacali, a volte anche fornitori, distributori o terzi.

I potenziali finanziatori, a loro volta, si suddividono in finanziatori veri e propri che sono istituti di credito, società finanziarie, banche d'affari e gli investitori rappresentati dai *venture capitalist*, *angel venture*, gli imprenditori stessi, familiari e amici.

I finanziatori e gli investitori nei riguardi dell'impresa che finanziano hanno obiettivi e aspettative diverse. Ciò che interessa ai finanziatori è che l'impresa sia in grado di restituire il prestito erogato, indipendentemente dal livello di successo ottenuto dalla stessa impresa, a essi solitamente spetta esclusivamente il pagamento regolare di quote di capitali ed interessi, quindi sono più attenti alle cifre ma meno lungimiranti, infatti si concentrano generalmente sui primi due anni di vita dell'impresa quando è più probabile che questa riesca a raggiungere il pareggio anche se non il massimo potenziale di sviluppo.

Gli investitori, invece, hanno più esigenze nei riguardi di un tasso di rendimento considerevole, e rispetto ai finanziatori approfondiscono maggiormente la valutazione dell'affidabilità del potenziale imprenditore, in quanto in cambio del denaro investito ottengono una compartecipazione diretta nella società, per cui sono disposti a correre rischi maggiori.

I *venture capitalist* sono gli investitori più considerati, si tratta di professionisti con grande esperienza nel settore manageriale che gestiscono fondi di *venture capital* e decidono in quale imprese investirli, generalmente sono più interessati alle imprese giovani attive e con un forte potenziale di crescita, come le start-up. Concentrano la loro attenzione sulla solidità dell'iniziativa imprenditoriale, su chi la promuove, chi collabora all'interno dell'azienda e in particolar modo su:

- ritorni di investimento che devono essere pari o superiori al 25-50%
- investimenti che possono tradursi in liquidità nel breve termine.

In riferimento alla struttura aziendale invece i *venture capitalist* si concentrano su aziende guidate da imprenditori con anni di esperienza nel settore e che hanno maturato una certa capacità imprenditoriale e su gruppi dirigenti con una solida struttura di risorse umane. Infine, focalizzano la loro attenzione su imprese che abbiano un vantaggio competitivo unico, con caratteristiche esclusive, in modo tale che sia reso difficile per i *competitors* imitare tali

strategie. I *venture capitalist* hanno, in conclusione, l'obiettivo di finanziare l'azienda *“al fine di aumentare il loro valore azionario patrimonializzando l'investimento fatto.”*¹²

Altra tipologia di investitori sono i cosiddetti *Angels*, ovvero persone disposte ad investire in nuovi progetti senza dover ricorrere alla partecipazione in fondi di *venture capitalist*, che generalmente richiedono somme elevate.

Gli *Angels* sono persone che nel corso del tempo hanno maturato una forte esperienza nel settore imprenditoriale, infatti sono imprenditori, ex dirigenti aziendali, business leaders, che sono disposti a supportare l'azienda anche con le loro conoscenze personali, assumendo così oltre alla funzione di investitori, anche quella di mentor.

Ciò che spinge gli *Angels* ad investire in nuove iniziative si può riscontrare in due motivi: da un lato c'è chi ama il rischio di investimenti nuovi, dall'altro ci sono *Angels* che ricercano una grande invenzione. Questa categoria di investitori, di solito danno vita a club formati da un minimo di dieci a un massimo di quindici persone che si riuniscono per valutare le nuove iniziative del mercato. A differenza dei *venture capitalist*, l'analisi effettuata dagli *Angels* è più superficiale e in poco tempo decidono se finanziare o meno una nuova attività. Ciò a cui sono interessati è la capacità dell'azienda di dimostrare la possibilità di garantire un ritorno dell'investimento del 20%-30% annuo.

I Pool di investimento “ad hoc” è una categoria di investitori che, in maniera meno formale, si uniscono per finanziare una attività, *“queste organizzazioni cercano di effettuare investimenti responsabili e di prendere decisioni di finanziamento sensate, ma non avendo fini di lucro tendono a essere più generose di altre fonti di finanziamento”*¹³.

I Pool di investimento “ad hoc” vengono creati dai governi, da fondazioni private, fondazioni di ricerca e talvolta anche da università che investono una parte delle loro risorse per finanziare progetti di sviluppo.

I consulenti e gli advisor sono generalmente società di consulenza che seguono le aziende nella fase di sviluppo del nuovo progetto e sono composte da professionisti con ampie capacità nell'ambito tecnico-manageriale.

¹² BOVE ANTONELLO, Il business plan, Guida alla costruzione di un business plan vincente con la metodologia dei 7 step, Hoepli, Milano, 2013, PAG 90

¹³ FORD BRIAN R., BORNSTEIN JAY M, PRUITT PATRICK T, Come si prepara un business plan, La guida Ernst &Young, Gestione d'Impresa, 2007, PAG 32

Anche la famiglia e gli amici possono essere fonte di finanziamento per un nuovo progetto imprenditoriale, un aspetto poco positivo di tale finanziatori è che, non essendo persone non esperte del settore imprenditoriale, talvolta non seguono una logica obiettiva e non valutano l'attività sulla base del valore oggettivo.

Indipendentemente se si tratta di investitori, di finanziatori o di altre categorie, sono quattro gli elementi chiave che vengono considerati dagli stakeholder prima valutare la fattibilità di un Business Plan:

1. Affidabilità, è un fattore cruciale perché è un parametro soggettivo e difficile da quantificare, *“quando cercano di descrivere le caratteristiche fondamentali di un individuo affidabile, i banchieri parlano molto di talento, serietà e onestà”*¹⁴. Prima di finanziare qualsiasi tipo di nuovo progetto imprenditoriale, gli stakeholder analizzano le situazioni precedenti che hanno coinvolto l'azienda; tale procedura, però, può causare errori e danni per l'imprenditore e per i finanziatori stessi in quanto se l'azienda ha una valutazione passata negativa questo può causare un finanziamento negato, e se invece ha sempre avuto situazioni precedenti positive, non è da ritenersi sinonimo di garanzie certe.
2. Flusso di cassa, un imprenditore deve dimostrare che il progetto è in grado di restituire il prestito con relativi interessi, non è semplice convincere una banca riguardo la propria solidità, è necessario una maturità consolidata dell'imprenditore, che deve dimostrare giudizio ed intuizione nella presentazione delle proiezioni dei flussi di cassa.
3. Garanzie reali, la dimostrazione di avere garanzie reali non è un fattore chiave per dare il via ad un finanziamento, generalmente, chi finanzia esige l'iscrizione di ipoteche su immobili e impianti ed una garanzia personale consistente in una fideiussione dell'imprenditore.
4. Apporto di capitale, molti finanziatori basano il loro investimento sulla base dell'ammontare di capitale che l'imprenditore ha apportato all'impresa, generalmente tale importo deve essere consistente.

¹⁴ FORD BRIAN R., BORNSTEIN JAY M, PRUITT PATRICK T, Come si prepara un business plan, La guida Ernst &Young, Gestione d'Impresa, 2007, PAG 20

1.3 REGOLE DI REDAZIONE

*“Don't be one of those filled with regret, so don't let writing the plan by the think that stops you. Instead make it the thing that starts you”.*¹⁵

Per chi si occupa della realizzazione del Business Plan, siano essi membri interni o esterni all'azienda, è buona cosa che tengano in considerazione alcune regole, non vincolanti, ma molto utili al fine di ottenere un risultato ottimale per una buona stesura di un Business Plan, tali regole si possono sintetizzare così:

- Una personale elaborazione indica che l'imprenditore, qualora l'elaborazione avvenga internamente, si debba occupare del Business Plan in tutte le sue fasi, dedicandosi ad ogni suo singolo aspetto. Uno dei consigli che viene dato dai maggiori esperti alle aziende è quello di evitare di affidarsi a consulenti esterni per la redazione del Piano Industriale perché, anche se professionisti, non vivono l'azienda e non conoscono a pieno l'intera organizzazione.
- Forma esteriore nell'esposizione dei contenuti: il primo impatto è fondamentale per chi legge il Business Plan, per questo è indispensabile che vi sia una corretta e ordinata impaginazione, che i fogli siano puliti e di buona qualità, la copertina deve contenere il nome dell'azienda, nomi, indirizzi, numeri, tutto in forma molto chiara e precisa.
Gli investitori/finanziatori sono abituati a sfogliare Business Plan e la loro concentrazione si perde fin da subito se non riescono a leggere in maniera ordinata il progetto.
- Redazione del contenuto: non esiste un numero minimo e uno massimo di pagine del Business Plan, ciò che importante però è tener ben presente che l'esposizione deve essere chiara e concisa, gli investitori devono capire fin da subito quale sia l'idea imprenditoriale che l'azienda ha intenzione di avviare. Chi ha il compito di redigere il Business Plan deve avere piena conoscenza e consapevolezza di tutto ciò che viene scritto, è per questo motivo che i maggiori esperti sconsigliano di affidare la redazione del piano a consulenti esterni che chiaramente non sono all'interno dell'azienda e non conoscono tutte le dinamiche. Un errore che spesso viene commesso è quello di usare forme di linguaggio poco opportune, ad esempio quando cadono nell'arroganza o nell'alterigia, con la presunzione di

¹⁵ WILLIAMS KEVAN, Brilliant Business Plan, What to know and do to make the perfect plan, Pearson, 2011, PAG 13

dimostrare di essere nel potere di attuare tale progetto, causando però l'effetto contrario, *“it is ok to be uniformed, and it ok to be arrogant if you can back it up; but when you are both arrogant and uniformed, you lose credibility”*¹⁶ Il contenuto del Business Plan deve rispondere a domande ben precise senza allungarsi troppo su informazioni superflue e banali. Talvolta il Business Plan risulta essere voluminoso per la presenza di allegati, grafici, documenti intermedi e per questo è fortemente consigliato inserire delle etichette, dei *post-it* che indichino la sezione di riferimento, cosicché il lettore sia facilitato nello spostamento da una parte all'altra del prospetto.

- Terminologia: è molto importante che i termini siano di facile comprensione, in particolar modo quando trattano argomenti di natura economica-tecnica, quindi in riferimento alla parte quantitativa del piano industriale. Viene consigliato di inserire note a piè di pagina oppure di inserire un glossario per rendere la comprensione più facile per i destinatari anche se questo, talvolta, può provocare confusione in quanto il lettore è costretto a interrompere la lettura del testo per leggere il glossario a inizio o fine prospetto. Viene anche consigliato l'utilizzo di elenchi puntati per rendere più schematico qualche concetto, a volte complesso, evitando così frasi lunghe e poco comprensibili.
- Grafici e tabelle: I grafici sono molto utili per tradurre complicate informazioni numeriche, questo non giustifica una eccessiva presenza di grafici e la totale mancanza di tabelle numeriche poco comprensibili, è giusto invece che vi sia un equilibrio tra le due cose e soprattutto è importante che a ogni grafico segua la sua tabella numerica. I grafici e le tabelle devono essere rappresentati in maniera chiara e con colori non troppo accesi. Chi redige il Business Plan deve tener conto che la stampa di un grafico deve avvenire con una buona qualità di colori.
- La documentazione di supporto: gli allegati che vengono inseriti servono per *“giustificare, chiarire o confermare le ipotesi o i risultati esposti nel piano”*¹⁷, mantenendo però sempre un giusto numero di pagine, senza eccedere. Esempi di allegati possono essere *curriculum*

¹⁶ ALVAREZ FERNANDO, Business Planning, In the Next Generation Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders (Ed. S. Chowdhury), John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, NJ, USA, 2004, capitolo 42

¹⁷ BORELLO KINGSLEY ANTONIO, Excellent Business Plan: Come pianificare una startup, sviluppare un'impresa e monitorare la performance, HOEPLI Editore, Milano, 2015, sesta edizione PAG 21

vitae dei dirigenti, brochure, situazione patrimoniale del titolare, contratti, specifiche del prodotto.

L'unione di tabelle, grafici, numeri e parole deve tradursi in una immagine vincente del progetto imprenditoriale e deve fornire al lettore, in maniera chiara, tutte le informazioni relative al management, al prodotto, al mercato, all'ambiente e settore, al vantaggio competitivo, all'organizzazione, tattiche di marketing e di strategia.

Per creare un Business Plan che possa essere vincente bisogna prestare attenzione a non commettere alcuni errori, i più comuni sono:

- avere un atteggiamento di poca flessibilità verso nuove prospettive;
- volere creare un Business Plan solo per ottenere degli investimenti;
- credere che il Business Plan sia solo una perdita di tempo e di costi;
- ritenere che la fase di programmazione non si addica alle piccole-medie imprese ma è strumento utile solo per le grandi imprese;
- non preoccuparsi della stesura del Business Plan, delegando a società di consulenza tale compito;
- creare un Business Plan prettamente numerico o troppo descrittivo;
- non fermarsi alle prime difficoltà.

Inoltre è indispensabile non cedere alla tentazione di ritenere che sia sufficiente usare delle belle parole o assumere qualcuno che sappia usare un buon linguaggio per ottenere un Business Plan vincente, *“Business Plan writing is not an act of wordsmithing but a continuous process of fact gathering and analysis, of strategic planning and evaluation, and of implementation and progressive adjustment. In a Business Plan, proper grammar and editing are necessary for creating a favorable impression but do not add much to the presentation of what the entrepreneur knows and deems important. Wordsmithing is important but not central to the development of a business plan”*¹⁸

¹⁸ ALVAREZ FERNANDO, Business Planning, In the Next Generation Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders (Ed. S. Chowdhury), John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, NJ, USA, 2004, capitolo 42

1.4 PRINCIPI DI REDAZIONE

Alle regole di redazione, si affiancano i principi di redazione che devono essere seguiti se si vuole realizzare un Piano Industriale corretto, adeguato ed obiettivo.

I principi di redazione sono i seguenti:

1. Principio di chiarezza
2. Principio di completezza
3. Principio di affidabilità
4. Principio di attendibilità
5. Principio di neutralità
6. Principio di trasparenza
7. Principio di prudenza

Principio di chiarezza

Il Business Plan rispetta il principio di chiarezza o anche chiamato di comprensibilità, nel momento in cui viene realizzato con una forma di lettura semplice e comprensibile per il lettore che avrà la possibilità di avere una visione chiara del progetto. Se il Business Plan non è di facile comprensione e non espone in maniera chiara l'idea, sarà difficile per chi lo legge credere ed investire nell'azienda.

Per questo, è essenziale che vi sia anche una univocità terminologica che sta a significare che ogni singola parola utilizzata per descrivere il progetto ha un determinato significato.

Principio di completezza

La completezza del Business Plan è quel principio per il quale la redazione del piano deve includere tutte le informazioni rilevanti che forniscono al lettore una visione complessiva del progetto.

Il principio di completezza si suddivide in due tipologie:

- completezza sostanziale
- completezza formale

La prima riguarda l'impegno dell'azienda a descrivere non solo il progetto aziendale ma tutto ciò che lo circonda, ambiente, mercato, *competitors*.

Ai fini del rispetto del principio di completezza è quindi indispensabile che il Business Plan analizzi il progetto tenendo conto di ciascuna delle aree aziendali incluse nell'idea imprenditoriale e nello stesso tempo identifichi anche altre interferenze importanti della stessa idea con il resto dell'organizzazione aziendale in cui essa si sviluppa senza trascurarne la compatibilità in termini di causa-effetto.

La completezza formale è raggiunta nel momento in cui vengono inseriti nel Business Plan i seguenti documenti essenziali:

- *“la descrizione del progetto imprenditoriale, nei suoi contenuti e nelle sue modalità di sviluppo temporale;*
- *la descrizione del prodotto/servizio;*
- *la storia dell'azienda;*
- *l'analisi della storia dei soci, degli amministratori e del top management;*
- *l'analisi della struttura organizzativa dell'azienda;*
- *l'analisi degli aspetti amministrativi;*
- *l'analisi delle risorse umane;*
- *l'analisi della logistica;*
- *l'analisi di mercato e le scelte di marketing;*
- *il piano delle vendite del prodotto/servizio;*
- *il piano degli investimenti e le relative risorse;*
- *l'analisi del know how e delle licenze d'uso;*
- *la descrizione del ciclo produttivo, compresa la fase di smaltimento e/o riutilizzo di rifiuti e scarti;*
- *la descrizione degli aspetti ambientali e di sicurezza, se significativi;*
- *l'analisi della struttura finanziaria;*
- *le previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie;*
- *i punti di forza e di debolezza del progetto;*
- *le considerazioni conclusive;*
- *gli allegati.”*¹⁹

¹⁹ LINEE GUIDA ALLA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN, a cura del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili. 2004, pag. 17, disponibile su www.cndcec.it.

Anche nel caso in cui l'impresa sia una start-up, iniziative di impresa del tutto nuove che mancano di una storicità aziendale, la valenza del principio della completezza sostanziale non cambia e la sua applicazione è automatica mentre nel concetto di completezza formale i dati storici mancanti devono essere sostituiti da tutti quegli elementi di conoscenza in grado di qualificare coloro che promuovono l'attività, le loro capacità o potenzialità.

Principio di affidabilità

Il concetto di affidabilità si riferisce al metodo in cui vengono raccolti i dati per le analisi, nel modo in cui vengono formulati e successivamente esposti.

Affidabilità, come già visto nei paragrafi precedenti, è uno dei quattro fattori chiave per gli investitori e usando le parole del rapporto del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *“affinché la procedura complessiva risulti affidabile, è necessario che:*

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

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

- *l'indicazione di tutte le variabili di input e di output alla base del suo sviluppo*
- *l'esplicitazione delle modalità di costruzione dei modelli per la formulazione delle proiezioni*
- *la dichiarazione delle assunzioni e delle ipotesi sottostanti allo sviluppo delle proiezioni*
- *la rappresentazione delle fonti dei dati alla base delle proiezioni”²⁰*

²⁰ LINEE GUIDA ALLA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN, a cura del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili. 2004, pag. 18, disponibile su www.cndcec.it.

Principio di attendibilità

Il principio di attendibilità implica assoluta coerenza tra ogni singolo elemento del Piano Industriale e viene verificato sia prestando attenzione alla coerenza delle risorse che vengono allocate e quelle che vengono combinate per il processo produttivo e sia guardando agli scenari previsti in relazione alle aree di rischio.

In riferimento alle risorse allocate, vengono individuati due momenti principali per verificare l'attendibilità, ovvero il momento della verifica della disponibilità, valutata in termini di quantità, di qualità e di tempo, e il momento della fattibilità della loro combinazione produttiva che viene valutata in termini di compatibilità tra le risorse individuate e obiettivi di mercato.

Affidabilità e attendibilità sono due principi che vengono associati ma non devono essere confusi in quanto l'affidabilità del piano industriale è relativa al processo di realizzazione di questo mentre l'attendibilità è relativa ai risultati del documento.

“Pertanto, la distinzione tra affidabilità ed attendibilità nel Business Plan può essere ricondotta, a livello più generale, alla differenza sussistente tra processo e simulazione, in quanto: un processo è affidabile quando è atto a compiere una determinata funzione ed il grado di affidabilità è misurato dalla probabilità che tale funzione sia svolta nel modo specificato, per un determinato periodo di tempo e nelle particolari condizioni di utilizzazione e di ambiente mentre una simulazione è attendibile quando rappresenta una proiezione fattibile, ossia realizzabile nell'ambito delle condizioni generali in cui l'impresa opera.”²¹

Principio di neutralità

L'imprenditore o coloro incaricati di redigere il Business Plan, devono utilizzare un metodo oggettivo, poiché l'inserimento di informazioni non veritiere o troppo soggettive produrrà effetti negativi. Gli investitori, infatti, generalmente sono competenti e capiscono fin da subito se le informazioni che leggono sono o meno oggettive, e questo può comportare per l'imprenditore una considerazione di scarsa onestà e, di conseguenza, poca affidabilità con il risultato del finanziamento negato.

²¹ LINEE GUIDA ALLA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN, a cura del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili. 2004, pag. 20, disponibile su www.cndcec.it.

Mettere in luce anche i punti di debolezza del progetto è elemento di maturità e consapevolezza molto apprezzato da chi si ritrova a leggere il Business Plan.

Uno degli sbagli che ancora viene commesso dagli imprenditori o dalle nuove imprese è vedere negli investitori delle persone nemiche, anziché qualcuno che può contribuire sia in termini finanziari sia di competenze all'impresa. Il principio di neutralità ha come obiettivo la maggiore coerenza possibile nel redigere un Business Plan, in modo tale che il lettore possa comprendere a 360° il progetto imprenditoriale e tutto ciò che lo circonda.

Principio di trasparenza

Fortemente collegato al principio di neutralità, segue il principio di trasparenza, “trasparenza significa che nel business plan deve essere possibile percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano, dal risultato al singolo elemento di analisi”²².

Per fare ciò, gli investitori possono anche richiedere ulteriori documenti in aggiunta di quelli già allegati proprio per capire a fondo la trasparenza delle informazioni date dall'azienda, quali informazioni ulteriori più specifiche, documenti a cui le previsioni si riferiscono, altra documentazione in possesso dell'azienda.

Principio di prudenza

Durante la fase di programmazione, ipotizzare più scenari che si possono incontrare è di fondamentale importanza per essere preparati a gestire ogni singolo evento ed in questa fase si inserisce il principio di prudenza secondo il quale *“nella eventualità di due o più scenari alternativi, di pari probabilità di realizzazione, è necessario adottare quello che fornisce, in termini economici, minori ricavi e/o maggiori costi, in termini finanziari, una maggiore esposizione debitoria”*.²³

Seguire i principi qui elencati per la stesura del Business Plan è cruciale per l'azienda perché solo attraverso il rispetto di questi è possibile ottenere un buon Business Plan a cui i lettori presteranno attenzione. I principi sono tra di loro collegati, non è possibile rispettarne uno

²² LINEE GUIDA ALLA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN, a cura del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili. 2004, pag. 20, disponibile su www.cndcec.it.

²³ LINEE GUIDA ALLA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN, a cura del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili. 2004, pag. 21, disponibile su www.cndcec.it.

escludendone un altro, perché l'intero Business Plan risulterebbe interamente incoerente e poco veritiero.

Non vi può essere un Business Plan che soddisfa il principio di completezza senza avere chiarezza dei contenuti, e non si può nemmeno realizzare un business plan attendibile e affidabile senza rispettare i principi di trasparenza, neutralità e prudenza.

1.5 UTILIZZI DEL BUSINESS PLAN

“Il Business Plan potrebbe essere descritto come la bussola dell'imprenditore in grado di fornire elementi valutativi spesso indispensabili per corrette e razionali risposte manageriali alle sfide di mercato”²⁴ e guida l'imprenditore non solo per lo sviluppo di nuove attività o per nuovi progetti imprenditoriali, ma ha un ampio raggio di applicazione anche se, spesso, viene ignorato dalle aziende proprio perché fermi nella convinzione che sia uno strumento utile solo per specifiche situazioni e per certi business.

Il Business Plan, invece, è adatto per tutte quelle imprese che si ritrovano a rilevare attività esistenti, per chi decide di investire in attività aziendali, per chi vuole analizzare le dinamiche di sviluppo di una azienda, per richiedere agevolazioni pubbliche, per promuovere nuovi rapporti commerciali, per chi è interessato ad ottenere certificazioni di qualità o ambientali e in ultima per chi intende iniziare una nuova attività.

Qui di seguito verranno analizzate tutte le situazioni appena descritte e il ruolo del Business Plan per ognuna di queste.

RILEVARE UNA ATTIVITA' ESISTENTE

Rilevare una attività anziché iniziarne una nuova può avere da una parte alcuni vantaggi e maggiori facilitazioni poiché l'azienda ha già alle spalle una storia, un mercato in cui compete, risorse umane, strategie e piani di marketing, dall'altra parte però risulta più complicato in quanto l'imprenditore deve adeguarsi all'impostazione aziendale e deve acquisire tutta l'attività nel suo complesso e non una sola parte.

²⁴ BORELLO KINGSLEY ANTONIO, *Il Business Plan, dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa*, McGraw-Hill, Milano, 2012, quinta edizione, prefazione

La rilevazione di una attività può avvenire in due modi: acquistandola o prendendola in affitto; l'acquisizione richiede inizialmente disponibilità finanziarie ingenti, anche se c'è la possibilità di chiedere finanziamenti a stakeholder esterni. I due problemi principali nella fase di acquisizione sono in primis la valutazione di tutte le immobilizzazioni materiali del magazzino che dovrà essere effettuata da tecnici esperti in modo tale da capire anche il loro grado di usura e il valore delle giacenze di magazzino, e la valutazione delle immobilizzazioni immateriali come brevetti, licenze, marchi che saranno valutati tenendo conto del loro grado di importanza per l'attività.

Bene immateriale nel processo di trasferimento dell'azienda è l'avviamento, *“rappresenta il valore aggiunto dell'azienda: esprime la posizione consolidata sul mercato, il portafoglio ordini e più in generale tutti quei rapporti commerciali con i clienti, ma anche con i fornitori, banche, istituzioni, che fanno la differenza tra una azienda in attività e una che deve affrontare la fase di start-up”*²⁵. Nonostante ci siano formule matematiche che riescano a determinare il valore dell'avviamento, questo viene generalmente determinato in maniera soggettiva da considerazioni e valutazioni dell'imprenditore che cede l'azienda.

Prendere in affitto una azienda può sembrare più vantaggioso sia perché richiede meno impegni finanziari iniziali sia perché l'imprenditore, senza dover procedere all'acquisto, può svolgere l'attività imprenditoriale in una azienda già composta da beni materiali funzionanti.

La pianificazione e la sua realizzazione nel Business Plan risultano essere estremamente utili per chi intende rilevare l'attività esistente, in quanto permettono di valutare ogni singolo aspetto e non compiere scelte affrettate e poco ragionate, aiuta l'imprenditore a capire la situazione attuale dell'azienda, le modifiche e i conseguenti costi che si intendono attuare, le strategie aziendali e il piano finanziario. Il Business Plan aiuta a valutare se l'azienda ha le caratteristiche idonee per raggiungere gli obiettivi che l'imprenditore che la rileverà intende raggiungere, ha anche un ruolo di comunicazione verso i dipendenti che verranno informati degli obiettivi prefissati e dei cambiamenti organizzativi interni, ma anche verso i fornitori, clienti e finanziatori ed altri stakeholder per presentar loro le nuove prospettive aziendali e per mantenere o creare un rapporto di trasparenza e fedeltà con questi.

²⁵ BRONCONI GJONATA, CAVACIOCCHI STEFANO, La guida del sole 24 ore al business plan. Come redigere un piano di impresa efficace e completo, Il sole 24 ore, Milano, 2013, PAG 63

INVESTIRE IN UNA AZIENDA ESISTENTE

Gli investimenti all'interno della propria azienda sono passaggi indispensabili che gli imprenditori devono fare dal momento in cui vogliono mantenersi e competere nel mercato.

Un'attività imprenditoriale non termina quando inizia ad attuarsi nella pratica, e soprattutto un imprenditore non deve mai pensare di aver raggiunto l'apice della sua realizzazione poiché viviamo in un modo veloce e dinamico, in cui la tecnologia non cessa di avanzare, in cui tutto ciò che ci circonda viene sempre più semplificato e le aziende necessitano di elementi innovativi se vogliono restare nel mercato.

Dopo aver compreso la necessità di investire ed aver chiaro il tipo di investimento da attuare, il passaggio successivo per l'azienda è valutare la fattibilità, i costi, i tempi, i ritorni e il Business Plan, per i motivi già elencati in precedenza, torna utile all'imprenditore per la valutazione di tutto ciò.

Innanzitutto il Business Plan ha la funzione di capire se vi è coerenza tra gli obiettivi ed i principi aziendali e l'investimento che si intende attuare, successivamente è importante iniziare a porsi una serie di domande e capire in che modo il progetto impatta sull'azienda, sui dipendenti, sulle strategie, sugli obiettivi.

Il primo step è quello di capire le conseguenze a livello di capacità produttiva, ovvero se si persegue la strada del cambiamento qualitativo o del cambiamento quantitativo, se è meglio produrre di più o attuare innovazione di prodotto o di processo²⁶.

Il secondo step è capire il mercato a cui l'azienda si affaccia e il target, e dipendentemente da questi capire quale sia la domanda di mercato e la possibilità di soddisfarla senza rischiare di dover avere perdite nel lungo termine e senza investire in beni o in processi inutili.

Infine, è importante capire se l'investimento andrà a cambiare completamente o a modificare in parte il processo produttivo, se è necessario assumere nuovi dipendenti o aumentare l'efficienza dei macchinari, se questo comporterà la stipula di nuove polizze assicurative e quanto andranno ad incidere nei costi.

Il Business Plan è uno strumento utile per chiarire tutti questi aspetti e aiutare l'imprenditore a prendere le giuste decisioni anche nell'aspetto economico-finanziario e capire cosa risulta

²⁶ per innovazione di prodotto si intende il miglioramento di un prodotto già presente nel mercato oppure la creazione di uno nuovo che possa soddisfare le esigenze dei consumatori. Per innovazione di processo si intende il miglioramento di un processo produttivo che permetta di ridurre i costi e aumentare la qualità.

essere più conveniente in termini di costi e di ritorni. Infine aiuta a capire anche quale sia la sostenibilità finanziaria del progetto, senza infatti una copertura finanziaria sarà difficile realizzare l'investimento.

ANALIZZARE LE DINAMICHE DI SVILUPPO DI UNA AZIENDA

Uno degli errori che viene commesso dagli imprenditori è di dare per scontate alcune situazioni, come quella ambientale, gestionale e produttiva con la conseguenza che non viene dedicato tempo a sufficienza per la loro analisi quando invece nella gestione di impresa ogni singolo elemento deve essere analizzato a fondo, e monitorato successivamente. Chiaramente le valutazioni di ogni singolo aspetto, dalle più semplici alla più complesse e importanti richiede tempo e molta concentrazione che spesso l'imprenditore, per i numerosi impegni, non riesce a dedicare ed è importante che l'azienda riesca a trovare un proprio equilibrio, e su questo risulta essenziale la capacità aziendale e l'efficienza delle risorse umane.

Il Business Plan aiuta l'azienda e l'imprenditore a delineare linee guida per la sua gestione e a programmare la vita aziendale in tutti i suoi ambiti, da quello qualitativo a quello quantitativo. Una seconda funzione assunta dal Business Plan è quella di monitorare l'andamento dell'organizzazione, infatti, come già più volte detto, il Piano Industriale non si annulla con l'inizio dell'attività aziendale, ma deve essere costantemente rivisto e aggiornato per verificare se l'azienda sta seguendo la giusta direzione o se è necessario procedere a cambiamenti e in quali ambiti, permette inoltre di valutare se i margini di redditività sono risicati e se le scelte strategiche sono ancora idonee a raggiungere gli obiettivi prefissati.

RICHIEDERE AGEVOLAZIONI PUBBLICHE, LA LEGGE 488/92

Nella seconda metà degli anni Novanta, in Italia, il Piano Industriale nacque come strumento per concorrere ad agevolazioni pubbliche diventando vincolante con la legge 488/92, oggetto di modifica negli anni successivi.

Le agevolazioni pubbliche possono essere suddivise in due categorie:

- agevolazioni sottoposte a inquadramento comunitario
- aiuti di importanza minore, definiti anche *de minimis*

Fanno parte della prima categoria *“tutte le principali normative di incentivazione nazionali o regionali, con l’eccezione di quelle che erogano aiuti di entità limitata”*²⁷

Tutte le agevolazioni devono essere, inoltre, preventivamente notificate alla Commissione europea e al fine della sua applicazione, devono soddisfare alcuni principi guida. Le agevolazioni, chiamate tecnicamente *regimi di aiuto*, devono infatti essere conformi agli obiettivi perseguiti dalla Comunità Europea.

A livello nazionale, ogni stato membro deve redigere un Quadro Strategico Nazionale (QSN), che rappresenta il punto di incontro tra le strategie nazionali e la politica europea.

Il QSN italiano individua dieci priorità di destinazione delle agevolazioni:

- 1) *“Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane.*
- 2) *Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell’innovazione per la competitività.*
- 3) *Energia e ambiente: uso sostenibile ed efficiente delle risorse per lo sviluppo.*
- 4) *Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l’attrattività territoriale.*
- 5) *Valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l’attrattività e lo sviluppo.*
- 6) *Reti e collegamenti per la mobilità.*
- 7) *Competitività dei sistemi produttivi e occupazione.*
- 8) *Competitività e attrattività delle città e dei sistemi urbani.*
- 9) *Apertura internazionale e attrazione di investimento, consumi e risorse.*
- 10) *Governance, capacità istituzionali e mercati concorrenziali ed efficaci.”*²⁸

Vi sono poi le agevolazioni *de minimis* che non dovendo essere notificate dalla commissione europea, esse vengono attuate più velocemente e con procedimenti più semplificati. Non sono considerati aiuti di Stato e fanno parte di questa categoria *“tutti quegli aiuti che fanno sì che*

²⁷ BRONCONI GJONATA, CAVACIOCCHI STEFANO, La guida del sole 24 ore al business plan. Come redigere un piano di impresa efficace e completo, Il sole 24 ore, Milano, 2013, PAG 112

²⁸ Quadro Strategico Nazionale per la politica regionale di sviluppo 2007-2013, Aprile 2006, disponibile su www.unioncamere.gov.it

la somma degli incentivi pubblici percepiti a qualsiasi titolo da una stessa impresa nell'arco di tre esercizi finanziari, non superi i 200.000 euro complessivi ²⁹

Indipendentemente dal tipo di agevolazione, il Business Plan è un utile strumento per comunicare in maniera sintetica ma efficace il progetto al fine di ottenere aiuti economici da parte dello Stato o della Comunità Europea. L'azienda deve illustrare in che modo il piano può migliorare l'azienda stessa, la società e quali effetti può avere nell'ambiente circostante. Un errore che non deve essere commesso è di trasmettere all'ente valutatore l'idea di una iniziativa poco stabile, vaga, confusa e non ben delineata.

La funzione del Business Plan non si esaurisce con la comunicazione esterna, ma assume una funzione interna anche in questo caso; permette infatti di valutare l'impatto di una futura agevolazione sull'azienda, si potranno verificare i benefici che questa comporterà e valutare le conseguenze dei tempi di erogazione sull'attività.

PROMUOVERE NUOVI RAPPORTI COMMERCIALI

In un mercato globalizzato come quello in cui stiamo vivendo, creare nuove forme di partnership è diventato un passaggio importante e talvolta decisivo per la permanenza in tale economia. Non sono solo le grandi multinazionali a creare relazioni economiche con altre grandi aziende, ma anche le piccole e medie imprese sono oramai costrette a relazionarsi con competitors stranieri.

Gli accordi che si possono attuare tra due aziende sono di molteplice natura: si possono creare fusioni, in cui due enti tra di loro distinti decidono di unirsi per formarne una nuova, joint-venture che ha caratteristiche analoghe alla fusione con la differenza che ogni entità mantiene autonomia giuridica distinta, consorzi che sono aggregati di aziende che operano assieme per gestire servizi comuni, franchising secondo il quale una attività di successo viene concessa ad una altra dietro il corrispettivo di royalties e molti altri ancora.

Anche la creazione di nuove collaborazioni devono essere pianificate e coloro che per primi l'hanno compreso furono i grandi gruppi industriali che videro in queste forme di partnership una grande possibilità di consolidare la propria azienda in un contesto globale.

²⁹ BRONCONI GJONATA, CAVACIOCCHI STEFANO, La guida del sole 24 ore al business plan. Come redigere un piano di impresa efficace e completo, Il sole 24 ore, Milano, 2013, PAG 115

Il Business Plan assume un ruolo molto importante sia per l'azienda stessa sia per la comunicazione verso l'esterno.

La pianificazione interna aiuta l'imprenditore a capire se effettivamente un ipotetico rapporto commerciale può aiutare l'azienda stessa a raggiungere gli obiettivi prefissati o se invece può rappresentare un ostacolo. L'azienda quindi dovrà fare una analisi dei punti di forza e di debolezza della partnership, valutare come questa può influenzare le strategie ma anche l'organizzazione interna e la suddivisione dei settori operativi senza trascurare la comunicazione e la relativa illustrazione ai dipendenti e ai collaboratori circa la volontà di procedere alla promozione di nuovi rapporti commerciali, tutto ciò comporterà un minor disorientamento di tutti nei riguardi dell'effettiva realizzazione del progetto.

La comunicazione verso l'esterno è rivolta all'entità con la quale si intende iniziare il rapporto di collaborazione, il Business Plan è utile perché permette di presentare l'azienda, l'imprenditore e i collaboratori, ma anche di comunicare i vantaggi che il nuovo rapporto può portare ad una e all'altra organizzazione e verranno descritte le basi sulle quali costruire la cooperazione, i ruoli di ciascuno di essi ma anche i vantaggi in termini economici; un'altra funzione è la comunicazione verso finanziatori esterni che analizzeranno il progetto per decidere se finanziare o meno la partnership; infine il Business Plan viene utilizzato come strumento per coinvolgere persone esperte, quali manager, tecnici o altri professionisti, che sono attualmente estranei all'azienda ma verso le quali viene nutrito interesse e si intende inserirli all'interno del contesto aziendale, la decisione di accettazione di tali personalità potrà avvenire solo nel momento in cui verrà presentato un buon Piano Industriale, chiaro e veritiero in cui ogni figura professionale potrà identificarsi in uno specifico ruolo.

OTTENERE CERTIFICAZIONI DI QUALITÀ O AMBIENTALI

La sostenibilità è un concetto che ha assunto un valore importante negli ultimi anni e che viene associato a più ambiti; nell'economia e per le aziende ottenere certificazioni ambientali, che dimostrino l'interesse dell'azienda verso l'ambiente e verso la società, è di fondamentale importanza e può comportare numerosi vantaggi. L'interesse per la sostenibilità e il conseguente ottenimento delle certificazioni ambientali nascono da due motivi principali: in primo luogo il target è una clientela che è sempre più interessata e attratta da prodotti

certificati, in secondo luogo l'azienda vuole dare un'immagine positiva di sé all'esterno, dimostrando di essere attenta alle problematiche di sostenibilità, alla salute dei propri clienti ma anche dei propri dipendenti.

Esistono ormai da alcuni anni sistemi di certificazione di qualità e/o ambientali, i principali sono gli standard ISO 14001³⁰ (*International Organization for Standardization*) e gli EMAS³¹ (*Eco- Management and Audit Scheme*).

Gli standard ISO sono riconosciuti a livello internazionale e hanno avuto maggiore diffusione tra le imprese in quanto sono standard applicabili a qualsiasi tipologia di azienda, sia essa di piccole o grandi dimensioni.

Gli standard EMAS sono applicabili agli stati membri dell'Unione Europea e risultano essere più complessi da ottenere in quanto richiedono un forte impegno dell'azienda al raggiungimento degli obiettivi ambientali.

“A grandi linee potremmo dire che un'organizzazione con un mercato internazionale che fornisce prodotti e/o servizi di largo consumo avrà come suo target naturale lo standard ISO 14001, mentre un'azienda che opera all'interno dell'Unione europea con clienti istituzionali o che è pesantemente regolamentata da normative ambientali, potrà riscontrare maggiori vantaggi nella registrazione allo schema EMAS”³².

L'applicazione degli standard portano all'azienda numerosi vantaggi quali:

- Miglioramento dell'immagine: dare agli investitori, fornitori, clienti e dipendenti l'immagine di un'azienda consapevole e interessata ai problemi relativi alla sostenibilità è decisivo per ottenere finanziamenti, per assicurarsi un buon numero di clienti ma anche di fornitori e chiaramente lavorare per un'azienda che ha determinate caratteristiche crea nei dipendenti maggiore soddisfazione e senso di appartenenza.
- Mantenimento di buone relazioni con la comunità : dimostrare alla comunità in cui si colloca che l'azienda persegue obiettivi sostenibili e vuole procedere ad ottenere

³⁰ I principi ISO sono standard di gestione ambientale accettati a livelli internazionale e non obbligatori e fanno parte di norme internazionali che riguardano il Sistema di Gestione Ambientale (SGA). Tra i principali ISO si inserisce la nuova edizione dell'ISO 14001 pubblicata a settembre 2015, che detta i principi per una corretta gestione ambientale.

³¹ Il regolamento EMAS è stato emanato dall'Unione Europea e l'obiettivo è quello promuovere miglioramenti delle prestazioni ambientali delle organizzazioni. A differenza dei principi ISO si applica solo agli Stati della Comunità Europea ed è obbligatorio.

³² BRONCONI GJONATA, CAVACIOCCHI STEFANO, La guida del sole 24 ore al business plan. Come redigere un piano di impresa efficace e completo, Il sole 24 ore, Milano, 2013, PAG 168

certificazioni ambientali, avrà come risultato un buon rapporto tra l'azienda stessa e la comunità.

- Agevolazioni fiscali : alcuni istituti di credito concedono agevolazioni ad aziende che hanno ottenuto una certificazione ambientale perché considerano tali imprese maggiormente efficaci da un punto di vista della gestione e dell'organizzazione ed anche le regioni prevedono agevolazioni per supportare progetti con fini sostenibili.
- Riduzione costi assicurativi : i processi di certificazione ambientale sono vari e richiedono una attenta analisi a tutte le attività aziendali, come ad esempio l'analisi ed il controllo delle emissioni nell'atmosfera o l'attuazione di sistemi di prevenzione ambientali; sono questi, elementi che possono essere utilizzati per rinegoziare i premi assicurativi che coprono i danni all'ambiente.
- Utilizzo efficiente delle risorse : utilizzare in maniera efficiente risorse come energia o attuare il riciclo dei rifiuti comporta un elevato risparmio per l'azienda.
- Migliori relazioni con le autorità: le aziende certificate hanno rapporti con le autorità molto più solidi poiché vi è fiducia da parte della autorità verso aziende interessate all'impatto che la loro attività ha sull'ambiente e sul territorio, infatti sono previste procedure normative semplificate per tali entità.
- Facilitazioni nelle transazioni di proprietà: dal momento in cui un imprenditore decidesse di vendere o dare in gestione la propria azienda, se questa è certificata e ed è localizzata in un territorio che è stato salvaguardato dall'azienda stessa, permetterà a chi la gestirà nel futuro di evitare di procedere a bonifiche che richiedono costi elevati.
- Rafforzato e documentato controllo nel rispetto della legge: un'azienda che ha certificazioni ambientali riduce le probabilità di ricevere multe o sospensioni di lavorazione proprio perché ha dimostrato, rispettando gli standard, il suo interesse verso tematiche ambientali.
- Rafforzamento del potere contrattuale: un'azienda certificata può ottenere migliori condizioni di vendita, in particolar modo per una azienda che si voglia affacciare ai mercati del Nord Europa in cui è necessario dimostrare al cliente l'ottenimento della certificazione ambientale.

Decidere di ottenere una certificazione di qualità o ambientale richiede la considerazione di due momenti: un primo momento in cui bisogna analizzare la coerenza tra il progetto e la

certificazione ambientale ed un secondo momento in cui bisogna capire se la certificazione ambientale può aiutare l'azienda a raggiungere i risultati prefissati.

Il Business Plan aiuta la pianificazione di questi processi ed è estremamente utile nella fase iniziale per decidere se adottare o meno un sistema di gestione della qualità o ambientale e certificarlo. Tale scelta, infatti, è paragonabile a qualsiasi altra decisione importante che deve essere pianificata, analizzata e valutata con l'aiuto di tutti gli strumenti a disposizione dell'imprenditore. Uno dei passaggi fondamentali è l'analisi dell'ambiente che dovrà essere realizzata grazie alla presenza di due figure, una o più persone interne all'azienda che conoscano a fondo tutte le dinamiche aziendali e una persona esperta nel settore ambientale, *“sono necessarie la conoscenza delle normative o delle prescrizioni particolari applicabili, nonché della conoscenza dei processi e quindi della tipologia di materie prime, prodotti finiti, intermedi, scarti, rifiuti, emissioni in aria, scarichi presenti”* ³³

Dopo aver analizzato l'ambiente, l'imprenditore deve capire l'impatto della certificazione sull'attività, i relativi costi, i tempi e le risorse necessarie per realizzarla, ma anche i rischi e i vantaggi. Vi sono imprenditori che vedono nelle certificazioni di qualità o ambientali solo un costo, senza però comprendere i vantaggi, economici e non solo, che queste possono comportare, è chiaro però che senza un'adeguata pianificazione le aziende non potranno mai comprendere tali aspetti.

AVVIARE UNA NUOVA ATTIVITÀ

La redazione del Business Plan nel contesto di avvio di una nuova attività risulta essere fondamentale molto più per finalità interne che per quelle esterne.

È uno strumento a disposizione del neo-imprenditore con il quale può capire a fondo l'idea, le opportunità di realizzazione e soprattutto capire se egli stesso è in grado di portarla avanti. La pianificazione e il Business Plan è fondamentale per non rischiare di dover investire tempo e denaro in un progetto che non potrà essere realizzato o che non avrà i risultati aspettati, in particolar modo per start-up costituite da giovani imprenditori che non dispongono di ingenti risorse economiche.

³³ BRONCONI GJONATA, CAVACIOCCHI STEFANO, La guida del sole 24 ore al business plan. Come redigere un piano di impresa efficace e completo, Il sole 24 ore, Milano, 2013, PAG 168

Attraverso il Business Plan si è in grado di capire se l'attività che si intende realizzare potrà essere realmente fattibile, se ci sono le condizioni di mercato adeguate, se si potranno avere dei ritorni futuri e in quale orizzonte temporale, quali sono i punti di forza e di debolezza.

Con la redazione del Business Plan, infatti, ogni singolo passaggio viene descritto e giustificato, partendo dalla descrizione della start-up, dalla sua composizione e su che valori si basa fino a giungere al piano economico-finanziario.

Un importante funzione del Piano Industriale è quella di capire i tempi di realizzazione della nuova attività imprenditoriale in quanto essere start-up deve essere solo una fase della futura azienda e non una caratteristica permanente; la fase di start-up, d'altro canto, non può nemmeno essere troppo breve perché risulterebbe sintomo di analisi superficiali e richiederebbe ingenti finanziamenti o di una disposizione di risorse finanziarie in tempi troppo brevi.

“Realizzare una nuova attività imprenditoriale richiede necessariamente un approccio sistematico: anche gli elementi apparentemente più insignificanti non possono essere trascurati, a partire dagli adempimenti formali connessi con la costituzione dell'impresa (acquisizione di varie autorizzazioni previste dalla legge e dalla partita IVA) per finire agli aspetti più squisitamente produttivi o commerciali”³⁴.

Solo dopo aver utilizzato il Business Plan come strumento interno per analizzare e realizzare l'attività, il piano può essere utilizzato per la fase di comunicazione verso gli stakeholder al fine dell'ottenimento di finanziamenti. Non bisogna, inoltre, commettere l'errore di voler redigere un Business Plan solo per l'ottenimento di finanziamenti esterni sia perché gli stakeholder sono professionisti e capiscono fin da subito se la persona che hanno davanti è o potrà essere un bravo imprenditore o se invece manca di interessi concreti e di vera professionalità, sia perché questo creerà dei precedenti nel caso in cui tale soggetto nel futuro voglia realmente realizzare una attività imprenditoriale.

³⁴ BRONCONI GJONATA, CAVACIOCCHI STEFANO, La guida del sole 24 ore al business plan. Come redigere un piano di impresa efficace e completo, Il sole 24 ore, Milano, 2013, PAG 56

1.6 BUSINESS PLAN E BUSINESS MODEL CANVAS

Per il neo-imprenditore che abbia maturato una Business Idea e abbia voglia di iniziare ad analizzare le singole componenti e avere un quadro generale del progetto imprenditoriale, il Business Plan talvolta può sembrare impegnativo per un primo approccio.

Risulta invece di estrema utilità a tali fini il Business Model che *“spiega come l’azienda crea, fornisce e acquista valore, mentre il Business Plan descrive che cosa, quanto tempo, e quante risorse serviranno per mettere in pratica il Business model.”*³⁵

Uno dei modelli che viene utilizzato in questi ultimi anni dalle start-up è il Business Model Canvas, proposto da Alexander Osterwalder nel suo libro *“Business Model Generation”* pubblicato nel 2010 nel quale vengono individuati nove segmenti che comprendono le principali quattro aree di un business: clienti, offerta, infrastruttura e solidità finanziaria.

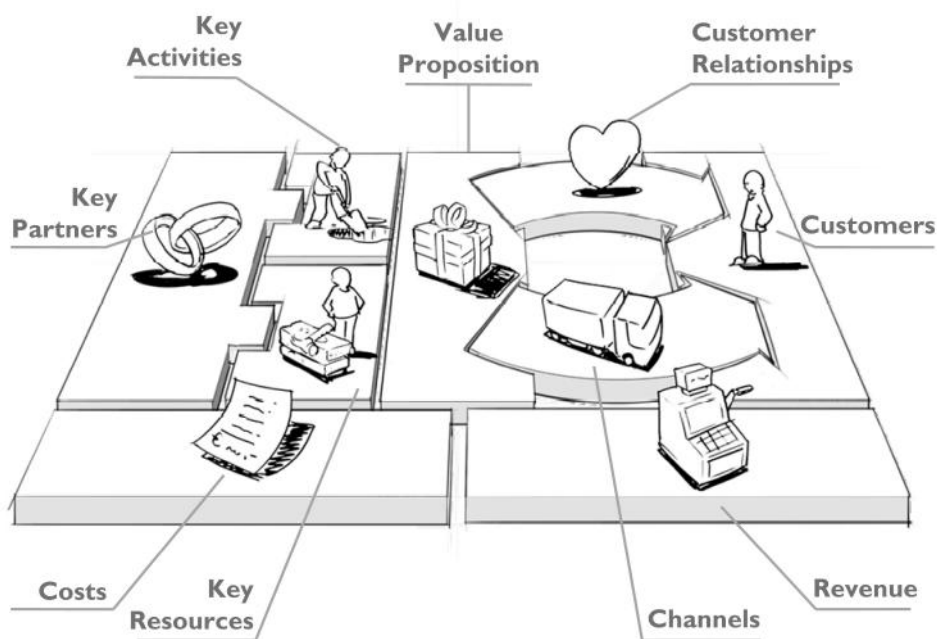


FIGURA 3: Business Model Canvas, OSTELWALDER ALEXANDER, PIGNEUR YVES, Business Model Generation, Wiley, 2010

³⁵ FERRANDINA ANTONIO, Il *“Business Model Canvas”*: uno nuovo strumento per sviluppare l’impresa, in PMI, n° 1/2016

La lettura del Business Model Canvas, inizia dalla parte destra, cioè dal *customer segment* che definisce quei gruppi di persone che l'azienda vuole servire.

La definizione del target è un passaggio fondamentale, per capire le loro abitudini, le loro esigenze e i mercati a cui rivolgersi e si distinguono in:

- mercato di massa, in cui non vi sono differenze particolari di richieste ed esigenze;
- mercato di nicchia, in cui la clientela è ben precisa e specifica ed ha particolari gusti e particolari richieste;
- mercato segmentato, in cui la clientela ha esigenze e problemi simili ma anche diversi;
- mercati diversificati, dove i *customer* sono talmente differenti che richiedono prodotti diversi;
- mercati multisided, dove i segmenti di clientela sono tra di loro interdipendenti, influenzandosi a vicenda.

Il target a cui rivolgersi può essere determinato con l'aiuto della Customer Empathy Map, ideata da Xplane, una thinking Company, costruita per aiutare il neo-imprenditore ad avere una visione chiara del segmento che vuole raggiungere e servire. L'obiettivo è quello di creare il punto di vista del cliente stesso e per fare ciò è necessario *“describe what the customer sees in his environment, describe how the environment influences the customer, try to sketch out what goes in the customer's mind, imagine what the customer might say or how he might behave in public, imagine the customer's pain and the customer's gain”*³⁶.

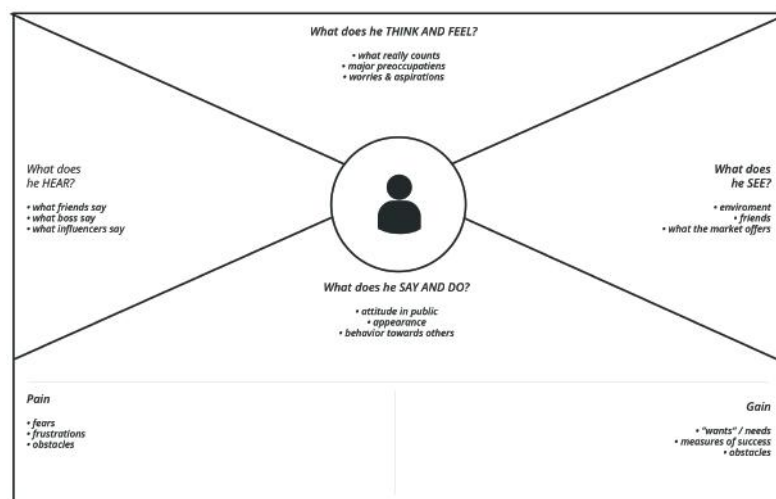


FIGURA 4: Customer Empathy Map, OSTELWALDER ALEXANDER, PIGNEUR YVES, Business Model Generation, Wiley, 2010

³⁶ OSTELWALDER ALEXANDER, PIGNEUR YVES, Business Model Generation, Wiley 2010, PAG 131

Dopo aver determinato il target e in quale mercato competere, il passaggio successivo per la start-up è determinare la *value proposition*, ovvero quale tipologia di prodotto e/o servizio che l'azienda intende offrire e che crea valore per il segmento di clientela a cui ci si rivolge; il valore offerto può essere un valore quantitativo o qualitativo e gli elementi che possono creare valore per il *customer* sono:

- l'introduzione di una novità di cui nemmeno si sentiva l'esigenza;
- una performance migliore ad un prodotto già esistente;
- la personalizzazione di un prodotto con la creazione di particolari caratteristiche su misura;
- risoluzione di un problema;
- design del prodotto;
- marchio, il cliente può trovare valore nel mostrare il marchio di un prodotto;
- prezzo;
- riduzione dei costi;
- riduzione dei rischi legati all'acquisto del prodotto;
- accessibilità, il cliente può trovare valore nei prodotti a cui prima non potevano accedere;
- convenienza intesa sia in senso economico sia di facilità d'uso.

Una volta definito che cosa offrire e a chi, è necessario capire in che modo questi due segmenti vengono collegati, ovvero quali sono i *channels* con cui il prodotto viene offerto al cliente; i canali si suddividono in canali propri e canali dei partner e si distinguono gli uni dagli altri in quanto i primi richiedono ingenti costi per l'attivazione ed il funzionamento ma maggiori margini, i canali dei partner comportano minori margini ma permettono all'azienda di beneficiare dei punti di forza dei partner e di estendere il loro raggio d'azione. I canali sono caratterizzati da una sequenza rigida di cinque fasi che vengono realizzate dai diversi tipi di canali:

- fase della consapevolezza in cui i consumatori vengono sensibilizzati sui prodotti o servizi offerti dall'azienda;
- fase della valutazione che ha come obiettivo quello di aiutare il cliente a valutare il valore offerto;
- fase dell'acquisto che determina in che modo si offre la possibilità di acquistare prodotti e/o servizi;

- fase della distribuzione in cui si valuta in che modo il prodotto offerto raggiunge il target;
- fase della post vendita per supportare il cliente dopo l'acquisto.

Quarto segmento che l'organizzazione deve valutare e analizzare è la *customer relationship*, ovvero il modo in cui l'azienda si relaziona con il cliente. È un segmento importante perché un'azienda che stabilisce una o più relazioni con la propria clientela viene valutata positivamente all'esterno, sia dai clienti sia dagli stakeholder.

In basso a destra si colloca il segmento dei *revenues streams* che definiscono il denaro che l'azienda ricava dal segmento di clientela "*if customers comprise the heart of a business model, revenue streams are its arteries*"³⁷. Vi sono due differenti tipologie di flussi di ricavi: ricavi che derivano da pagamenti in un'unica soluzione come la vendita di beni e ricavi che derivano da pagamenti continui come noleggi, canoni, licenze.

Dopo aver determinato in che modo l'azienda ottiene i ricavi, il passaggio successivo è capire quali sono i beni indispensabili che l'azienda deve avere affinché il modello di business funzioni, ovvero bisogna determinare le *key resources* che possono essere risorse fisiche che includono impianti di produzione, edifici, macchinari, risorse intellettuali come i marchi e brevetti, risorse umane e risorse finanziarie. Alle *key resources* si affiancano le *key activities*, ovvero tutte le cose importanti che una azienda deve fare affinché il modello di business funzioni. Le attività che si possono realizzare rientrano in tre categorie distinte:

- produzione, vale a dire quelle attività di progettazione, creazione e distribuzione di nuovi prodotti,
- problem solving cioè attività che ricercano nuove soluzioni per risolvere i problemi del *customer*, come ad esempio attività di consulenza;
- attività che includono piattaforme e siti.

³⁷ OSTELWALDER ALEXANDER, PIGNEUR YVES, Business Model Generation, Wiley 2010 , PAG 30

Un'azienda, in particolar modo se all'inizio dell'attività imprenditoriale, non può riuscire a realizzarsi senza una rete di fornitori e partner che permettono il funzionamento del business model. *La key partner* è il segmento in cui vengono descritte tutte le diverse forme di partnership che si suddividono nelle seguenti quattro categorie:

- alleanze strategiche tra non concorrenti;
- competizione collaborativa;
- joint venture per lo sviluppo di nuovi business;
- relazione tra acquirente e fornitore.

Ultimo elemento del Business Model Canvas è il *cost structure* che permette di individuare tutti i costi che si devono necessariamente sostenere affinché il modello di business funzioni.

CAPITOLO 2

2.1 PARTE QUALITATIVA DEL BUSINESS PLAN

La parte qualitativa del Business Plan corrisponde alla descrizione dell'intera organizzazione aziendale e si occupa di delineare ogni aspetto qualitativo in maniera dettagliata per permettere al lettore di valutare attentamente il progetto imprenditoriale.

In tale sezione, l'azienda deve raccontare la sua nascita, la sua attività, la propria forma giuridica nonché le basi su cui si fonda, in particolar modo la Mission e la Vision che *“costituiscono la fase embrionale, la fase della creatività, in cui si sviluppa lo spirito che porta a concepire un percorso attraverso il quale raggiungere dei traguardi che siano vincenti per l'organizzazione [...], l'una si integra con l'altra.”*³⁸

In particolar modo *“la Mission definisce perché l'azienda esiste e opera ed in particolare che cosa offre, nel senso di come vuole proporsi ai suoi clienti o utenti, ma anche agli altri stakeholder. È un modo per definire qual è la sua identità. La Vision è il termine oggi di grande impatto comunicativo che sta a segnalare che l'azienda ha idee chiare e una visione di insieme del proprio futuro, ed in particolare sui propri obiettivi, intesi in senso lato, cioè come aspirazioni.”*³⁹

La Mission comunica agli stakeholder gli scopi che l'organizzazione persegue e affinché il lettore sia in grado di comprendere al meglio l'azienda e i suoi obiettivi, deve definire:

- gli obiettivi di lungo termine;
- il business;
- le politiche e i valori;
- i rapporti tra *business ethics* e risultati economici.

Uno dei modelli che viene utilizzato per definire la Mission è il Modello di Ashridge, sviluppato nel 1992 da Andrew Campbell, uno dei maggiori esperti di Strategic Management, che prevede quattro elementi chiave per lo sviluppo della Mission:

- **Scopo**, deve definire il fine dell'impresa e da chi questa è gestita.

³⁸ BOVE ANTONELLO E., Il Business Plan, Guida alla costruzione di un business plan vincente con la metodologia dei 7 step, Hoepli, Milano, 2012 PAG 54

³⁹ BRUSA LUIGI, Il Business Plan, guida per imprese sane, start-up e aziende in crisi, Egea, 2016, PAG 30

- **Valori**, sono tutti quei principi e modelli di comportamento che stanno alla base della cultura aziendale.
- **Norme di comportamento**, lo scopo e i valori devono essere tradotti in azioni e in norme di comportamento che devono essere seguite dall'azienda e dai collaboratori perché aiutano a capire le azioni da fare giorno per giorno.
- **Strategia**, è quel processo attraverso il quale vengono raggiunti gli obiettivi aziendali, nel rispetto dei valori e delle norme di comportamento.

I quattro elementi che definiscono la Mission devono essere fortemente correlati tra di loro per dare all'impresa una chiara visione sulle decisioni, strategie e politiche.

La parte qualitativa del Business Plan deve dedicare una sezione alla descrizione della strategia che l'azienda intende attuare, sviluppata attraverso l'analisi dell'ambiente esterno, del mercato e del settore in cui intende operare senza tralasciare l'analisi delle forze concorrenti all'interno di tale settore. Definire l'analisi strategica è estremamente importante per l'azienda stessa e per gli stakeholder perché *“un'organizzazione che non ha una strategia va da una direzione ad un'altra seguendo le differenti opportunità del “day by day”, ma senza mai raggiungere grandi risultati”*⁴⁰ e dimostrare di aver curato e dedicato attenzione alla strategia aziendale rende consapevole il lettore di trovarsi davanti ad un'azienda matura che crede realmente nel progetto imprenditoriale presentato.

Altra sezione da dedicare nella parte qualitativa del Piano Industriale è il Piano Marketing che illustra le attività imprenditoriali e le strategie di mercato e il suo scopo è di riuscire a fare comprendere al lettore come l'impresa voglia sfruttare condizioni del mercato per promuovere le vendite, deve cioè *“vendere l'impresa come un'opportunità di investimento appetibile, con un basso livello di rischio e ottime prospettive di successo per un prodotto o un servizio”*.⁴¹

Risulta chiara l'importanza di un documento che integri i dati finanziari con una sezione qualitativa, così come è il Business Plan, che dia l'opportunità da un lato alle imprese di analizzare ogni singola attività e dall'altro di essere trasparenti verso gli stakeholder che possono risultare una fonte essenziale per la realizzazione del progetto imprenditoriale.

⁴⁰ BOVE ANTONELLO, Il business plan, Guida alla costruzione di un business plan vincente con la metodologia dei 7 step, Hoepli, Milano, 2013, PAG 50

⁴¹ FORD BRIAN R., BORNSTEIN JAY M., PRUITT PATRICK T., Come si prepara un business plan, La guida Ernst & Young, Tecniche nuove, Milano, 2012, terza edizione PAG 85

2.1.1 EXECUTIVE SUMMARY E INVESTMENT MEMORANDUM

Nella comunicazione esterna del progetto imprenditoriale l'obiettivo principale della redazione del Business Plan è l'ottenimento di finanziamenti e la fiducia degli stessi finanziatori al fine della realizzazione del progetto. Mentre i promotori dell'idea hanno ben chiaro cosa voler proporre, non è altrettanto uguale per gli stakeholder che, non avendo vissuto tutto il processo di nascita e di analisi dell'idea, si ritrovano a dover affrontare la lettura di un progetto cartaceo dal quale deve risultare chiaramente che l'idea è vincente, e questo è proprio il compito dell'Executive Summary: *“to get the reader interested in our business without reading the full plane”*.⁴²

Risulta quindi chiara l'importanza di questa prima sezione che, proprio per le informazioni decisive che contiene, viene redatta alla fine, quando l'azienda avrà, essa stessa, una visione più chiara e sarà in grado di riassumere l'intero progetto.

L'Executive Summary non è un'introduzione né un abstract ma è un *“business in miniatura”*⁴³ che deve fornire un quadro generale dell'intero processo tanto che molti investitori, abituati a leggere più Piani Industriali al giorno, richiedono l'invio di questa parte in via preventiva e solo successivamente, se soddisfatti, approfondiscono il progetto con la lettura dell'intero Business Plan; deve essere breve, non più di due o tre pagine e il suo unico scopo sarà quello di mantenere l'investitore concentrato nella lettura e, per giungere a tale obiettivo, è essenziale utilizzare un tono positivo, un linguaggio semplice, chiaro in grado di affascinare il lettore dell'idea presentata.

La struttura e il contenuto dell'Executive Summary devono essere adattati in base al soggetto che lo leggerà, sarà di un tipo se il destinatario è una banca che deve valutare l'ampliamento dell'azienda, di un altro se sarà un investitore che dovrà finanziare una start-up, di un altro ancora se si tratta del consiglio di amministrazione che dovrà prendere particolari decisioni. Può essere scritto in forma schematica o in forma narrativa che risulta per molti più complessa poiché richiede una grande capacità di esposizione.

La forma schematica, utilizzata maggiormente grazie alla sua semplicità di redazione, mette in relazione in maniera sintetica le conclusioni tratte da ogni parte del Business Plan, il rischio

⁴² WILLIAMS KEVAN, Brilliant Business Plan, What to know and do to make the perfect plan, Pearson, 2011, PAG 165

⁴³ DI DIEGO SEBASTIANO, Il Business Plan di successo, Guida pratica per start-up e imprese vincenti, Maggioli Editori, terza edizione, 2008, PAG 35

però è quello di ottenere un risultato freddo e distaccato, lo stile narrativo, invece, si usa solitamente quando si tratta di prodotti innovativi e permette di raccontare il progetto utilizzando un tono meno formale e più vicino al lettore, richiede però di essere dei bravi narratori, cosa che non risulta sempre facile per coloro che hanno il compito di redarre questa sezione.

L'Executive Summary, che sia scritto in forma schematica o narrativa, deve contenere la risposta di alcune domande fondamentali:

- *Is there an attractive market?*

Per soddisfare questa prima domanda è necessario esporre le caratteristiche del mercato in cui si vuole vendere il prodotto, i canali di distribuzione, le opportunità che offre il mercato stesso e i rischi in cui si incorre e a tutto ciò si deve anche aggiungere una breve e generale descrizione della concorrenza, dei principali *competitors* e delle strategie di entrata. Per rendere maggiormente chiara la possibile attrattività del mercato, ai promotori dell'idea è consigliato l'utilizzo di numeri, dati statistici, come ad esempio la crescita del PIL di un particolare paese o le percentuali di vendita di un determinato prodotto che, fin da subito, offrono al lettore un'idea chiara della situazione attuale e futura del mercato.

- *Does the business have the products/service to win?*

La presenza di opportunità di mercato non è sufficiente se non vi è un prodotto o un servizio che soddisfi le richieste dei consumatori e per dimostrare che il progetto imprenditoriale ha tenuto conto di questo elemento, chi redige l'Executive Summary deve descrivere oltre al prodotto/servizio stesso, anche in che modo avviene la sua introduzione all'interno del mercato, quindi i processi di logistica, la *supply chain* ma anche i vantaggi che si possono ottenere dall'acquisto del prodotto/servizio da parte dei consumatori.

- *Does the business have the people to make it happen?*

*"Just because the market and the winning products/services exist doesn't mean you can make the business a success"*⁴⁴.

Il passaggio successivo è convincere i finanziatori che l'imprenditore e i suoi collaboratori sono personalità competenti e mature da permettere di realizzare l'idea e renderla vincente.

⁴⁴ WILLIAMS KEVAN, Brilliant Business Plan, What to know and do to make the perfect plan, Pearson, 2011, PAG 167

Vengono presentati sinteticamente le varie personalità che promuovono il progetto, i loro studi, le loro esperienze e come la loro personalità può influenzare il business.

- *How much money will the business make?*

La parte che più interessa chi legge l'Executive Summary è capire se realmente l'investimento avrà dei ritorni economici, l'azienda quindi deve fornire una descrizione dei dati numerici relativi all'investimento totale, agli *expected income* del primo anno, e ai tempi necessari per ripagare i debiti.

- *Where will the business go?*⁴⁵

Una volta dimostrata la fattibilità dell'idea anche dal punto di vista economico, l'ultimo punto da considerare è il futuro del business, che direzioni prende e come si può evolvere nel tempo; la dimostrazione ai finanziatori di aver pianificato nel lungo termine è un elemento essenziale perché dimostra di aver attuato un giusto processo di analisi e di pianificazione.

Il Business Model Canvas può essere d'aiuto per chi redige l'Executive Summary, lo schema proposto da Osterwalder esprime, infatti, in maniera sintetica e chiara l'intera idea imprenditoriale descrivendo tutti i punti appena riassunti e può rappresentare una linea guida per chi si accinge alla descrizione di questa parte iniziale del Business Plan.

Di maggiore estensione, poiché composto da 15-20 pagine, è il secondo documento cosiddetto Investment Memorandum che descrive gli stessi contenuti dell'Executive Summary, esposti però in maniera più approfondita e dettagliata, sia in termini di contenuti di genere descrittivo come domanda e offerta, posizionamento, strategia e piano operativo, sia di tipo economico come vendite, costi, conti economici e flussi di cassa e, accanto alla proposta di investimento, vengono inseriti alcuni indicatori di redditività e di sostenibilità finanziaria affiancati spesso da ipotesi di calcolo effettuate.

Prassi molto diffusa ma nello stesso tempo anche discussa da molti è quella di allegare all'Investment Memorandum un documento legale, una sorta di protezione, che garantisca la riservatezza e la protezione di informazioni sensibili che il Business Plan potrebbe contenere,

⁴⁵ Le domande sono state tratte da: WILLIAMS KEVAN, Brilliant Business Plan, What to know and do to make the perfect plan, Pearson, 2011 PAG 170

vincolando il lettore a quella che viene chiamata *nondisclosure agreements* (NDA's)⁴⁶ cioè un impegno a non diffondere il piano presentato e le modalità di realizzazione.

Chi critica gli NDA'a ritiene che questa prassi abbia pretese troppo elevate in termini di fiducia sul progetto, trascurando che *"a Business Plan is a selling tool, in which you tell people what you are doing, not how you plan to do it"*⁴⁷.

In realtà, gli NDA's diventano utili nei casi di negoziazione di una società o di una sua parte, mentre potrebbero rivelarsi controproducenti nei casi di invio di un progetto di start-up.

Per evitare una indiscriminata diffusione di copie del progetto, sarebbe meglio per le aziende selezionare fin dall'inizio le società a cui presentare il Piano Industriale, ancor meglio potrebbe essere la soluzione di numerare le copie del piano prodotto, consigliandone un numero limitato, per fare capire così all'interlocutore di essere sensibili alla diffusione del contenuto, in questo modo è più facile trasmettergli la sensazione, sicuramente positiva, di essere uno tra i pochi destinatari del documento riservato. Infine, bisogna sempre fare attenzione anche ai propri dipendenti e collaboratori anch'essi tenuti a rispettare la massima riservatezza sui documenti e sui dati aziendali avendo cura di far firmare anche a loro dei NDA's.

2.1.2 PRESENTAZIONE E DESCRIZIONE DELL'AZIENDA

Inserire la descrizione dell'azienda all'interno del Business Plan è un passaggio importante per raccontare ai finanziatori com'è nata, com'è strutturata, da chi è composta e quali sono i valori che stanno alla base dell'organizzazione e tutte queste sono informazioni che permettono al lettore di prendere conoscenza di tutte le dinamiche aziendali, è importante quindi il rispetto del principio della trasparenza, argomentare falsità infatti non porta giovamento né alla azienda né tanto meno ai finanziatori.

⁴⁶ L'NDA (non disclosure agreement) è un accordo di riservatezza con cui due o più parti si impegnano a non divulgare determinate informazioni affinché si possano limitare i rischi in vista di future relazioni commerciali. Le parti si impegnano ad utilizzare le informazioni ottenute solo per gli scopi consentiti, www.iusinitinere.it

⁴⁷ ALVAREZ FERNANDO, Business Planning, In the Next Generation Handbook: New Strategies from Tomorrow's Thought Leaders (Ed. S. Chowdhury), John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, NJ, USA, 2004, capitolo 42

È fondamentale per il lettore capire in quale periodo della vita aziendale si trova l'organizzazione e le situazioni possibili sono le seguenti:

- **seed company:** l'incertezza e i rischi di fallimento sono alti in quanto, anche se vi è stato lo sviluppo dell'idea imprenditoriale, manca totalmente un mercato in cui realizzarla ed una struttura che sia in grado produrlo;
- **start-up:** l'azienda si trova nella fase di realizzazione delle prime vendite del prodotto grazie anche alla formazione di canali di distribuzione adeguati e all'ottenimento di ingenti finanziamenti;
- **expanding:** le vendite aumentano notevolmente e con loro anche il fabbisogno di capitali per sviluppare i progetti aziendali;
- **stable:** *“questa fase è caratterizzata da una graduale stabilizzazione delle vendite e da un aumento delle possibilità di autofinanziamento che portano l'azienda a entrare nel suo periodo di maturità”⁴⁸*;
- **retrechment:** l'azienda non presenta una crescita economica significativa rimanendo in una condizione stabile.

La descrizione dell'azienda e del suo momento storico rappresenta il suo biglietto da visita, non è una sezione che occupa molte pagine, ma deve contenere particolari informazioni come:

- **Profilo aziendale**

vanno inserite tutte le informazioni relative alla forma giuridica, ad esempio Società a responsabilità limitata (S.r.l) o Società per azioni (S.p.a), alla sede legale, alla collocazione degli stabilimenti industriali e se vi sono sedi all'estero e dove sono locate.

- **Storia dell'azienda**

È un punto che verrà inserito in Business Plan di aziende già avviate che hanno una storia da raccontare, come è nata, chi ne è stato il fondatore, quali sono stati i valori che hanno guidato tutto il processo aziendale e se ci sono stati passaggi di proprietà. Chiaramente una start-up

⁴⁸ DI DIEGO SEBASTIANO, il Business Plan di successo, guida pratica per start-up e imprese vincenti, Maggioli Editori, 2016, PAG 40

non avrà una storia da raccontare ma in tale punto può descrivere com'è nata l'impresa e da dove, invece, l'idea.

- **Assetto proprietario**

*“In questo paragrafo è opportuno individuare con precisione l'assetto proprietario dell'azienda, specificando anche quali siano i soggetti economici e imprenditoriali effettivi e le variazioni e gli avvicendamenti che si siano, nel caso, determinati in passato”*⁴⁹. In questa sezione vengono anche indicati sintetici profili dei soci (dati anagrafici, titolo di studio, esperienze acquisite) e chi di loro detiene delle quote della società e in quale percentuale.

- **Soggetti promotori**

Vengono inserite informazioni relative al ruolo assunto dai soci all'interno dell'organizzazione, e la descrizione, nel caso in cui ci sia, dei soggetti esterni quali consulenti o manager.

- **Mission**

Definire la *Mission* aziendale significa definire la personalità dell'azienda stessa perché è il punto di riferimento di tutte le decisioni aziendali ed esporla ai finanziatori permette a questi di conoscere come l'idea imprenditoriale si traduce nel prodotto, nei mercati, nella posizione competitiva che l'azienda intende assumere e nelle strategie perseguite.

- **Dati economico-finanziari significativi**

Vengono definite le situazioni economiche attuali e passate dell'azienda, i valori più significativi del conto economico riclassificato e dello stato patrimoniale riclassificato, ma anche informazioni quali l'ammontare di capitale investito, l'utile e i flussi finanziari.

La descrizione dell'azienda può essere supportata da un Organigramma, rappresentazione grafica nel quale vengono indicati i ruoli, le attività, le responsabilità a capo di ogni figura il cui compito è fornire una definizione chiara delle posizioni gerarchiche, i ruoli assegnati ai

⁴⁹ FERRANDINA ANTONIO, CARRIERO FABRIZIO, *Il business plan, guida strategico-operativa*, Ipsoa, 2010, PAG 93

dipendenti e gli obiettivi prefissati, “*stilare un organigramma consente non solo di evidenziare eventuali incoerenze organizzative, come la duplicazione di ruoli e funzioni, ma anche di far comprendere la struttura dell’impresa ad un interlocutore esterno*”⁵⁰ che in pochi minuti è in grado di comprendere il sistema-azienda senza dover ricorrere alla lettura di lunghe pagine in cui vengono descritti i singoli ruoli rischiando di creare un senso di confusione.

Quelli elencati sono tutti elementi che devono essere inseriti all’interno della descrizione aziendale perché permettono al lettore di capire quali sono stati i processi e le decisioni che hanno portato l’organizzazione al momento attuale, per cui nella descrizione di tale sezione è buona cosa partire in ordine cronologico, dalle informazioni meno attuali fino ad arrivare al punto in cui si trova. Per fare questo processo cronologico, è consigliato dividere il paragrafo in tre sezioni: *il background, lo status corrente, il piano futuro* [BOVE A.]. Nella sezione del *background* viene analizzata la storia dell’azienda, i traguardi raggiunti nel corso del tempo e le modalità con cui, se presenti, sono state superate le crisi, lo *status corrente* in cui viene descritta l’azienda ad oggi, i suoi punti di forza e quelli invece in cui bisogna migliorarsi, il mercato in cui si vuole offrire il prodotto dal punto di vista geografico e demografico e deve essere presentato anche il target che si vuole servire e le sue caratteristiche. Infine l’ultima sezione è quella relativa al *piano futuro*, “*questo passo finale è estremamente importante, è una sorta di flash che dà al lettore la visione di quello che si vuole realizzare canalizzando la strategia in un piano di azioni ben dettagliato applicando tecniche di project management*”⁵¹.

2.2 BUSINESS IDEA

Il processo imprenditoriale vede la sua origine con la nascita della Business idea, termine che apparve per la prima volta nel libro di Richard Normann, consulente di management, dal titolo “*Management for growth*” del 1977 ed assume ancora oggi grande importanza, sia per lo sviluppo di start-up sia per le aziende già presenti nel mercato, grazie al fatto di essere il

⁵⁰ BORELLO KINGSLEY ANTONIO, *Excellent Business Plan: Come pianificare una startup, sviluppare un’impresa e monitorare la performance*, HOEPLI Editore, Milano, 2015, sesta edizione PAG 125

⁵¹ BOVE ANTONELLO, *Il Business Plan, Guida alla costruzione di un Business Plan vincente con la metodologia dei 7 step*, Hoepli, Milano, 2013, PAG 92

risultato di un processo di importanti studi e analisi. Innanzitutto la Business idea permette alle aziende di sviluppare progetti imprenditoriali di difficile imitazione, in secondo luogo, è un punto di verifica che permette alle organizzazioni di valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e la coerenza del prodotto con il settore in cui è offerto ed infine la sua concretizzazione è indispensabile per accedere alle risorse esterne e raccogliere opinioni favorevoli da parte di stakeholder.

La Business idea nasce da un senso, da una visione nella mente dell'imprenditore che ha come caratteristica principale la coerenza con quello che viene definito *sistema delle idee*, ovvero l'insieme di valori, norme ed etica su cui l'impresa è stata fondata e sui quali si basa ogni attività e ogni settore aziendale, il secondo stadio è l'analisi di un'ipotesi di crescita e della forma che la Business idea può assumere nel processo di realizzazione all'interno del mercato, il terzo e ultimo stadio è la penetrazione nel mercato, preceduto dalla fase di ricerca di risorse finanziarie che si concretizza con la stesura del Business Plan, in cui la Business idea viene descritta e analizzata qualitativamente e quantitativamente.

Una delle caratteristiche più importanti della Business idea è quella di offrire la possibilità all'imprenditore e alla sua azienda di diventare leader nel settore, poiché *“il concetto di Business idea non ingloba solo idee concernenti il mercato ed il ruolo dell'impresa nell'ambiente esterno, ma anche cosa deve essere fatto per trasformare queste idee in concrete azioni”*⁵². Spesso accade che un'impresa non riesca a mantenere tale leadership perché incapace di adattare la sua Business idea ai cambiamenti del mercato, sempre più dinamici, dimenticandosi che questa è il cuore di tutto il progetto imprenditoriale e deve essere inevitabilmente adeguata come il resto dell'organizzazione; una Business idea di successo è quella per cui al mutare degli elementi o condizioni esterne, l'azienda è in grado di ridefinirla mantenendo così la sua leadership nel mercato.

Ogni Business idea deve essere delineata dal punto di vista di tre informazioni principali che vengono inserite nel modello della formula imprenditoriale:

- 1) che cosa si vuole offrire;
- 2) a chi si vuole offrire il prodotto o il servizio;
- 3) come si intende produrre e vendere il prodotto o il servizio.

⁵² MATAACENA ANTONIO, *Impresa e ambiente : il bilancio sociale*, Clueb, 1984, PAG 44

Quando un imprenditore o un manager inizia a delineare il progetto, non ha le idee chiare su tutti e tre gli aspetti, ci sono imprese che partono nello spiegare il prodotto che si vuole offrire, altre invece che iniziano dalla definizione dei target e dei loro bisogni, creando così il prodotto. L'aspetto fondamentale è riuscire ad ottenere una visione chiara alla fine di tutto il processo, sia esso semplice o complesso, è altresì essenziale che nei progetti vengano descritti il sistema offerta, il mercato a cui si rivolge, la struttura aziendale, produttiva, commerciale, amministrativa e di ricerca e sviluppo. Con "che cosa si vuole offrire" si intende non solo la tipologia di prodotto o servizio che si vuole offrire al mercato ma anche tutte le caratteristiche che lo circondano, vale a dire il prezzo di vendita del prodotto o servizio, la quantità che l'impresa riesce a supportare, la tipologia dei canali distributivi e le tempistiche di consegna. La seconda informazione, "a chi si vuole vendere" è importante per capire il target che l'impresa vuole raggiungere, le sue caratteristiche e necessità, *"ogni offerta deve essere formulata pensando ai bisogni e ai desideri del mercato di riferimento."*⁵³ Dopo aver determinato il segmento, l'azienda dovrà analizzare i principali concorrenti in quel particolare settore, per cui, oltre all'analisi del mercato, sarà necessario effettuare l'analisi del sistema competitivo in cui l'organizzazione vuole inserirsi.

Infine, "come si vuole vendere" indica tutte quelle informazioni relative alle decisioni aziendali sulla realizzazione del prodotto, sulla sua distribuzione e pubblicizzazione.

Queste tre informazioni possono essere riassunte in tre tipologie di segmenti:

- segmento di prodotto;
- sistema di mercato;
- struttura.

⁵³ PRANDINA DANIELE, Start-up, Il manuale di riferimento per iniziare un nuovo business, Il sole 24 ore, Milano, 2001 PAG 6

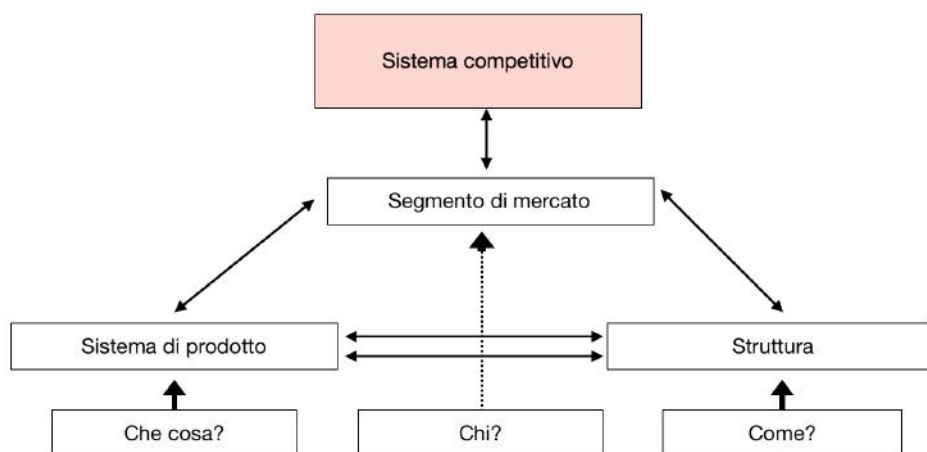


FIGURA 5: Gli elementi di una Business idea, PRANDINA DANIELE, Start-up, Il manuale di riferimento per iniziare un nuovo business, Il sole 24 ore, Milano, 2001

Realizzare una Business idea significa analizzare questi tre elementi in maniera dettagliata, che verranno poi formalizzati nel Business Plan.

Oltre a giungere ad una chiara visione di che cosa si vuole offrire, a chi e in che modo, il successo delle aziende dipende anche dalla combinazione di altri tre elementi:

1) Business idea matura, l'idea iniziale è solo il primo dei numerosi step che un'azienda deve affrontare, ma per avere successo, l'idea deve svilupparsi, deve trovare un mercato in cui essere realizzata e in questo senso è necessaria una profonda analisi che va oltre a ciò che i clienti vogliono; un esempio è quello di Henry Ford, imprenditore statunitense fondatore della Ford Motor Company, che non avrebbe mai inventato l'auto se avesse ascoltato solo i bisogni del mercato, egli stesso affermò: *"if I had asked people what they wanted, they would have said faster horses"* ed è qui che risiede la capacità ma anche la genialità dell'imprenditore che deve essere in grado di realizzare un prodotto/servizio che i clienti non riescono ancora ad immaginare.

2) Denaro, trovare capitali e finanziatori disposti ad investire nel proprio progetto è un passaggio importante per la realizzazione della Business idea che deve essere pensata e realizzata considerando il punto di vista dei finanziatori stessi.

3) Risorse Umane, determinano il successo aziendale ma riuscire a trovare le persone giuste che siano allo stesso tempo competenti e professionali è un passaggio che richiede molto tempo ed energia da parte dell'azienda.

2.3 ANALISI STRATEGICA

Per sopravvivere all'interno di mercati in forte competizione e crescita, le imprese devono adottare strategie che siano in grado di difendersi dalle minacce esterne dei concorrenti e che riescano a catturare nuove opportunità, è quindi comprensibile quanto si renda necessario lo sviluppo di un Business Plan che, oltre a descrivere la Business idea, sia in grado di valutare l'intero progetto dal punto di vista strategico che dovrà essere coerente con la *Mission* e la *Vision* aziendale. La mera formulazione di una strategia però non è sufficiente per dichiararsi vincenti, è infatti necessario pianificare la sua realizzazione e la gestione delle fasi successive che portano al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'analisi strategica è una delle tre aree che compongono la gestione strategica, *“un processo mediante il quale un'organizzazione:*

- *fissa gli obiettivi di lungo termine che intende raggiungere;*
- *individua le proprie forze e debolezze e le proprie capacità di competere;*
- *individua opportunità e minacce esterne;*
- *decide le azioni per raggiungere gli obiettivi e i tempi relativi;*
- *sceglie tra le varie opzioni che si presentano;*
- *modifica i piani per quanto è necessario al fine di adattarsi al cambiamento e valuta i risultati ottenuti.”*⁵⁴

La gestione strategica permette all'azienda di prevedere ed anticipare le condizioni future del mercato e dell'ambiente, ovvero di adattare la strategie al contesto e si può distinguere in tre aree differenti:

- 1) L'analisi strategica
- 2) La scelta delle strategie
- 3) Realizzazione delle strategie

⁵⁴ PELLICELLI GIORGIO, Strategie d'impresa, Egea, Milano, 2014, PAG 12

L'analisi strategica permette di valutare oggettivamente le previsioni economico-finanziarie dell'impresa, infatti senza una strategia alla base dell'intero processo risulterebbe difficile fare previsioni su prezzi, costi delle materie prime, investimenti ed altri fattori. Di seguito verranno presentate le diverse fasi che una azienda deve attuare per lo sviluppo dell'analisi strategica, ogni singolo elemento verrà analizzato in maniera più approfondita nei prossimi paragrafi.

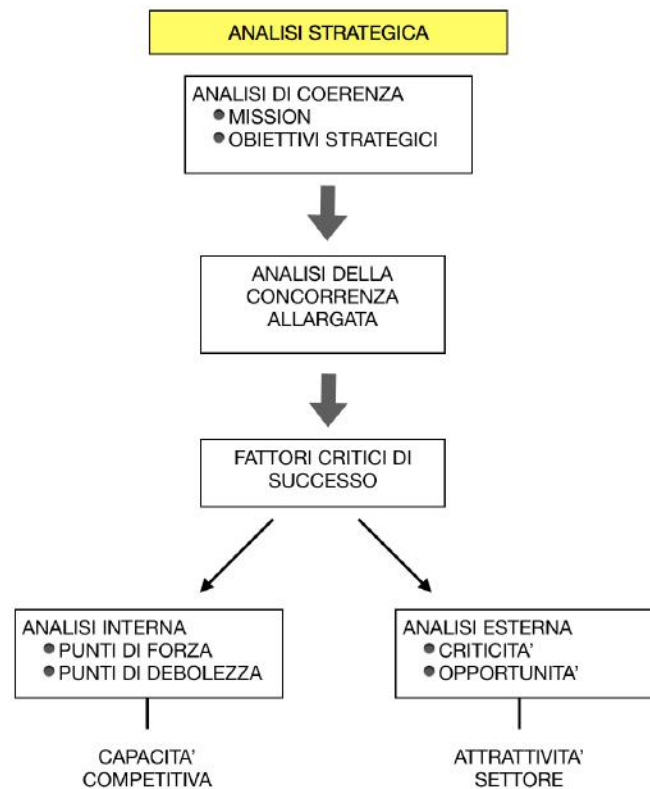


FIGURA 6: Schema di sviluppo dell'analisi strategica, Sviluppo di Business Plan in termini di valore di Vulpiani Marco, Amministrazione&Finanza, fascicolo 33, 1999

La prima analisi mira a verificare se sussiste coerenza tra l'idea imprenditoriale con la Mission e gli obiettivi strategici dell'azienda, infatti se l'iniziativa prevede la costruzione di impianti che possono avere delle conseguenze negative sull'ambiente e sul territorio ma, dall'altro lato, la Mission aziendale prevede il rispetto e la tutela dell'ambiente, il progetto dovrà tenere in considerazione anche gli investimenti necessari per ridurre l'impatto e bisogna considerare anche che questo rappresenta certamente un punto di debolezza per l'azienda, lo

stesso vale per quelle imprese che esplicitano nella loro Mission precisi principi di etica e al tempo stesso praticano lo sfruttamento di lavoro minorile o corruzione. A questa prima analisi segue quella relativa al mercato, in termini sia di concorrenza che di attrattività e generalmente il modello a cui ci si riferisce è quello delle 5 forze di Porter, in cui viene sostenuto che la concorrenza del mercato non è solo quella in forma diretta, ma è allargata ad altri quattro soggetti: fornitori, clienti, prodotti sostitutivi e nuovi entranti. La terza fase, infine, consiste nel definire i fattori critici di successo, ovvero quelle *“competenze necessarie per costruire il vantaggio competitivo di costo o di qualità e che assicurano a tutte le imprese di un certo settore l’affermazione sul mercato”*⁵⁵, conoscere i fattori critici di successo permette alle aziende di effettuare un’analisi interna sui punti di forza e di debolezza del progetto imprenditoriale: i primi rappresentano dei vantaggi competitivi, i secondi degli svantaggi competitivi e vengono individuati attraverso la considerazione delle risorse umane e finanziarie all’interno dell’impresa e delle competenze particolari di questa stessa.

I fattori critici di successo permettono anche l’analisi esterna per valutare le criticità e/o le opportunità che l’iniziativa offre e per capire in che modo i cambiamenti ambientali agiscono sulle variabili aziendali, attraverso l’analisi intera e l’analisi esterna, è possibile definire in maniera oggettiva l’attrattività del settore e la sua capacità competitiva e *“sulla base dell’analisi strategica si dovrebbe poter trarre un primo giudizio sulla validità dell’idea di business. Giudizio che ovviamente, se negativo, serve ad evitare inutili, laboriose analisi economico- finanziarie che comunque rifletterebbero, anche in termini di valore, la scarsa valenza strategica”*⁵⁶.

All’analisi strategica segue l’individuazione di quelle particolari situazioni che siano in grado di realizzare gli obiettivi prefissati, ovvero la scelte delle strategie che per essere vincenti devono basarsi sulle capacità e competenze aziendali e devono determinare la posizione dell’impresa, i segmenti da servire e la tipologia di rapporto che si vuole instaurare con i fornitori, distributori e partner.

Infine le strategie devono essere realizzate e questo è possibile solo nel caso in cui l’azienda disponga di una solida struttura organizzativa e di un sistema di controllo.

⁵⁵ FERRANDINA ANTONIO, CARRIERO FABRIZIO, Il business plan, guida strategico-operativa, Ipsoa, 2010 PAG 101

⁵⁶ VULPIANI MARCO, Sviluppo di Business Plan in termini di valore, Amministrazione&Finanza, 1999, fascicolo 33

Per chiarire lo sviluppo della strategia scelta dall'azienda, viene utilizzata la cosiddetta Piramide della strategia suddivisa in tre blocchi sovrastanti:

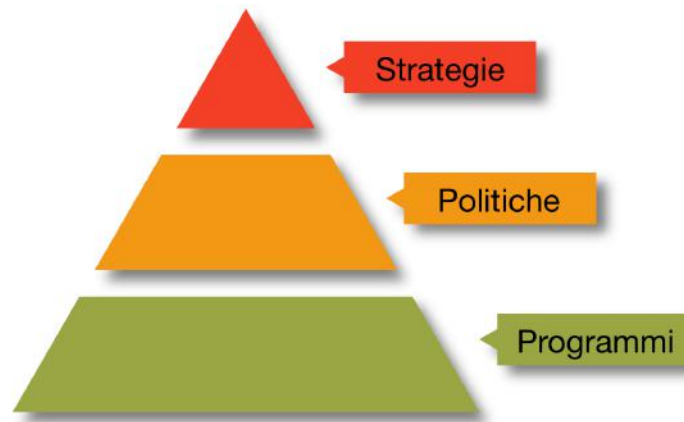


FIGURA 7: Piramide della strategia, Il Business Plan, Antonio Ferrandina e Fabrizio Carriero, 2010

Al vertice della piramide vi è un singolo blocco rappresentato dalla strategia, al secondo livello si trovano tre diversi blocchi che comprendono le politiche o tattiche da attuare ed infine al livello più basso vi sono quattro o cinque blocchi costituiti dai programmi.

La strategia indica il modo in cui l'azienda sfrutta le proprie capacità per raggiungere obiettivi di medio-lungo termine e posizionarsi all'interno nel mercato offrendo un particolare prodotto/servizio, *“le politiche sono comportamenti pianificati di breve periodo per l'implementazione gestionale delle strategie”*⁵⁷ ed infine i programmi fissano i tempi di realizzazione e le fasi di attuazione delle politiche.

Uno degli strumenti di analisi strategica maggiormente diffuso tra i manager è la Balanced Scorecard (BSC), ideato nel 1992 da Robert Kaplan e David Norton, due dei più importanti esponenti della scuola di Harvard che con la pubblicazione del loro articolo *“The Balanced Scorecard. The measure that drive performance”* mettono in luce l'esigenza di superare i modelli tradizionali di strategia che presentavano una serie di limiti per il successo aziendale tra cui la determinazione di strategie aziendali a breve termine, la non considerazione degli

⁵⁷ FERRANDINA ANTONIO, CARRIERO FABRIZIO, Il business plan, guida strategico-operativa, Ipsoa, 2010 PAG 108

asset intangibili, che oramai assumono un ruolo fondamentale per la creazione di valore ed infine i modelli tradizionali non sono in grado di comunicare le scelte e gli obiettivi strategici dell'impresa. I due esperti riconoscono tali limiti e sottolineano come *“The traditional financial performance measures worked well for the industrial era, but they are out of step with the skills and competencies companies are trying to master today. [...] traditional financial accounting measures like return on investment and earnings per share can give misleading signals for continuous improvement and innovation - activities today's competitive environment demands”*⁵⁸. La Balanced Scorecard sottolinea proprio l'importanza della coesistenza delle informazioni finanziarie con quelle non finanziarie e si propone di inserirle in un unico report che servirà alle aziende stesse per attuare l'analisi strategica ma anche ai soggetti esterni che devono rapportarsi con l'azienda. La Balanced Scorecard viene definita dai suoi autori *“a set of measure that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The Balanced Scorecard includes financial measures that tell us the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance”*.⁵⁹

La Balanced Scorecard prende questo nome in quanto è uno strumento di gestione strategica con il quale vengono tradotte le strategie aziendali in una serie di indicatori di performance (scorecard) per assicurare un equilibrio tra gli obiettivi a breve termine con gli obiettivi a lungo termine (balanced) e per questo non è semplice la traduzione nella lingua italiana, un tentativo è stato fatto dai curatori dell'edizione italiana dell'Harvard Business Review definendo lo strumento come *“Schede di Valutazione Bilanciate”*, successivamente nella rivista Result è stato definito come *“Sistema di Reporting Integrato”*⁶⁰.

La BSC quindi parte dal presupposto che per avere una visione aziendale completa è fondamentale considerare gli indicatori di performance in senso globale e per tale ragione permette di guardare il business da quattro differenti punti di vista attraverso i quali è

⁵⁸ KAPLAN ROBERT S., NORTON DAVID P., The Balanced Scorecard. Measure that drive performance, Harvard Business Review, January-February 1992

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Informazioni tratte dall'articolo di Alberto Bubbio, “Balanced Scorecard” e controllo strategico: le relazioni, Amministrazione&Finanza Oro, n. 1/2000

possibile sviluppare le performance aziendali in forma strategica e monitorarle nel tempo. Le prospettive sono le seguenti:

- Prospettiva economico - finanziaria
- Prospettiva dei clienti
- Prospettiva dei processi aziendali interni
- Prospettiva di apprendimento e crescita

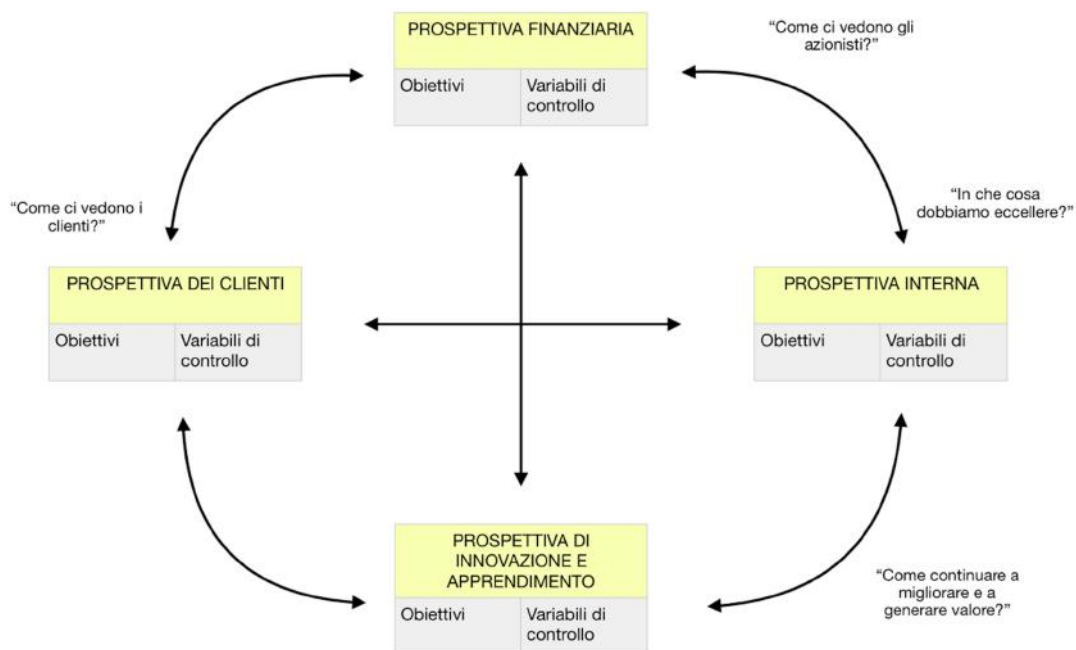


FIGURA 8: La Business Scorecard nella sua prima versione del 1992, "Balanced Scorecard" e controllo strategico: le relazioni, Amministrazione&Finanza Oro, n. 1/2000 di Alberto Bubbio

L'adozione della BSC da parte delle imprese può comportare molti vantaggi, in primo luogo le misure economiche tradizionali non hanno la capacità di valutare le performance future aziendali la cui conoscenza è fondamentale per lo sviluppo dell'analisi strategica, risulta necessario quindi l'utilizzo di misure non finanziarie che siano in grado di rappresentare una opportunità di sviluppo nel lungo termine; in secondo luogo è opportuno che le aziende

“cerchino di legare i loro obiettivi strategici ad un insieme di indicatori operativi che aiutino a monitorare le variabili dalle quali dipende il successo aziendale.”⁶¹

Negli anni 2000, il concetto di Balanced Scorecard venne ripreso dagli stessi autori che, considerando il grande successo di tale strumento nelle aziende, videro in esso non solo uno strumento di misura delle performance aziendali ma una vera e propria *“struttura organizzativa di un sistema di management strategico”⁶²*, definendo le imprese che applicavano tale strumento di management, *“imprese orientate alla strategia”* perché hanno creato una nuova tipologia di organizzazione basata sulla strategia considerando quest’ultima il centro di ogni processo di cambiamento e di management.

2.3.1 CHE COS’È LA STRATEGIA

Nella letteratura gli studi di *strategic management* iniziarono verso gli anni ’60 ma risulta ancora oggi difficile definire le origini della strategia tanto che vengono individuate due linee di pensiero: secondo la prima, il pensiero strategico *“si origina dai cambiamenti avvenuti tra gli anni ’60 e ’70 riconducibili al passaggio da ambienti complicati ad ambienti complessi”⁶³* che hanno creato l’esigenza di nuove teorie in grado di spiegare i fenomeni emergenti, la seconda interpretazione, invece, vede l’origine della strategia come un fenomeno che nasce all’interno della struttura d’impresa, al di là dei contesti esterni. Generalmente vengono individuate quattro fasi.

Della prima fase Alfred Chandler (1962), esperto di business e management, è il maggiore esponente che, dopo aver esaminato e studiato le strutture organizzative dell’azienda, concluse che la struttura aziendale dipendeva dalla scelta strategica attuata dall’impresa.

Riguardo alla seconda fase, Igor Ansoff (1965), uno dei padri del Strategic Management, ha contribuito all’evoluzione del concetto di strategia sostenendo che *“se è vero che la struttura è influenzata dalla strategia, è altrettanto vero che quest’ultima non è un puro e artificioso frutto della fantasia o dell’immaginazione del vertice strategico, ma nasce da una attenta e*

⁶¹ BUBBIO ALBERTO, Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni, Amministrazione&Finanza Oro, n.1/2000

⁶² KAPLAN ROBERT S., NORTON DAVID P., L’impresa orientata dalla Strategia, Balanced Scorecard in azione, a cura di Alberto Bubbio, Isedi, 2006 PAG 28

⁶³ PELLICANO MARCO, Il governo strategico dell’impresa, Giappichelli, Torino, 2004 PAG 133

approfondita analisi dei fattori ambientali incidenti"⁶⁴. È in questo contesto che inizia a delinearsi il rapporto tra impresa e ambiente, una relazione attiva e nella quale l'impresa risulta dipendere dall'ambiente e viceversa e che individua un'unica strategia vincente, definita *one best way*, utilizzata da quell'impresa che riesce a sopravvivere nell'ambiente circostante e adegua la propria struttura ai cambiamenti ambientali.

La *one best way* si riconduce al concetto di programmazione strategica, ed è stato descritto come quel processo in grado di realizzare le migliori strategie tali da rendere l'azienda competitiva nel mercato, oggi invece tale processo, inteso con questo significato, è stato del tutto abbandonato dopo aver compreso che non portava ai risultati sperati e la ragione di questo è, secondo Henry Mintzberg, studioso di management e scienze gestionali, la non distinzione tra il processo di strategic planning e quello di strategic thinking, "*Planning has always been about analysis, about breaking down a goal or set of intentions into steps, formalizing those steps so that they can be implemented almost automatically, and articulating the anticipated consequences or results of each step [...], strategic thinking, in contrast, is about synthesis. It involves intuition and creativity. The outcome of strategic thinking is an integrated perspective of the enterprise.*"⁶⁵

La programmazione strategica vede il suo fallimento anche nel fatto di aver copiato ed estrapolato strategie vecchie ostacolando così l'emergere del pensiero strategico che, assieme alla cultura aziendale e all'imprenditorialità, è l'ingrediente per il successo.

Con gli anni '70 si apre la terza fase, e il maggior precursore è James Thompson (1967), sociologo americano, che capovolge la relazione tra ambiente ed organizzazione sostenendo che è l'azienda ad influenzare l'ambiente con la sua attività, lo crea e lo adatta all'organizzazione.

L'ultima fase risale agli anni '80, di cui i maggiori esponenti sono Birger Warnerfelt (1984) e Robert Grant (1991), economisti ed esperti di management, che sostengono che la strategia dipende dalle risorse disponibili, dal loro utilizzo, impiego e combinazione.

Ad oggi le strategie sono potenzialmente infinite, si è alla costante ricerca di nuove combinazioni, di nuovi modi per competere e di nuovi tipi di business per cui non è possibile ottenere una strategia univoca per tutti.

⁶⁴ PELLICANO MARCO, Il governo strategico dell'impresa, Giappichelli, Torino, 2004 PAG 135

⁶⁵ MINTZBERG HENRY, The Fall and the Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, 1994

Il cambiamento dello scenario competitivo è riconducibile allo sviluppo di alcuni elementi come:

- **Globalizzazione**

*“Is intended as a process where forms of consumption, production, and ways of life are increasingly exposed to each other and interact on a global scale, creating a tension between variety and standardization, between local and global, with a process of recombination that generates new variety and sets global benchmarks that require firms to increase their performance”*⁶⁶ ed è di fondamentale importanza che la strategia si adegui ai cambiamenti del mercato ma anche ad eventi riguardanti le nazioni, alleanze, accordi e mercati emergenti.

- **Sviluppo dei Networks**

Lo sviluppo di nuove e migliori comunicazioni hanno dato vita ad una complessa rete di relazioni che ha portato le aziende ad incrementare le cooperazioni ma nello stesso tempo a creare maggiori competizioni.

- **Sviluppo nelle tecnologie dell’informazione e comunicazione**

Nuovi prodotti, nuove forme di logistica, nuove tecniche di comunicazione più rapide ed efficienti sono elementi fondamentali che influenzano i processi aziendali e il rapporto con il mercato, diventando così strumenti chiave per la determinazione di strategie innovative.

- **Knowledge**

Anche la conoscenza ha assunto un ruolo sempre più importante sia nei processi produttivi che nel marketing, oltre alla crescita di fattori intangibili come il brand e la reputazione, la conoscenza ha acquisito un ruolo sempre più importante sia come input sia come output.

Tutti e quattro gli elementi qui sopra elencati, hanno portato ad un aumento di imprese lontane dalla logica strategica della *one best way* e la creazione di dinamiche in continua evoluzione: vi è più varianza nel modo in cui le aziende competono all’interno dello stesso settore e del

⁶⁶ BUZZAVO LEONARDO, Strategy in three dimensions, perspective for strategy innovation, CEDAM, Padova, 2012, pag.13

target, inoltre la globalizzazione crea continuamente una ricombinazione di elementi locali e globali dando la possibilità anche alle piccole imprese di potersi affacciare all'economia mondiale con la conseguente nascita di nuovi mercati dati dalla combinazione di maggiore variazione ed innovazione.

Henry Mintzberg e Michael Porter sono due tra i maggiori esperti di strategia aziendale che hanno dedicato numerosi studi nel determinare questo concetto nelle sue più variate sfaccettature.

Mintzberg, seguendo il principio secondo il quale non esiste un'unica definizione di strategia, nel suo articolo "*The strategy concept I: Five Ps For Strategy*", la definisce dal punto di vista di cinque dimensioni:

1) Strategy as Plan

La strategia intesa come un piano è il concetto più semplice ma è anche quello che maggiormente può creare confusione in quanto si tratta solo del contorno di quella che poi risulta essere l'effettiva strategia applicata. In tale definizione, la strategia ha due principali caratteristiche: è pianificata in via preventiva dalle azioni che verranno eseguite ed è sviluppata in maniera consapevole e risoluta; le pianificazioni strategiche possono essere generali o più specifiche.

2) Strategy as Ploy

Una delle manifestazioni della strategia intesa in senso più specifico è la strategia "*as a ploy*", ovvero la messa in atto di una serie di tattiche per "eliminare" un particolare *competitor* ed ottenere quote di mercato.

3) Strategy as Pattern

Se una strategia viene progettata attraverso piani o tattiche, chiaramente deve essere anche realizzata e, definire una strategia solo come un piano, non è sufficiente per renderla vincente: la terza dimensione della strategia risponde a questa esigenza, traduce cioè il piano in azioni. Le definizioni di strategia come *plan* e *pattern* si differenziano dal fatto che i *plans* possono non realizzarsi nella realtà e, dall'altra parte, i *pattern* possono crearsi anche senza piani, "*if we label the first definition **intended strategy** and the second **realized strategy**, then we can*

*distinguish **deliberate strategy**, where intentions that existed previously were realized, from **emergent strategies**, where patterns developed in the absence of intentions, or despite them (which went unrealized)*⁶⁷

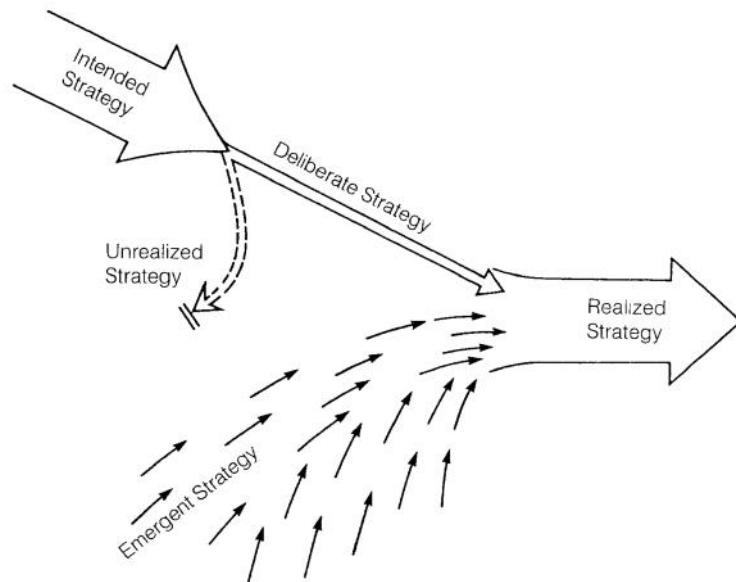


FIGURA 9 : Deliberate and Emergent Strategy, The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, General Strategies Theory, 2001

4) Strategy as a Position

Per molte aziende la strategia consiste nel poter offrire i propri prodotti/servizi in un determinato mercato, si dice che la strategia guarda “verso il basso”, cioè verso il luogo in cui viene offerto il prodotto al consumatore. Tale definizione di strategia è compatibile con quelle elencate precedentemente: la posizione, cioè il mercato in cui competere, viene selezionato durante il processo di pianificazione strategica e può essere raggiunto tramite le azioni strategiche.

⁶⁷ MINTZBERG HENRY, The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, General Strategies Theory, 2001

5) Strategy as a Perspective

La quinta definizione di strategia che viene presentata da Mintzberg ha la caratteristica di mantenere l'attenzione verso l'interno dell'organizzazione e definisce il modo in cui l'azienda percepisce il mondo esterno, viene definita strategia "verso l'alto" perché guarda al futuro dell'azienda. Secondo tale concetto la strategia è una invenzione, è una immaginazione dell'imprenditore o del manager, è un insieme di intenzioni che regolano il comportamento prima che si realizzi. L'elemento chiave di questa quinta definizione è la condivisione della prospettiva strategica da tutti i membri dell'organizzazione, si parla cioè di *collective mind*.

Poiché queste cinque definizioni di strategia appena descritte sono fortemente correlate tra loro, intersecandosi una con l'altra, il pensiero di Mintzberg, sostanzialmente, può ridursi a solo a tre tipologie:

- **Intended Strategy**, in cui dopo una valutazione attenta dell'ambiente e dell'impresa, viene formulata una strategia dalla direzione aziendale che prova ad implementarla in un momento successivo;
- **Deliberated Strategy**, è la strategia che viene effettivamente implementata;
- **Emergent Strategy**, è la strategia che emerge da azioni non pianificate dell'azienda.

Il Business Plan, segue il classico approccio promosso dalla dottrina economica della strategia deliberata che è in grado di analizzare la domanda e preventivare i cambiamenti per riuscire ad anticipare i trend evolutivi del mercato. Secondo Antonio Borello, esperto in pianificazione imprenditoriale e sviluppo internazionale, la strategia emergente e la strategia deliberata possono convivere, infatti *"l'imprenditore imposta un piano sulla base di un percorso studiato e poi lo adegua sulla base dei risultati e dei feed-back che riceve durante la sua azione imprenditoriale. E l'attività di aggiornamento costante del Business plan, oltre che la sua stesura sulla base di un insieme di analisi e decisioni condivise in tutta l'organizzazione, consente il raggiungimento di questo risultato, ossia l'adozione di una sorta di "strategia deliberata evolutiva".*⁶⁸

⁶⁸ BORELLO KINGSLEY ANTONIO, *Excellent Business Plan: Come pianificare una startup, sviluppare un'impresa e monitorare la performance*, HOEPLI Editore, Milano, 2015, sesta edizione PAG 58

Michael Porter parla di formulazione strategica come un processo da porsi in relazione alla concorrenza, non solo delle principali imprese rivali, ma anche clienti, fornitori, potenziali entranti e prodotti sostitutivi, tutti elementi competitivi da tenere in considerazione e solo dopo la loro determinazione l'azienda sarà in grado di individuare le proprie forze e le proprie debolezze che, dal punto di vista strategico, coincideranno con la posizione dell'impresa rispetto ai concorrenti.

Posizionare l'impresa proprio in base alle sue forze e debolezze permette di sviluppare una strategia che consiste nell'evitare forze competitive maggiori o ricercare un settore in cui queste forze risultano minori, in altre parole la strategia può tradursi nell'evitare i principali *competitors* su alcuni processi ed affrontare la concorrenza in altri; anche monitorare il cambiamento nei settori è importante dal punto di vista strategico, l'azienda infatti è in grado di adattare i suoi punti di forza a tali mutamenti, massimizzandoli o minimizzandoli in base alle diverse situazioni. Risulta chiara l'importanza di una buona programmazione iniziale di lungo periodo perché permette di analizzare ogni forza competitiva, prevedere gli impatti delle situazioni appena accennate e delineare un quadro generale complessivo di profitto nel settore.

Porter precisa come la strategia non deve essere confusa con l'efficacia operativa, perché sono due elementi distinti ma essenziali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali: *“efficacia operativa significa svolgere attività simili meglio di quanto facciano in concorrenti”*⁶⁹, quindi l'insieme di tutte quelle attività che permettono all'azienda di utilizzare nel modo migliore le proprie risorse e i propri punti di forza, come ad esempio rispetto per l'ambiente o l'attenzione verso i propri dipendenti, per *“posizionamento strategico, invece, si intende compiere attività diverse da quelle dei propri concorrenti, oppure svolgerne di simili, ma in modo diverso.”*⁷⁰

Il singolo interesse di un'azienda volto all'efficacia operativa non è sufficiente nell'economia dinamica attuale, i concorrenti infatti, in tempi molto brevi, sono in grado di imitare le tecniche di management e le nuove tecnologie, superando così l'azienda che per prima le aveva attuate. Secondo Porter, un elemento che porta ad una situazione di imitazione è il

⁶⁹ PORTER MICHAEL E. , *Strategia e competizione: come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni* Milano, Il sole-24 ore, 2001, PAG 25

⁷⁰ Ibid.

processo di *benchmarking*, e più viene attuato più le imprese si assomigliano e più cercheranno di restare nel mercato, creando così un circolo vizioso che può solo portare ad una riduzione degli utili, calo dei prezzi ed omogeneità nel mercato.

È importante per le aziende far sì che l'efficacia operativa non venga confusa con la strategia che invece si basa sulla diversificazione, ovvero sulla scelta da parte dell'azienda di un insieme di attività per distribuire un mix di valore.

Il posizionamento strategico deriva da tre tipologie di fonti:

- **posizionamento basato sulla varietà di prodotto**, cioè la scelta di un insieme di particolari prodotti o servizi specifici di un settore;
- **posizionamento basato sui bisogni**, corrisponde all'individuazione di un target;
- **posizionamento basato sull'accesso**, che dipende quindi da particolari caratteristiche dei clienti, come la collocazione geografica e la dimensione, per le quali è necessario uno specifico insieme di attività.

In conclusione, Porter considera la strategia come *“la creazione di una posizione diversa da tutte le altre, di valore e che implichi un insieme particolare di attività. Se esistesse un unico posizionamento ideale, non ci sarebbe bisogno di alcuna strategia. Le aziende avrebbero un solo e semplice imperativo: arrivare prime a scoprirlo e a occuparlo. L'essenza del posizionamento strategico è la scelta di attività diverse da quelle dei concorrenti. Se l'insieme migliore di attività per produrre tutti i tipi di prodotto, soddisfare tutti i bisogni e accedere a tutti i clienti fosse lo stesso, le aziende potrebbero facilmente collocarsi in tale prospettiva e sarebbe l'efficacia operativa a determinare il rendimento.”*⁷¹

⁷¹ PORTER MICHAEL E. , *Strategia e competizione: come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni* Milano, Il sole-24 ore, 2001, PAG 42

2.3.2 I SEGMENTI DELLA STRATEGIA

La strategia, come più volte detto in questo capitolo, non ha una definizione chiara e precisa che si possa ritenere la più corretta e talvolta si rischia di parlare di strategia discutendo però di due momenti diversi di essa, rischiando quindi di creare confusione e di non trovare un punto di incontro, è bene pertanto chiarire che la strategia si articola in diversi segmenti o diverse prospettive, che costituiscono una sequenza.

1) Formazione

Il segmento della formazione riguarda le modalità con cui la strategia prende forma, come si crea e come diventa realtà all'interno dell'impresa, descrive i processi di definizione di essa, che possono essere formali o informali, gli attori chiave che hanno partecipato alla sua definizione e, guardando al futuro, quali sono le condizioni che possono determinare alcuni mutamenti della strategia nel tempo.

2) Contenuto

Dopo aver descritto i processi di formazione della strategia, bisogna guardare all'effettivo contenuto, ovvero alle scelte che l'azienda mette in atto per poter superare i principali *competitors*, come ad esempio scelte sul posizionamento nel mercato, sulla delocalizzazione della produzione all'estero per avere costi minori di manifattura o ancora, aumento dei costi nella ricerca e sviluppo che danno la possibilità di maggiore innovazione. Il segmento del contenuto, in sintesi, cura tutti gli aspetti gestionali che formano la strategia.

3) Planning

Il terzo segmento è quello in cui la strategia viene tradotta in un piano operativo, detto in altre parole è il momento in cui vengono pianificate tutte quelle attività che si devono realizzare affinché l'effettivo contenuto della strategia venga applicato all'interno del mercato.

4) Controllo

Il processo strategico non si esaurisce con la realizzazione del contenuto della strategia, questa infatti deve essere continuamente monitorata e controllata per poter raggiungere gli

obiettivi. Coloro che si occupano della fase del controllo sono i cosiddetti *controller* che hanno il compito di confrontare i piani operativi con ciò che effettivamente è stato ottenuto dall'applicazione della strategia e se gli obiettivi non sono stati raggiunti, dovranno rivalutare la fase di planning o il segmento del contenuto.

“Strategy is about all of these segments, they are all connected, yet they are different in nature and must be dealt with accordingly”⁷².

La strategia, oltre ad essere suddivisa in segmenti, ha una architettura gerarchica, si possono infatti distinguere tre livelli differenti di strategie strettamente collegati tra di loro:

1) Strategia Corporate

2) Strategia Business

3) Strategia Funzionale

Strategia Corporate

La corporate strategy viene sviluppata dal top management che identifica il business o i business in cui si vuole competere, l'azienda può scegliere se operare in un solo business, in più business correlati o in più business non correlati; quando si tratta di un'impresa che opera in un singolo business, la strategia corporate e la strategia business coincidono ma indipendentemente dalla scelta di uno o più business, l'azienda deve scegliere quello in cui può entrare e massimizzare la redditività nel lungo periodo.

Nella livello di corporate strategy vengono anche identificate le risorse che si intendono allocare per raggiungere un determinato obiettivo, *“partendo dalla Mission e dagli obiettivi di lungo termine, passando attraverso l'analisi esterna ed interna dei vari business e cercando di prevedere i risultati che potranno essere ottenuti, il corporate decide l'allocazione delle risorse.”⁷³*

⁷² BUZZAVO LEONARDO, Strategy in three dimensions, perspective for strategy innovation, CEDAM, Padova, 2012, PAG 21

⁷³ PELLICELLI GIORGIO, Strategie d'impresa, Egea, Milano, 2014 PAG 21

Strategia Business

A questo livello la strategia riguarda le modalità di competere all'interno del mercato per ottenere un vantaggio competitivo che assicuri ritorni maggiori rispetto ai concorrenti, il manager infatti dovrà occuparsi di capire come affermarsi in un ambiente competitivo, quali vantaggi attuare per essere vincente e come cogliere le opportunità dei mercati.

Strategia Funzionale

Questo ultimo livello consiste nel determinare la gestione delle risorse a livello operativo e tale compito spetta ai responsabili delle singole aree funzionali, come ad esempio direttori commerciali, finanziari, delle risorse umane, di marketing, e amministrativi le cui capacità e attività influenzano le strategie corporate e business.

2.3.3 STRATEGIA IN 3D

Un tentativo di unire le diverse prospettive di strategia in un unico framework viene dato dalla rappresentazione della strategia in tre dimensioni, definita appunto "strategy in 3D".

Il punto di partenza che ha dato vita a questa visione della strategia è il fatto che, fin dagli anni '60, quando iniziarono i primi studi finalizzati a dare una definizione alla strategia, sono stati delineati tre principali "blocchi", i tre fattori chiave, che hanno caratterizzato la sua origine. I tre *building blocks* sono:

- **Strategia come pensiero analitico**, è la formazione più classica e tipica della strategia, in cui quest'ultima viene delineata da un processo di pianificazione formale e di analisi sistematica condotta con rigore, è una visione tipica degli anni '50 e '60 in cui i manager delineavano alcuni obiettivi e attuavano la strategia migliore con la quale poterli raggiungere, la cosiddetta *one best way*.

- **Strategia come outside-in**, si forma quando, negli anni '70 e '80 le imprese hanno iniziato a crescere in un contesto di concorrenza perfetta, e questo ha fatto sì che l'ambiente diventasse un importante elemento che incideva sulla loro competitività e performance e che poteva portare ad ottenere un importante vantaggio competitivo nel mercato; non sono più i

manager o gli imprenditori a determinare la strategia giusta per il raggiungimento degli obiettivi bensì l'ambiente e il settore che impattano sul contenuto della strategia.

- **Strategia come miglioramento incrementale**, è legato al comportamento dell'azienda che mira a migliorare sé stessa ma anche i suoi prodotti e che può portare ad un vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti, misurato attraverso un continuo processo di *benchmarking*, cioè di un confronto tra le performance aziendali e quelle dei maggiori *competitors*, ma anche attraverso l'utilizzo di minori costi, migliore qualità, tempi di consegna più ottimali, un alto livello di soddisfazione del cliente ed altri indicatori di performance che possono valutare la presenza di un vantaggio competitivo dell'azienda all'interno del mercato.

Alla fine del secolo scorso, i tre *building blocks* sono stati arricchiti da altre tre prospettive che completano lo scenario: gli *upgrades*, a ciascuno dei quali è stato abbinato un *building blocks* ed assieme hanno dato origine alla strategia tridimensionale. Gli *upgrades* sono i seguenti:

- **Strategia inside-out**, negli anni '90 emerge la consapevolezza che competere non significa solo guardare all'ambiente esterno ma è essenziale anche analizzare l'impresa al suo interno, come è organizzata e come si pone nel mercato, si può ottenere un vantaggio competitivo anche grazie alle risorse, alle capacità, competenze e ai fattori che rendono unica l'impresa.

- **Strategia per la riconfigurazione del business**, questo upgrade si riferisce ai tipi di innovazione che non consistono in un miglioramento incrementale dell'azienda o dei prodotti bensì in un cambiamento radicale che porta ad una sostanziale riconfigurazione del business. Gli anni 2000 hanno visto fiorire una letteratura attenta ai fenomeni legati all'innovazione, a forme nuove e radicali di prodotti che hanno portato allo sviluppo del concetto di *strategy innovation* volto non solo al rinnovamento dell'azienda, ma anche ad una sua espansione e ridefinizione.

- **Strategia come pensiero sintetico**, accanto al modello analitico che vede la strategia come un processo di pianificazione formale, si colloca un altro lato della strategia che consiste in pratiche meno formali e schemi meno analitici. Si tratta del pensiero sintetico, fortemente legato all'intuizione, all'immaginazione, alle emozioni e alla creatività e viene posta l'attenzione alla strategia come pensiero emergente e non più analitico.

I tre *building blocks*, di cui si è parlato all'inizio di questo paragrafo, sono stati sviluppati a partire dal 1960 e hanno trovato esemplificazione nei testi di Michael Porter, gli *upgrades* invece sono stati sviluppati in periodi diversi, rispettivamente negli anni '90 e 2000 e più recente è invece la definizione della strategia come pensiero sintetico. È importante precisare che bisogna guardare a questi aspetti diversi della strategia non come singoli blocchi ma come una loro composizione che può variare a seconda delle diverse situazioni aziendali.

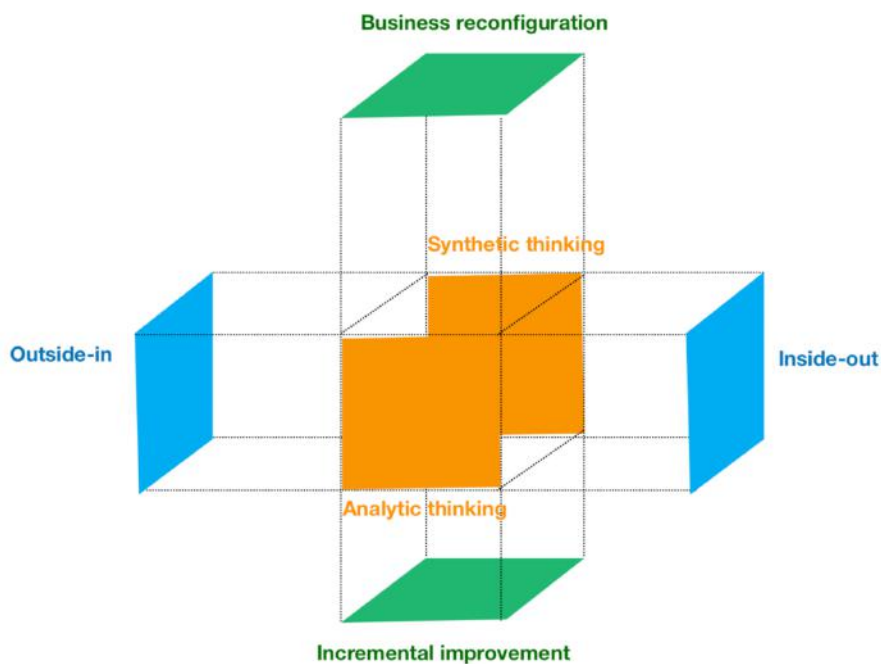


FIGURA 10 : Strategia in 3D, BUZZAVO LEONARDO, Strategy in three dimensions, perspective for strategy innovation, CEDAM, Padova, 2012

2.4 PIANO MARKETING

L'elaborazione delle strategie fin qui analizzate vengono tradotte in un Piano Marketing che serve per definire lo svolgimento e il controllo dell'attività imprenditoriale al fine di realizzare obiettivi di medio-lungo termine.

Il Piano Marketing è una delle parti più importanti del Business Plan perché chiarisce la natura dell'impresa e delle strategie che vuole mettere in atto e spiega come essa voglia sfruttare le condizioni di mercato per promuovere le vendite; è così importante che richiede una particolare attenzione nella sua realizzazione, deve infatti risultare chiaro, convincente, interessante e stimolante e deve illustrare, anche con l'utilizzo di tabelle, grafici, dati di mercato, come l'impresa risulti avere ottime prospettive di successo e bassi rischi, deve cioè dimostrare di rappresentare una grande opportunità di investimento.

La realizzazione del Piano Marketing dipende dall'attività imprenditoriale che l'azienda intende presentare, per quelle in cui l'attività di marketing ha un ruolo cruciale, il Piano Marketing risulterà più elaborato e ricco di dettagli, invece per quelle in cui l'attività di marketing risulta più ridotta, il Piano risulterà meno complesso. Certo è che un buon Piano Marketing deve essere sempre ben formulato al fine di essere esaminato con molta attenzione dai lettori.

Per realizzare gli obiettivi prefissati l'impresa identifica alcune variabili, definite *leve di marketing*, che devono essere combinate in maniera ottimale al fine di conquistare il consumatore; questo infatti, al momento dell'acquisto di un determinato bene viene influenzato da molteplici fattori che l'azienda deve appunto recepire e offrire in una determinata combinazione, definita *marketing mix*.

Le variabili che si determinano con il marketing mix, definite dall'economista Jerome McCarthy "4P" sono:

- **Prodotto:** le scelte del consumatore si basano sia sul prodotto in sé sia su elementi che lo caratterizzano come la marca, qualità, confezione e servizi accessori e per tale motivo è fondamentale che l'impresa, nell'introdurre una nuova attività, descriva l'utilizzo del prodotto da parte dei consumatori e in che modo è in grado di competere nel mercato.

- **Prezzo:** è la leva del marketing mix in cui viene focalizzata maggiormente l'attenzione poiché ha un'influenza diretta sul profitto, per questo è importante che l'azienda curi il processo di determinazione dei prezzi che richiede una conoscenza del costo pieno di prodotto che prende in considerazione tutte le componenti quali costi di produzione, costi generali, oneri finanziari e imposte.
- **Punto vendita:** la fattibilità del progetto imprenditoriale dipende fortemente dalle politiche di distribuzione, poiché determinano i canali attraverso i quali il prodotto viene offerto ai consumatori, *“la finalità della politica di distribuzione, oltre a quella istituzionale di assicurare la disponibilità di beni e servizi nei tempi e nei luoghi deputati al consumo, è quella di conseguire gli obiettivi funzionali di volume di vendita, quota di mercato e di profitto.”*⁷⁴
- **Promozione:** è la fase relativa alla scelta degli strumenti di comunicazione del prodotto/ servizio al fine di promuovere l'immagine dell'azienda e la vendita del prodotto, tra gli strumenti di comunicazione più utilizzati si inserisce la pubblicità, l'attività di vendita personale e attività di pubbliche relazioni.



FIGURA 11: Marketing Mix

⁷⁴ FERRANDINA ANTONIO, CARRIERO FABRIZIO, Il business plan, guida strategico-operativa, Ipsoa, 2010, PAG 43

“Le 4P del marketing mix sono diventate con il tempo il cuore del marketing in quanto le quattro categorie di variabili identificate da McCarthy consentono di influenzare la percezione di valore del cliente, agendo sui benefici attesi, percezioni di performance, costi di vario genere da sostenere per ottenere i benefici attesi e onerosità percepita nelle diverse offerte di mercato.”⁷⁵

Negli anni successivi, Philip Kotler, uno tra i maggiori esperti nel campo del marketing, ha ritenuto il modello delle 4P insufficiente per conseguire gli obiettivi di mercato, integrando così tale modello con ulteriori 4P:

- **Persone:** tale concetto viene inteso sia in senso interno all’azienda, dando importanza al personale aziendale per il successo del marketing, sia esterno in relazione al fatto che l’azienda vede i consumatori come persone e tentano di capire di cosa necessitano e cosa li fa stare bene.
- **Processi:** riguardano quell’insieme di aspetti dell’attività aziendale relativi alla realizzazione di un nuovo prodotto o servizio che devono essere costantemente monitorati al fine di intrattenere una relazione di lungo termine con i *customers*.
- **Programmi:** fondati sulle tradizionali 4P di McCarthy, i programmi sono relativi all’insieme di attività che devono essere combinate in programmi di marketing per produrre valore per il cliente.
- **Performance:** è l’insieme dei possibili risultati sia finanziari sia non finanziari che derivano dalle performance aziendali.

Per la progettazione di un Piano Marketing vengono individuati alcuni argomenti principali da trattare che, in base alla tipologia di attività imprenditoriale, possono soffermarsi maggiormente su un aspetto e meno su un altro, ma generalmente nel Piano Marketing devono essere presentati:

- **l’ambiente esterno ed interno all’azienda**, viene fatta l’analisi dell’ambiente esterno che permette all’azienda di poter valutare i fattori che impattano sulla stessa e sulle sue

⁷⁵ KOTLER PHILIP, KELLER K.L, BRADY M, GOODMAN M, Marketing management, Hoepli, Milano, 2009, PAG 33

strategie, a questo segue l'analisi del settore in cui l'azienda andrà a competere e l'analisi delle singole forze che agiscono all'interno;

- **l'analisi del mercato** per capire effettivamente se vi è presenza di domanda del prodotto o servizio e se vi è opportunità di inserimento dell'azienda all'interno del mercato, viene prima definito il mercato in senso globale e poi le caratteristiche dei segmenti primari e secondari;
- **concorrenza e altri fattori esterni** in cui vengono definiti i maggiori concorrenti presenti all'interno del settore e il modo in cui possono influenzare l'impresa, vengono analizzati anche fattori esterni di carattere politico, sociale e legale che possono influenzare l'attività imprenditoriale;
- **strategia di marketing** in cui vengono descritte le strategie di utilizzo dei vari strumenti di marketing, come ad esempio distribuzione, promozione e politica dei prezzi.

2.4.1 ANALISI DELL'AMBIENTE E DEL SETTORE

L'analisi qualitativa del Business Plan non può prescindere dall'analisi dell'ambiente e del settore in cui l'azienda è collocata e di quelli in cui intende operare perché proprio ambiente e settore sono diventati oggi elementi, non di genere economico, in grado di influenzare le aziende e con i quali questa intreccia continui rapporti.

Mentre l'ambiente economico è caratterizzato da fattori quali: mercati, in cui le aziende negoziano prodotti e servizi, politiche economiche, monetarie e finanziarie, *“l'ambiente non economico rilevante per la struttura e la dinamica delle aziende comprende fenomeni quali il sistema di valori caratterizzante la società nella quale l'azienda opera, l'istruzione della popolazione, la normativa giuridica, l'avanzamento della scienza e della tecnologia, le infrastrutture e la configurazione fisica e climatica del territorio. Trasversale alla distinzione tra ambiente economico e non economico, e probabilmente più interessante ai fini dell'analisi strategica, c'è quella tra ambiente generale e ambiente specifico.”*⁷⁶

Si distingue *ambiente specifico*, quello che circonda l'azienda, da quello *generale* in cui essa è inserita; l'ambiente specifico riguarda in particolar modo i mercati di acquisizione delle risorse produttive e quelli di sbocco, ovvero quei mercati in cui si collocano i beni e i servizi

⁷⁶ SANTESSO ERASMO, Lezioni di economia aziendale, Giuffrè, Milano, 2010 PAG 123

che si intendono offrire; costituiscono l'ambiente generale in cui l'azienda è inserita, l'ambiente fisico naturale, l'ambiente culturale, l'ambiente sociale, l'ambiente politico-legislativo, l'ambiente economico e l'ambiente tecnologico in cui influiscono diverse variabili che non possono essere trascurate durante la stesura di un Business Plan perché hanno rilevanza sulle decisioni strategiche prese dall'azienda.

Un progetto imprenditoriale di successo, quindi, deve tenere in considerazione tutte quelle variabili dell'ambiente esterno generale che possono agire sull'azienda, è necessario poi prevedere l'andamento di tale variabili per individuare possibili minacce e opportunità ed adattare la strategia alle previsioni fatte, *“as an individual business we cannot stop or change macroeconomics factors, but what we can do is look for them, predict them, and make decisions that ensure our business is in a good a position as possible to deal with them [...] For example a national recession is an economic factor, it is not something we, as a business can stop, but we can do something to address its impact.”*⁷⁷

Un'analisi utile ad identificare quelle variabili che possono incidere sull'organizzazione e sulle sue scelte è l'analisi PEST che si focalizza sulla valutazione di quattro principali variabili macro-ambientali:

- Politica
- Economica
- Sociale
- Tecnologica

le cui iniziali formano l'acronimo PEST.

Lo scopo di attuare questo tipo di analisi è quello di capire come ciascuna di queste variabili possa agire sul futuro del progetto imprenditoriale, come possono cambiare e interagire tra di loro e per tale ragione devono essere considerate come variabili interdipendenti.

Variabili in ambito politico

Riguardano le decisioni dei governi che non sempre è possibile conoscere in anticipo, si tratta di una variabile il cui impatto sulle decisioni aziendali può essere determinante.

Tra i principali fattori di tipo politico si trovano:

⁷⁷ WILLIAMS KEVAN, Brilliant Business Plan, What to know and do to make the perfect plan, Pearson, 2011, PAG 53

- stabilità politica;
- regole sulla protezione dell'ambiente;
- regole sulla sicurezza;
- politiche fiscali;
- leggi sull'occupazione e tassazione delle politiche salariali;
- regole e limitazioni commerciali internazionali;
- contrattualistica;
- tutela dei consumatori;
- normative sulla proprietà intellettuale;
- tasse doganali;
- Normative di aiuto alle imprese;
- diritto societario;
- normative anti-trust;
- leggi sull'etichettatura e tracciabilità dei prodotti.

Variabili in ambito economico

Le condizioni dell'economia hanno un'importanza primaria ed un profondo impatto su tutte le scelte strategiche programmatiche e sul successo dell'impresa.

Tra i principali fattori di tipo economico si individuano:

- sviluppo economico;
- tassi di cambio e stabilità monetaria;
- spesa del governo;
- deficit pubblico;
- tasso di interesse e politiche monetarie;
- tassi di inflazione;
- costo del lavoro;
- tasso di disoccupazione;
- salario medio;
- politiche sulla disoccupazione;
- tassazione.

Variabili in ambito sociale

Anche le variabili sociali possono avere un impatto significativo sulle scelte strategiche, in particolare quelle più importanti da tenere sempre in considerazione sono:

- andamento demografico e livello di istruzione della popolazione;
- distribuzione del reddito;
- mobilità lavorativa e/o sociale;
- cambiamenti dello stile di vita;
- propensione al tempo libero e allo svago;
- spirito imprenditoriale;
- livello educazione e formazione;
- condizioni di vita.

Variabili in ambito tecnologico

Il progresso tecnologico sempre più rapido che, negli ultimi anni, ha inciso sui cambiamenti sociali ed ha condizionato il mondo del lavoro e lo stile di vita dei consumatori, ha radicalmente cambiato il modo di vivere dei consumatori, ma soprattutto il modo delle aziende di lavorare e di produrre. Di fronte all'evoluzione di nuovi strumenti e tecnologie sempre più avanzate, le aziende si vedono costrette ad adeguarsi ai rapidi cambiamenti e addirittura a doverli anticipare per non rischiare di essere escluse dal mercato.

I fattori più importanti da analizzare in ambito tecnologico sono:

- spesa pubblica in ricerca tecnologica;
- recenti invenzioni e sviluppo tecnologico;
- tasso di trasferimento tecnologico;
- investimenti privati in R&D;
- impatto della tecnologia sui sistemi produttivi;
- uso e costi dell'energia;
- sviluppo di energie rinnovabili;
- sviluppo nel mondo Internet;
- sviluppo nella tecnologia mobile.⁷⁸

⁷⁸ Gli elenchi sono stati tratti da: DI DIEGO SEBASTIANO, Il Business Plan di successo, Maggioli Editore, Rimini, 2016 PAG 89- 92

L'analisi PEST può essere realizzata attraverso un processo sequenziale costituito da una prima fase di *brainstorming*, attraverso il confronto di idee di più persone all'interno dell'organizzazione; segue poi una seconda fase di *identificazione dei fattori chiave* che è un processo che consiste nella raccolta di opinioni da parte di esperti e di scambio di *feed-back* fino a quando non si giunge ad un'unica opinione condivisa da tutti; la terza fase consiste nella *valutazione dei fattori chiave* determinati nella fase precedente ed infine la quarta e ultima fase caratterizzata dall'*identificazione dei fattori chiave futuri*.

Si affianca all'analisi dell'ambiente quella del settore, parte rilevante da tenere in considerazione all'interno del Business Plan perché contribuisce ad avere una visione chiara di quei fattori che possono portare al successo aziendale e dimostra ai lettori che le condizioni economiche esterne che influenzano l'azienda sono state prese in considerazione, è altresì utile presentare agli stakeholder il mercato e la struttura del settore di appartenenza dell'azienda, focalizzandosi, in particolar modo, sulla domanda e offerta esistente ma anche futura.

Nel Business Plan l'analisi del settore deve esaminare:

- la descrizione e i confini del settore;
- la struttura del settore;
- i fattori per competere con successo;
- le tendenze e i cambiamenti che guidano il settore;
- le opportunità strategiche che esistono nel settore.

Descrizione del settore

Prima di descrivere il settore è necessario che l'impresa stabilisca in quale di essi andrà a competere per formulare, in un momento successivo, le strategie che verranno applicate al fine di riuscire ad emergere all'interno del settore stabilito nel quale l'azienda si deve confrontare con imprese già presenti che forniscono prodotti o servizi simili. Per definire il settore vengono considerati due elementi: il raggio d'azione dei prodotti/servizi e il raggio d'azione geografico.

Solo dopo aver determinato i confini del settore devono essere analizzate le caratteristiche economiche distintive che permetteranno all'azienda di prevedere e anticipare la strategia dei concorrenti.

Struttura del settore

Analizzare la struttura del settore significa capire quali sono le forze che vi agiscono all'interno e qual è la loro posizione, tenendo ben presente che non esistono solo i concorrenti diretti ma anche altri soggetti in grado di influenzare le condizioni competitive interne e la redditività, come clienti, fornitori, nuovi entranti e prodotti sostitutivi : le cosiddette 5 forze di Porter, la cui analisi approfondita è rimandata alla fine del capitolo.

I fattori per competere con successo

I fattori che permettono all'azienda di competere all'interno del settore con successo sono generalmente legati ad una particolare tecnologia, produzione, distribuzione o marketing che permettano all'azienda di essere un solido pilastro all'interno del settore.

Tendenza del settore

Tale informazione è utile per capire il modello di sviluppo del settore, la velocità con cui questo si espande e fornisce al lettore una visione delle opportunità presenti, *“un utile indicatore dello stato di salute del settore può essere ottenuto mettendo a confronto il suo tasso di crescita con quello del prodotto interno lordo (PIL), se il settore cresce meno del PIL allora significa che esso è poco attrattivo o che vi sono poche opportunità; al contrario, se il settore cresce più del PIL, il suo potenziale è interessante.”*⁷⁹

Le opportunità strategiche che esistono nel settore

Per determinare la presenza di opportunità di business all'interno del settore è necessario tenere in considerazione alcuni elementi:

- potenziali di crescita all'interno del settore;
- influenze favorevoli delle *driving forces* principali;
- il potenziale dell'impresa di trarre profitto dalla debolezze dei concorrenti;
- capacità competitiva dell'impresa.

⁷⁹ DI DIEGO SEBASTIANO, Il business plan di successo, Guida pratica per startup e imprese vincenti, Maggioli Editore, Rimini, 2016 , PAG 107

2.4.2 ANALISI DEL MERCATO

Un'attività imprenditoriale avrà successo se riesce ad inquadrare un preciso segmento di mercato, capirne le esigenze e soddisfarle ma questo processo deriva da una fase di analisi in cui l'azienda, per capire in quale mercato rivolgere la propria offerta, analizza la domanda, il processo di acquisto e di consumo e soprattutto riesce a tracciare un confine tra i clienti che si intende servire da quelli che invece andranno meno considerati e quelle aziende che pensano di poter offrire il loro prodotto a tutti spesso rischiano di non raggiungere nessun segmento di clientela o di ottenere un basso livello di soddisfazione.

Per decidere in quale/quali mercati offrire il proprio prodotto, un'azienda deve svolgere una serie di analisi, le principali sono:

- **Analisi della domanda globale**, in cui vengono analizzate le dimensioni del mercato, i fattori che lo influenzano e le prospettive future nei gusti dei consumatori.
- **Analisi del processo di acquisto e di consumo**, riflette i comportamenti dei consumatori e per avere una visione chiara di ciò, l'azienda deve prendere in considerazione una serie di elementi più specifici. Innanzitutto è importante definire che cosa il consumatore acquista, classificando quindi il bene offerto nella sua precisa categoria (beni di consumo, beni industriali, beni di consumo durevole), in seguito sarà necessario determinare chi acquista, quindi la tipologia di consumatore che l'azienda vuole servire, dove acquista e perché acquista il prodotto dell'azienda e non quello di un concorrente con prodotti e caratteristiche simili, in che modo acquista, cioè come avviene il processo di acquisto, se il consumatore ha bisogno di un'assistenza personale oppure se l'acquisto avviene tramite piattaforma internet ed infine quando acquista.
- **Stima della domanda**, è un'analisi necessaria per capire e stimare i volumi di vendita complessivi da introdurre nel mercato poiché da queste informazioni derivano una serie di decisioni aziendali quali il numero e la dimensione degli impianti e il personale da assumere. La stima dei volumi complessivi può essere valutata attraverso ricerche sul prodotto, sul prezzo, sulla pubblicità, e sui consumatori.
- **Segmentazione di mercato**, *“segmentare la domanda significa identificare gruppi di clienti che presentano caratteristiche e bisogni parzialmente differenti rispetto agli altri per i quali, di conseguenza, può essere opportuno mettere a punto un sistema di offerta*

*particolare.*⁸⁰ Per analizzare la segmentazione di mercato può essere utilizzato il criterio della segmentazione geografica che si basa sul concetto per cui ad aree geografiche differenti corrispondono bisogni ed esigenze diversi oppure il criterio della segmentazione socio-demografica per cui vengono identificati alcuni gruppi sulla base di variabili socio-demografiche come ad esempio la classe sociale, l'età o la professione svolta.

Nel redigere un buon Business Plan quindi, il redattore non può prescindere dall'analisi del mercato in cui si intende offrire il nuovo prodotto o servizio poiché questa informazione è utile sia per l'azienda per comprendere se vi siano concrete ed effettive opportunità di successo per la realizzazione della Business idea, ma anche per gli investitori che, sempre più spesso, *“cercano di individuare mercati potenzialmente a forte crescita quando sono ancora all'inizio della loro evoluzione.”*⁸¹

2.4.3 ANALISI DELLA CONCORRENZA

La scelta del mercato in cui competere dipende, secondo Porter, dalla posizione che l'azienda intende assumere in quello stesso mercato e dall'attrattività del settore, che viene valutata considerando cinque forze che interagiscono tra di loro e la cui intensità determina la redditività potenziale, *“quale che sia nell'insieme la loro intensità, l'obiettivo della strategia di impresa è trovare una posizione all'interno del settore dalla quale difendersi al meglio da queste forze e volgerle a proprio favore.”*⁸² Se le forze sono pressanti le imprese hanno minore possibilità di creare profitti, se invece le forze sono deboli rappresentano una opportunità per le aziende che hanno la possibilità di incrementarli. Le cinque forze determinano la redditività per le imprese che operano all'interno del settore ma anche per quelle che vorrebbero entrare all'interno, si parla infatti di *concorrenza orizzontale* originata

⁸⁰ PRANDINA DANIELE, Start up : il manuale di riferimento per iniziare un nuovo business, Il Sole 24 ORE, Milano, 2001, PAG 11

⁸¹ SAHLMAN WILLIAM A., Come scrivere un Business Plan di successo, Analisi Finanziaria, fascicolo 29, 1998

⁸² PORTER MICHAEL E. , Strategia e competizione: come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni Milano, Il sole-24 ore, 2001, PAG 5

dai potenziali entranti e dalla pressione dei prodotti sostitutivi, e di *concorrenza verticale*, una relazione che va dai fornitori fino ai clienti, passando per i concorrenti del settore.

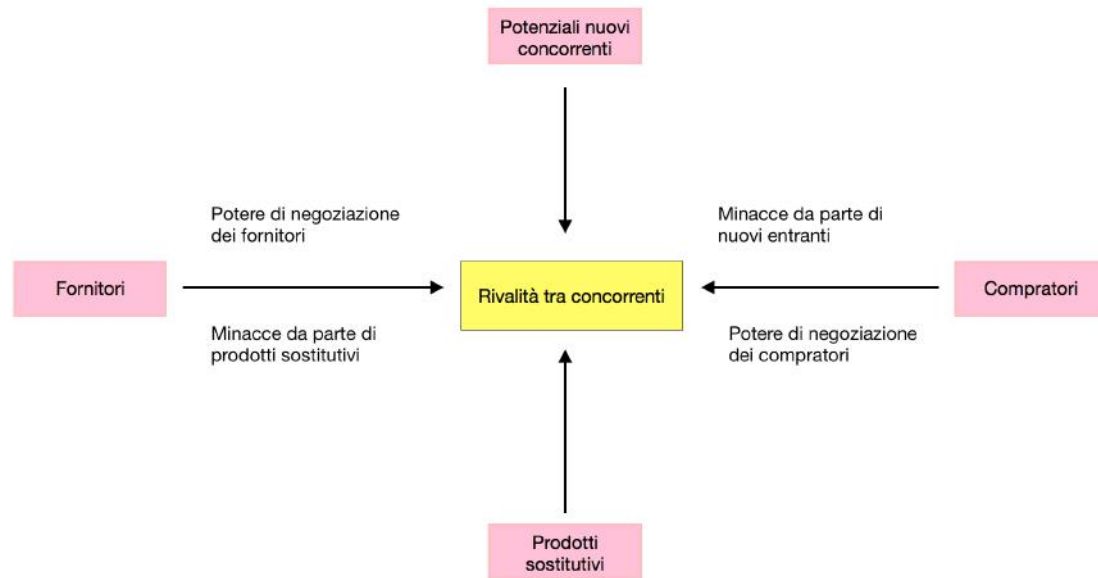


FIGURA 12: Il modello delle cinque forze, PELLICELLI GIORGIO, Strategie d’impresa, Egea, Milano, 2014

Minaccia di ingresso

L’entrata di nuovi concorrenti all’interno del mercato comporta il cambiamento del quadro di competizione portando nuove capacità e nuove quote di mercato e se essi possiedono ingenti risorse, rappresentano una seria minaccia per le aziende già presenti, se invece le barriere sono importanti e gli attuali concorrenti hanno capacità per difendersi, la minaccia dei nuovi entranti non è da ritenersi temibile. Per tali motivi i potenziali entranti vengono attratti da quei mercati in cui i margini di profitto sono alti e le barriere all’entrata risultano basse, le più importanti tra queste, come ricorda Porter, sono:

- *Economie di scala*. Sono una forza che scoraggia i potenziali entranti poiché si ritrovano costretti o ad entrare con un’ampia scala di produzione o ad accettare uno svantaggio di costo, e costituiscono un ostacolo anche nelle aree di attività come ad esempio la distribuzione e nel finanziamento.

- *Differenziazione del prodotto.* Il marchio è un importante elemento che contraddistingue un'azienda e che permette al consumatore di creare un rapporto di fiducia con questa; il marchio crea una barriera all'entrata per i nuovi entranti che si ritrovano a dover affrontare un duro lavoro per ottenere la fiducia dei clienti.

- *Raccolta del capitale.* Per i nuovi entranti, investire ingenti risorse di capitale per competere all'interno del mercato può risultare un importante barriera all'entrata soprattutto per quei settori in cui viene richiesta un'enorme dotazione di capitali come ad esempio la produzione di microprocessori o estrazione di minerali.

- *Svantaggi di costo indipendenti dalla dimensioni.* Le imprese già presenti nel settore possono avere dei vantaggi di costo derivanti, ad esempio, da un migliore accesso a fonti di materie prime, da agevolazioni concesse dallo stato, o da una migliore posizione geografica, che non dipendono dalla dimensioni del settore e costituiscono un elemento fondamentale per limitare l'accesso a nuove imprese.

- *Accesso ai canali distributivi.* Le imprese esistenti nel settore hanno inevitabilmente legami, spesso anche storici, con i canali della distribuzione e più questi sono stretti, più risulterà difficile l'entrata per i potenziali concorrenti. Talvolta questa barriera risulta essere talmente alta che i nuovi entranti, per superarla, devono creare una propria rete di distribuzione.

- *Politiche governative.* Il governo può limitare o perfino impedire l'ingresso di nuove imprese per particolari settori.

La forza di clienti e fornitori

La scelta strategica da parte dell'impresa di individuare i fornitori dai quali rifornirsi e a quali clienti vendere è di fondamentale importanza perché può migliorare la sua posizione all'interno del settore qualora riesca ad individuare fornitori e clienti che hanno meno potere di ostacolarla.

I fornitori possono influenzare la competizione delle imprese presenti nel settore alzando i prezzi o riducendo la qualità dei beni e dei servizi offerti o dando preferenza ad un compratore rispetto ad un altro; il loro potere di negoziazione è debole quando il prodotto che offrono è di larga diffusione nel mercato e quando vi sono prodotti sostitutivi per i quali il cliente non deve sostenere costi di passaggio da un fornitore all'altro.

I fornitori hanno invece una posizione di forza quando:

- risulta difficile per il cliente il passaggio da un fornitore all'altro in quanto questi sono pochi e i compratori sono molti;
- il prodotto del fornitore è unico e non ci sono sostituti e se presenti anche in piccole dimensioni, il fornitore ha realizzato dei costi di sostituzione che disincentivano il cliente ad attuare il passaggio verso un concorrente;
- la quantità e il valore dei prodotti e dei servizi che vengono acquistati da un fornitore hanno un elevato impatto sui costi totali dell'impresa;
- la marca del fornitore è decisamente attrattiva in particolar modo se il compratore poi intende rivendere il prodotto.

Quando i clienti hanno un elevato potere di negoziazione, la posizione delle imprese tende a diminuire e questo può avvenire in presenza di alcune condizioni:

- il prodotto/servizio offerto dall'impresa è uguale o simile a quello offerto da altre organizzazioni e questo dà la possibilità al cliente di poter passare da un produttore all'altro;
- i costi del passaggio da un fornitore all'altro, i cosiddetti *switching cost* non sono ingenti;
- il prodotto che acquistano all'interno del settore è una parte del loro prodotto e rappresenta una frazione significativa dei loro costi;
- vi è la possibilità di integrazione verticale che fa riferimento alla possibilità da parte dei clienti di attuare una produzione propria.

Prodotti sostitutivi

I prodotti o i servizi sostitutivi creano un limite all'applicazione dei prezzi all'interno del settore e per questo molte imprese, per poter sopravvivere, sono costrette a migliorare la qualità del prodotto o distinguerlo dagli altri, con il conseguente aumento dei costi. Le imprese all'interno del settore devono tenere conto di questa forza e prestare attenzione alla propensione del cliente a spostarsi da un prodotto all'altro e devono determinare inoltre i costi che il cliente è disposto a sostenere per effettuare tale passaggio. La minaccia dei prodotti sostitutivi è alta quando il costo di passaggio è basso e quando tali prodotti offrono un

rapporto qualità-prezzo più conveniente rispetto al prodotto del settore in cui è presente la propria azienda.

Rivalità tra concorrenti esistenti

La rivalità tra i *competitors* già presenti nel settore può ridurre i profitti all'interno di esso perché le imprese si trovano costrette a perfezionare continuamente la propria posizione competitiva migliorando i prodotti/servizi, praticando sconti sui prezzi, aumentando i costi di pubblicità. Lo scopo dell'analisi di questa forza è quello di intuire i movimenti e le strategie di coloro che competono nello stesso settore; vi sono cinque elementi chiave che determinano la posizione competitiva all'interno del settore:

- *Concentrazione*. Quando le imprese all'interno di un medesimo settore sono molte, vi è il rischio di perdere il controllo sui prezzi con la conseguente riduzione di questi ultimi.
- *Diversità strutturale*. Quando le imprese si assomigliano in termini di prodotto offerto, di strategie e di obiettivi, è necessario che queste si concentrino su aspetti differenti rispetto ai *competitors*.
- *Differenziazione dell'offerta*. Se le imprese offrono prodotti simili in tutti i loro aspetti, l'acquirente è spinto verso quel prodotto con il prezzo minore e questo spinge le aziende ad abbassarli continuamente.
- *Capacità produttiva*. Se è presente un'elevata capacità produttiva all'interno del settore, le aziende sono incentivate ad abbassare i prezzi per ricevere un numero maggiore di ordini ed aumentare il volume di vendite.
- *Struttura di costo*. Rappresenta il rapporto tra costi fissi e costi variabili.

All'interno del medesimo settore, l'intensità della forza dei concorrenti diretti è alta se:

- i concorrenti sono numerosi e si equivalgono;
- la crescita del settore è lenta;
- i rivali aspettano a diventare leader;
- sono elevate le barriere all'uscita.

Il modello delle 5 forze viene sviluppato partendo dall'analisi del comparto industriale e dall'osservazione dell'ambiente competitivo, che rappresentano assieme le discipline iniziali di base di qualsiasi processo di formulazione della strategia, se non si conosce la situazione del proprio settore, non si sa come cambiarla e non si sanno quali sono i driver della competizione, la strategia è utile solo in misura marginale o addirittura dannosa.

Bisogna quindi iniziare con un'analisi del settore di appartenenza e scoprire la sua reale struttura, successivamente capire quali cambiamenti vi sono in atto e in questo senso le cinque forze offrono all'azienda gli strumenti per capire la dinamica, l'evoluzione dei clienti, dei fornitori, dei sostituti e dei potenziali nuovi concorrenti, la struttura del settore e quali implicazioni tutto ciò avrà nella strategia perseguita dall'azienda.

2.4.4 SWOT ANALYSIS

Per comprendere le caratteristiche positive dell'impresa che portano ad avere una posizione superiore ai concorrenti ma anche quelle negative, che portano l'impresa ad essere inferiore rispetto ai *competitors*, viene utilizzata l'analisi SWOT; una definizione chiara di tale analisi viene data da Santesso Erasmo, professore ordinario dell'Università di Venezia e in quiescenza dal 2012, *“SWOT è l'acronimo di **strengths, weakness, opportunities, threats**, e indica la metodologia più diffusa per la formulazione della strategia. Quando correttamente applicata mantiene sullo stesso piano la prospettiva del posizionamento di mercato (esterna) e la prospettiva delle risorse disponibili (interna). La prospettiva esterna, attraverso l'esame dell'ambiente generale e del sistema competitivo, porta a mettere in luce le opportunità e le minacce che l'ambiente esterno presenta, la prospettiva interna, attraverso l'analisi dell'assetto aziendale, consente di individuare i punti di forza e di debolezza dell'impresa.”*⁸³

L'analisi SWOT viene ampiamente utilizzata dalle imprese proprio perché si tratta di uno strumento di pianificazione che supporta le decisioni strategiche, fornendo quindi importanti informazioni per la definizione del posizionamento competitivo dell'azienda sul mercato rispetto ai concorrenti, *“SWOT Analysis will not eliminate the need for changes or remove*

⁸³ ERASMO SANTESSO, Lezioni di Economia Aziendale, Giuffrè, Milano, 2010, PAG 138

uncertainty, but it can reduce many unnecessary changes and minimize, to some extent, the probability that some important planning components will be omitted.”⁸⁴

La costruzione di una matrice SWOT può essere svolta dai singoli imprenditori o da un gruppo di collaboratori e si realizza attraverso la creazione su un foglio di quattro riquadri a ciascuno dei quali viene assegnata una voce tra: Punti di forza, Punti di debolezza, Opportunità e Minacce; successivamente ci si deve interrogare sugli aspetti da esaminare per ogni singola categoria che fanno parte di una lista che dovrà essere man mano ridotta attraverso l’eliminazione di quelli meno significativi per concentrarsi su quelli più rilevanti, mantenendo sempre una logica unificatrice.

Richard Lynch, professore di Strategic Management all’Università di Londra, ha suggerito alcune regole per rendere più chiara ed efficace l’analisi SWOT:

- *“essere brevi;*
- *legare, quando possibile, forze e debolezze ai fattori di successo;*
- *valutare forze e debolezze in rapporto a quelle dei concorrenti;*
- *fare affermazioni specifiche, evitare considerazioni vaghe;*
- *distinguere tra dove l’impresa vorrebbe essere e dove effettivamente è allo stato attuale;*
- *essere realisti circa le forze e le debolezze.*”⁸⁵



FIGURA 13: Swot Analysis

⁸⁴ SALADIS FRANK P, KERZNER HAROLD, Project Plan SWOT Analysis, Capitolo 3, in Bringing the PMBOK® Guide to Life: A Companion for the Practicing Project Manager, 11 Marzo 2009

⁸⁵ PELLICELLI GIORGIO, Strategie d’impresa, Egea, Milano, 2014 PAG 170

I punti di forza e di debolezza sono considerati dei fattori endogeni nei quali è possibile intervenire, e per questo è importante concentrarsi maggiormente su questi due elementi, mentre minacce e opportunità sono considerati esogeni perché dettati dalle condizioni esterne all'azienda sulle quali quest'ultima non può intervenire ma deve costantemente monitorarli per prevenire gli eventi negativi e sfruttare quelli positivi.

I punti di forza (Strengths)

Rappresentano tutte quelle capacità e competenze che contraddistinguono l'impresa e che, se sfruttate bene, possono portare grandi vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti.

I punti di debolezza (Weaknesses)

Sono quelle caratteristiche aziendali che rappresentano degli ostacoli rispetto ai concorrenti e se non analizzati e monitorati attentamente, impediscono all'azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Opportunità (Opportunities)

Consistono in tutti quegli eventi dell'ambiente esterno all'azienda che possono essere sfruttati da questa per ottenere un vantaggio competitivo.

Minacce (Threats)

Rappresentano l'insieme di una serie di eventi ambientali che possono limitare lo sviluppo dell'impresa e che si dovrebbe cercare di prevenire per limitare eventuali danni per l'impresa.

L'azienda riuscirà a realizzare una strategia vincente nel momento in cui è in grado di massimizzare le opportunità e ridurre i rischi focalizzandosi sui punti di forza e limitando gli effetti dei punti di debolezza.

2.4.5 VANTAGGIO COMPETITIVO

La posizione che l'azienda assume in un determinato settore determina la sua redditività e se riesce a raggiungere un profitto superiore alla media, significa che ha ottenuto un vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti.

Il vantaggio competitivo è un concetto fondamentale per le strategie di business aziendali, tuttavia, non è mai stata data una definizione chiara e univoca del concetto di vantaggio competitivo anche se in letteratura molti autori hanno dato il proprio contributo, in particolare Chandler(1962) che lo identifica come quel vantaggio che deriva dalla diversificazione di alcune imprese legata alla qualità del management e Porter che, nel 1980, afferma che l'essenza della strategia è da ricercare nella scelta dell'industria più attrattiva in cui operare e il conseguente posizionamento rispetto ai concorrenti; con la pubblicazione del secondo libro, nel 1985, adotta un approccio diverso associando il vantaggio competitivo a caratteristiche interne all'azienda.

La definizione che ha riscontrato maggiore successo nella strategia è quella descritta da Porter secondo cui *“il vantaggio competitivo nasce fundamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo. Il valore è quello che gli acquirenti sono disposti a pagare: un valore superiore deriva dunque dall'offrire prezzi più bassi della concorrenza per vantaggi equivalenti, o dal fornire vantaggi unici che controbilancino abbondantemente un prezzo più alto”*.⁸⁶

Per ottenere performance a lungo termine, maggiori rispetto ai proprio concorrenti, l'azienda deve possedere un *sustainable competitive advantage*, che può essere raggiunto, secondo Porter, attraverso due strategie: strategia di leadership di costo e strategia di differenziazione *“and their combination with the scope of activities for which a firm seeks to achieve them lead to three generic strategies for achieving above- average performance in an industry: cost leadership, differentiation and focus”*⁸⁷

⁸⁶ PORTER MICHAEL E., Il vantaggio competitivo, Edizioni Comunità, Milano, 1987, PAG 16

⁸⁷ PORTER MICHAEL E., Competitive Advantage: : creating and sustaining superior performance, The Free Press, Londra, 1985 PAG 11

- **strategia di leadership di costo:** un'impresa ambisce a sostenere costi inferiori rispetto al settore in cui è collocata producendo lo stesso prodotto dei concorrenti, in questo modo riesce ad attirare un numero maggiore di clienti che, avendo la stessa disponibilità a pagare, saranno attratti dal prodotto con costo inferiore; l'azienda diventa così leader di costo nel settore. La strategia di leadership di costo può essere raggiunta attraverso tre azioni:

- 1) innovare il processo produttivo per ottenere un minore utilizzo delle materie prime o della manodopera;
- 2) eliminare i costi superflui;
- 3) esternalizzare le attività.

Un'impresa che decide di attuare una strategia di costo deve tenere presente anche la strategia di differenziazione, il prodotto infatti deve essere percepito dai clienti come paragonabile e se ciò non avviene l'azienda sarà costretta a mantenere prezzi di vendita inferiori ai propri concorrenti, danneggiando così i profitti e la medesima strategia.

- **strategia di differenziazione:** l'impresa è in grado di creare un *consumer surplus* rispetto ai suoi concorrenti a parità di costi, ciò significa che l'azienda è capace di proporre sul mercato un prodotto che presenta variabili più attraenti per il consumatore. L'impresa seleziona una o più caratteristiche che vengono considerate importanti per i clienti di un particolare settore e per le quali sono disposti a pagare un *premium price* che ecceda i costi che l'azienda ha sostenuto per la creazione e distribuzione del prodotto. La strategia di differenziazione si basa sul prodotto stesso, sulla catena di distribuzione, sul processo di marketing, sul marchio, sul design e altri elementi ancora. La differenziazione può essere raggiunta attraverso tre azioni perseguite dall'azienda:

- 1) migliorare la qualità del prodotto;
- 2) offrire un prodotto innovativo;
- 3) creare una politica di marketing innovativa.

L'azienda che intende perseguire una strategia di differenziazione deve tenere sempre presente la sua posizione in relazione ai costi che devono seguire la linea del settore.

- strategia di focalizzazione:** si differenzia dalle due strategie precedenti perché si focalizza su un target di mercato più ristretto, l'azienda cioè seleziona un segmento o un gruppo di segmenti all'interno del settore e indirizza verso questi il prodotto, escludendo tutti gli altri. *“La strategia della focalizzazione presenta due varianti: la focalizzazione sui costi, con la quale l'impresa persegue un vantaggio di costo nel segmento prescelto, e la focalizzazione sulla differenziazione, con la quale l'impresa persegue la differenziazione nel segmento, entrambe le varianti poggiano sulle differenze tra il segmento prescelto e gli altri segmenti dello stesso settore di attività.”*⁸⁸ In altre parole, la focalizzazione orientata ai costi mira a raggiungere un segmento ristretto di mercato offrendogli un prodotto a costi inferiori rispetto ai concorrenti, mentre la focalizzazione orientata alla differenziazione sfrutta particolari bisogni di quel preciso segmento. Spesso le strategie di focalizzazione hanno successo e permettono alle aziende di ottenere elevati profitti perché si dedicano totalmente a segmenti che hanno precise esigenze e per i quali gli altri concorrenti non prestano la giusta attenzione offrendo a loro gli stessi prodotti che vengono proposti ad altri segmenti di target.

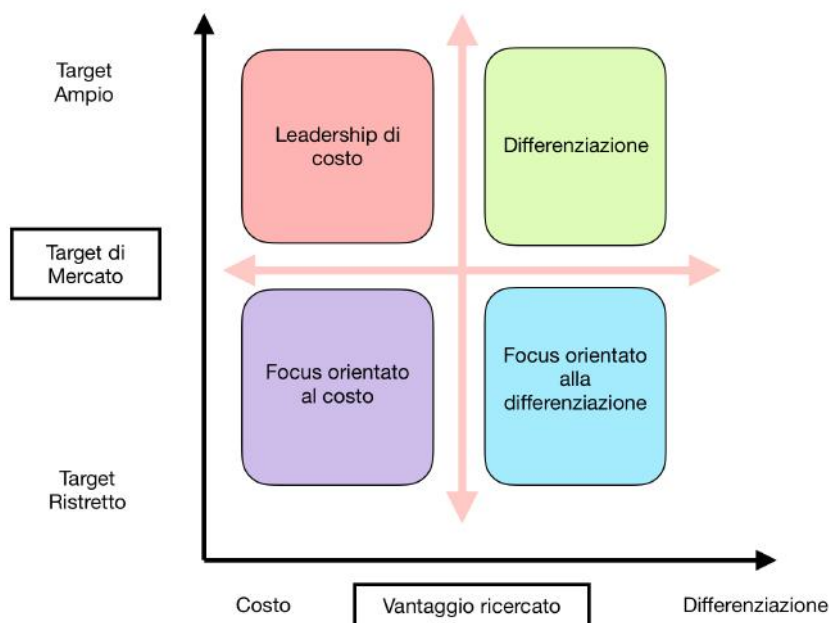


FIGURA 14: Tre Strategie di Porter

⁸⁸ CARUSO EUGENIO, Come vincere la sfida della concorrenza, le fonti del vantaggio competitivo, Tecniche Nuove, Milano, 2003, PAG 91

Accanto alla teoria di Porter, negli anni '80 viene sviluppata la teoria *resource-based theory* (RBT) secondo la quale “*i vantaggi derivano da prestazioni superiori a quelle dei rivali, originate da risorse e capacità distintive non possedute dai rivali e non imitabili, sviluppate nel tempo e che agiscono sulle prestazioni dell'impresa nei vari campi di attività.*”⁸⁹

Secondo tale approccio, la strategia aziendale può avere successo se è in grado di:

- sfruttare le risorse e le competenze aziendali per ottenere un vantaggio competitivo;
- potenziare l'uso delle risorse;
- sviluppare costantemente le risorse e le capacità.

Robert M. Grant, economista ed esperto nel settore di Strategic Management, nel suo articolo “*The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*” del 1991, descrive il processo di analisi strategica basato sulla teoria RBT e articola questo processo in cinque fasi che vedono il punto di partenza proprio nelle risorse e nelle capacità fino a raggiungere la strategia perseguita dall'azienda.

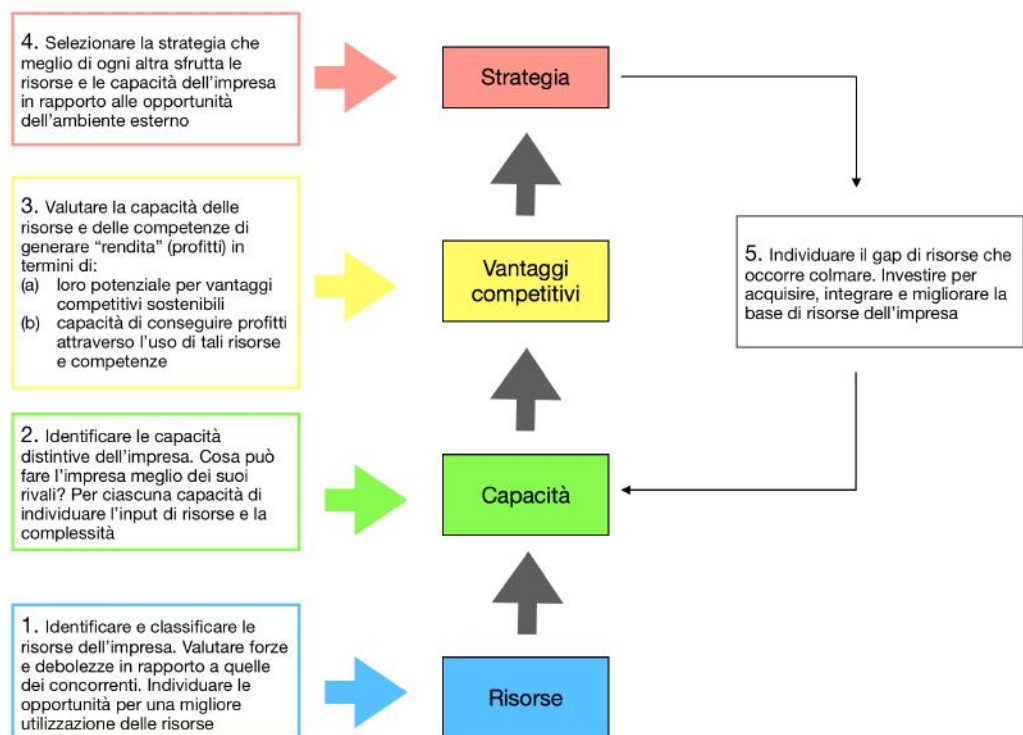


FIGURA 15: Analisi strategica secondo la RBT, Strategie d'Impresa, Giorgio Pellicelli, 2014

⁸⁹ PELLICELLI GIORGIO, Strategie d'impresa, Egea, Milano, 2014 PAG 183

Un'azienda, secondo Grant, deve vedere nelle proprie risorse e capacità il fondamento della sua strategia di medio lungo termine per due motivi principali: *“first, internal resources and capabilities provide the basic direction for a firm's strategy, second, resources and capabilities are the primary source of profit for the firm.”*⁹⁰

Le risorse vengono suddivise in risorse tangibili come edifici, impianti, attrezzature e risorse intangibili quali brevetti, marchi, know-how; le prime sono facilmente imitabili da parte dei concorrenti perché si prestano bene ai confronti, le seconde invece sono più difficili da individuare ed imitare e al fine di ottenere un vantaggio competitivo, l'azienda deve possedere risorse tangibili e intangibili uniche e che creano valore.

Le capacità dell'organizzazione riguardano *“le capacità di reperire risorse e coordinarle nei processi produttivi meglio di quanto riescano a fare i rivali”*⁹¹ ed offrono all'impresa la possibilità di ottenere maggiore efficienza e creare prodotti innovativi.

La *resource-based theory* individua quattro principali caratteristiche che devono avere le risorse e le capacità aziendali al fine di ottenere un vantaggio competitivo:

- **Durabilità.** I vantaggi competitivi dipendono dal modo in cui le risorse e le capacità perdurano nel tempo; per la loro natura le risorse tendono a deteriorarsi nel tempo e a variare in maniera considerevole ed il crescente sviluppo tecnologico spinge le aziende al loro rinnovamento. Le capacità invece hanno una maggiore durabilità perché riescono ad essere mantenute nel tempo indipendentemente dai cambiamenti esterni.
- **Trasparenza.** La capacità dell'azienda di riuscire a sostenere il proprio vantaggio competitivo dipende dalla velocità con cui i concorrenti riescono ad imitare i vantaggi competitivi e la strategia vincente dell'azienda. *“If a firm wishes to imitate the strategy of a rival, it must first establish the capabilities which underlie the rival's competitive advantage, and then it must determine what resources are required to replicate these capabilities. This is the “transparency” of competitive advantage.”*⁹²

⁹⁰ GRANT ROBERT M, The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, vol.33, n.3/1991

⁹¹ PELLICELLI GIORGIO, Strategie d'impresa, Egea, Milano, 2014 PAG 195

⁹² GRANT ROBERT M, The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, vol.33, n.3/1991

- **Trasferibilità.** Il processo di imitazione della strategia implica l'ottenimento di risorse e capacità che siano in grado di sostenere la competizione, anche se, dal momento in cui queste vengono identificate dall'impresa concorrente, il vantaggio avrà breve durata; non è comunque semplice per i concorrenti reperire le risorse e le capacità dell'azienda che ottiene un vantaggio competitivo.
- **Riproducibilità.** La difficile trasferibilità di risorse e capacità impedisce, da un lato, la facile imitazione della strategia, dall'altro però, se i concorrenti non riescono a reperirle all'interno del mercato possono acquisirle attraverso investimenti interni, ovvero attraverso la loro riproducibilità all'interno dell'azienda.

2.4.6 VALUE CHAIN

Il vantaggio competitivo di un'azienda può collocarsi in una o più attività che essa realizza, e non si può comprendere appieno se si considera l'organizzazione come un unico pezzo; per suddividere le varie attività aziendali, viene introdotta la Value Chain o altrimenti detta Catena di Valore, già utilizzata in ambito finanziario e impiegata per la prima volta da Porter in ambito strategico. *“La Catena di Valore disaggrega un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti allo scopo di comprendere l'andamento dei costi e le fonti esistenti e potenziali di differenziazione. Un'impresa acquisisce il vantaggio competitivo quando svolge queste attività strategicamente importanti in modo più economico o efficiente dei suoi concorrenti”*⁹³; la Catena di Valore fa parte di un sistema più ampio, definito *sistema di valore* costituito da tutte le Catene di Valore dei soggetti coinvolti nella filiera produttiva, ovvero fornitori, acquirenti, canali di distribuzione ed impresa stessa, il vantaggio competitivo infatti non deriva solo dallo sviluppo della Value Chain aziendale ma anche del contesto in cui questa si inserisce.

L'azienda, come già accennato, non può essere considerata come un unico blocco, poiché *“è un insieme di attività che vengono svolte per progettare, produrre, vendere, consegnare e assistere i suoi prodotti. Tutte queste attività si possono rappresentare utilizzando la Catena*

⁹³ PORTER MICHAEL E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1987, PAG 43

di Valore.”⁹⁴ Tale strumento è costituito da nove categorie di attività correlate tra di loro che comprendono due grandi gruppi: le *attività generatrici di valore* e il *margin*, le prime sono tutte quelle attività svolte da un’azienda per creare e distribuire un prodotto, il secondo invece è la differenza tra ricavo totale e costo complessivo per realizzare le attività generatrici di valore che a sua volta si suddividono in: *attività primarie* e *attività di supporto*.

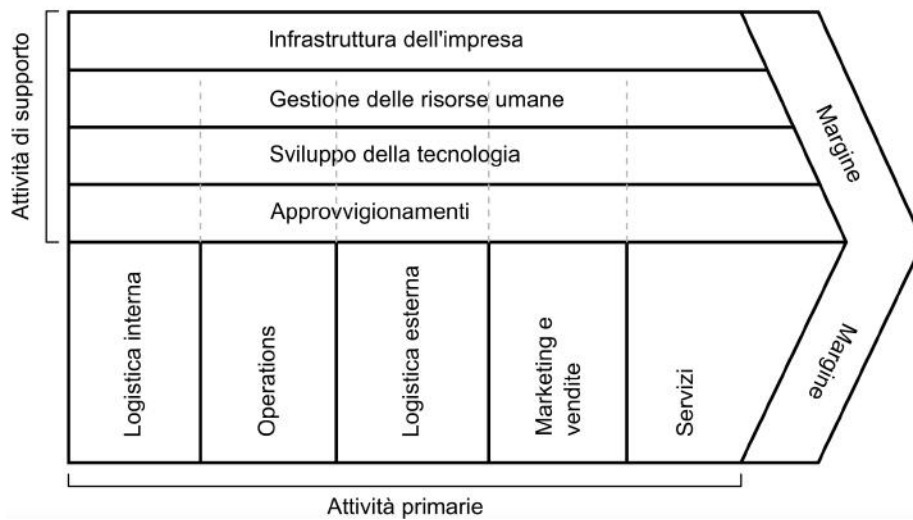


FIGURA 16: La catena di valore, Il vantaggio competitivo, Michael Porter, 1987

Fanno parte delle attività primarie tutte quelle che interessano la creazione del prodotto, la vendita, la logistica e l’assistenza post vendita, fanno parte delle attività di supporto quelle il cui compito è di supportare le attività primarie fornendo tecnologie, risorse umane, input acquistati.

Attività primarie:

- *Logistica in entrata.* Riguarda quelle attività che sono associate alla ricezione della merce nel magazzino e alla distribuzione degli input, come il controllo della scorte o la gestione dei materiali.
- *Attività operative.* Comprendono quelle attività relative alla trasformazione degli input nel prodotto finale come l’assemblaggio e il packaging.

⁹⁴ Ivi. PAG 46

- *Logistica in uscita.* Attività che comprendono la distribuzione dei prodotti finiti come elaborazione degli ordini e programmazione delle spedizioni.
- *Marketing e vendite.* Riguardano quelle attività mediante le quali i clienti sono incentivati ad acquistare il prodotto finale grazie alla pubblicità, promozione e relazione con i canali.
- *Servizi.* Sono attività relative alla gestione delle operazioni post-vendita come la fornitura di pezzi di ricambio, assistenza personale e prestazione di garanzie.

Queste cinque categorie possono essere determinanti per l'ottenimento di un vantaggio competitivo in base al settore di appartenenza, saranno infatti più importanti le attività di logistica per aziende di distribuzione, e quelle di marketing e vendite per banche impegnate nei finanziamenti alle aziende.

Attività di supporto:

- *Attività infrastrutturali.* Comprendono attività come la direzione generale, la pianificazione, l'amministrazione, la finanza, i servizi legali e lavorano a sostegno dell'intera Catena di Valore e non di singole attività.
- *Gestione delle risorse umane.* È l'insieme di attività che riguardano il personale, la loro assunzione e preparazione professionale e tutti i rapporti tra organizzazione e collaboratori.
- *Sviluppo della tecnologia.* Attività che comprendono il know-how, la ricerca e sviluppo e la progettazione.
- *Approvvigionamento.* Riguarda quei processi di acquisto degli input immessi nella Catena di Valore come materie prime, ricambi, apparecchiature.

La costruzione della Catena di Valore da parte dell'azienda deve avvenire seguendo cinque passaggi sequenziali:

- 1) individuare tutte le attività generatrici di valore e disaggregare le singole attività;
- 2) individuare i collegamenti tra le attività primarie e quelle di supporto;
- 3) individuare le relazioni che intercorrono tra la Value Chain dell'impresa e quella dei fornitori, clienti e canali di distribuzione;
- 4) analizzare l'impatto che ogni attività ha sul margine;
- 5) definire la tipologia di vantaggio competitivo.

Nonostante la Catena di Valore sia uno strumento importante per definire il vantaggio competitivo di un'azienda, è stata più volte oggetto di critiche; Giorgio Pellicelli, esperto di Manager e professore all'Università di Torino, riscontra in essa alcuni limiti: in primo luogo sostiene che la costruzione di vantaggi competitivi richiede un'analisi approfondita per individuare le attività le quali sono di difficile quantificazione; difficile è anche il confronto dei dati dei concorrenti poiché conoscere a fondo le altre Value Chain non è sempre semplice. In secondo luogo, *“individua legami generici attuali, all'interno delle strutture esistenti, mentre la strategia competitiva deve essere la risultante di una proiezione futura e deve considerare anche la verosimile risposta dei rivali.”*⁹⁵

2.4.7 SCELTE DI MAKE OR BUY

Un'importante scelta che l'azienda deve affrontare è la decisione se sviluppare il prodotto all'interno dell'azienda, scelta di make, oppure se attuare processi di outsourcing, affidando a terzi la produzione e limitando l'azione aziendale all'acquisto del prodotto/servizio, ovvero scelta di buy, *“making the right choice can be the key factor in sustaining a company competitive advantage and is one of the most important task of a successful management.”*⁹⁶

Tale scelta è guidata sia da aspetti strategici sia di carattere economico: sarà una scelta di tipo strategico se la decisione include prodotti o servizi immediatamente riconoscibili agli occhi del consumatore e per i quali l'azienda intende fidelizzare il cliente; in questo caso l'azienda attuerà una scelta di make or buy dal punto di vista strategico anche se non conveniente economicamente.

Per prendere la decisione migliore, le organizzazioni devono capire come tale decisione influenza la qualità del prodotto e il sistema aziendale; sono state definite quattro fasi sequenziali per l'ottenimento della migliore *make or buy decision*:

- 1) *“building incentive for outsourcing*
- 2) *exploring strategic implications*
- 3) *analyzing costs/performance*

⁹⁵ PELLICELLI GIORGIO, Strategie d'impresa, Egea, Milano, 2014 PAG 155

⁹⁶ BAJEC PATRICIJA, JAKOMIN IGOR, A make or buy decision process for outsourcing, Promet, Traffic&Transportation, vol. 22, n.4/2010

4) *selecting providers.*”⁹⁷

1) Planning Stage

Come tutte le decisioni, anche quella di make or buy richiede una fase di pianificazione e di valutazione di fattibilità, in particolar modo, in questo primo step, l’azienda deve analizzare le risorse interne, i rischi a cui si può incorrere e le capacità del management di mitigare tali rischi. In questa fase vengono analizzate tutte quelle figure professionali che saranno coinvolte in una o nell’altra decisione e le loro abilità di minimizzare i costi e massimizzare le performance e i profitti.

2) Evaluation Stage

La fase di valutazione si concentra maggiormente sul caso in cui l’azienda decida di procedere all’outsourcing, quindi quando opta per la scelta *buy*: in questo caso l’azienda deve valutare la coerenza di tale processo con la strategia aziendale e come questa può essere influenzata. Oggetto di valutazione sono anche le *core competences* aziendali che rappresentano la fonte di vantaggio competitivo e di crescita nel lungo termine dell’organizzazione e che non possono essere esternalizzate; per tale motivo l’azienda deve accuratamente valutare e distinguere le risorse e le attività da preservare e quelle da esternalizzare.

3) Analyzing cost/performance Stage

La scelta di make or buy dal punto di vista economico dipende da quella che richiede il minor utilizzo dei costi, valutati attraverso l’identificazione di tutti quei costi che richiede la scelta di make e quelli che richiede la scelta di buy, definiti costi sorgenti e costi cessanti, *“per costi sorgenti si devono intendere i costi che ex novo l’azienda deve sostenere qualora opti per l’alternativa buy, un costo si considera cessante quando avviene l’eliminazione di un fattore produttivo e quando il fattore può essere economicamente utilizzato nell’ambito dell’impresa.”*⁹⁸

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ AVI MARIA SILVIA, Management Accounting Volume II – Cost Analysis, EIF-e.Book Editore, Venezia, 2012, PAG 170

La decisione finale avviene attraverso il confronto tra le due categorie: se i costi sorgenti superano i costi cessanti, per l'impresa è conveniente acquistare il prodotto all'esterno, qualora i costi cessanti superano i costi sorgenti, è conveniente produrre all'interno dell'azienda in quanto i costi di outsourcing risulterebbero troppo onerosi da sostenere.

4) Selecting Stage

La decisione di esternalizzare la produzione non può prescindere dalla decisione dell'area in cui verrà realizzata, ovvero la ricerca dei potenziali fornitori a cui affidare la creazione del prodotto/servizio; per identificare i migliori fornitori l'azienda può ricercare un dialogo diretto con questi oppure può affidarsi a consulenti esterni.

Dopo aver accuratamente pianificato gli elementi che coinvolgono la scelta di make e la scelta di buy, l'azienda potrà prendere la decisione che riterrà più conveniente dal punto di vista strategico o economico o addirittura entrambi. Anche in questo genere di decisione è possibile notare l'importanza della pianificazione aziendale che permette all'azienda sia di minimizzare i rischi sia di valutare a consuntivo ciò che effettivamente è stato realizzato.

CAPITOLO 3

3.1 PIANO ECONOMICO- FINANZIARIO

Mentre la parte qualitativa del Business Plan ha lo scopo di descrivere il quadro generale del progetto imprenditoriale, il Piano Finanziario ha quello di tradurre tutte le informazioni qualitative e quantitative descritte nelle sezioni precedenti in risultati economici e finanziari, aspetti, questi, che maggiormente interessano sia il potenziale finanziatore che, da questa sezione, sarà in grado di capire se il progetto imprenditoriale avrà un successo tale da essere in grado di restituire il prestito, sia l'investitore che può capire quali tassi di rendimento aspettarsi.

Il fine dei prospetti che fanno parte del Piano Economico-Finanziario, infatti, è quello di fornire al lettore informazioni quali:

- *“la redditività aziendale e la capacità di produrre flussi di cassa nel periodo del piano;*
- *i possibili rischi finanziari connessi all'iniziativa;*
- *le risorse finanziarie necessarie per sviluppare l'impresa, specificando quando si ottengono e come si restituiscono.”*⁹⁹

La redazione del Piano Economico-Finanziario deve includere le proiezioni che rispecchino i risultati finanziari previsti dall'impresa, ma, mentre un'impresa già avviata è in grado di sviluppare proiezioni sulla base dei risultati finanziari precedenti, la stessa cosa non vale per le start-up che non hanno dati economici su cui basarsi e, per tale ragione, in una situazione in cui deve essere valutato il progetto imprenditoriale di una start-up, gli stakeholder prestano molta attenzione sia alla sezione qualitativa sia alla capacità dell'impresa nascente di rispettare alcuni criteri per la redazione della parte quantitativa del Business Plan.

Innanzitutto, un'organizzazione deve basarsi su dati veritieri e credibili, quanto più questi sono attendibili tanto maggiore sarà l'accuratezza delle proiezioni finanziarie; la conseguenza di inserire dati modificati o falsi, sarà di creare una situazione di precedente negativo per

⁹⁹ DI DIEGO SEBASTIANO, Il Business Plan di successo, Guida pratica per startup e imprese vincenti, Maggioli Editore, 2016, PAG 91

l'azienda che non avrà più credibilità verso gli stakeholder, i quali spesso, per essere certi della validità delle proiezioni presentate dall'azienda, svolgono proprie analisi di verifica.

In secondo luogo, proprio per l'incertezza delle analisi dei dati finanziari, viene consigliato alle aziende di prevedere diversi scenari anche se non necessariamente tutti devono essere inseriti all'interno del Piano Industriale.

Un altro elemento che un'azienda deve tenere in considerazione quando sviluppa l'analisi economico - finanziaria è la revisione periodica dei dati, il contenuto delle proiezioni deve essere costantemente aggiornato al fine di mantenere la propria validità.

Rispetto alla parte qualitativa del Business Plan, la cui struttura e contenuto risulta flessibile, la sezione finanziaria richiede uno schema maggiormente standardizzato al fine di rendere i prospetti riconoscibili agli stakeholder, e gli elementi che devono essere inseriti all'interno di un Piano Finanziario sono:

- *“Le assunzioni su cui si basano le proiezioni devono essere esposte in modo chiaro e conciso, presentare soltanto cifre avrebbe poco significato [...]”;*
- *è necessario inserire il Conto Economico previsionale, normalmente per cinque anni, e comunque almeno per tre anni [...]”;*
- *i prospetti del flusso di cassa previsto per i primi due esercizi devono essere il più possibile dettagliati [...]”;*
- *è indispensabile presentare uno Stato Patrimoniale consuntivo - nel caso di una nuova impresa, uno Stato Patrimoniale che rispecchi la sua posizione finanziaria all'inizio dell'attività - e stati patrimoniali previsionali con cadenza trimestrale, in genere per almeno tre esercizi;*
- *può essere utile esporre anche altre proiezioni; ad esempio, un'analisi del punto di break-even individua il volume di vendite necessarie per arrivare al pareggio, con un determinato livello di attività. Si possono preparare anche prospetti che indichino il margine di contribuzione di prodotti e servizi specifici rispetto alla performance globale dell'impresa”¹⁰⁰.*

¹⁰⁰ FORD BRIAN R., BORNSTEIN JAY M., PRUITT PATRICK T., Come si prepara un business plan, La guida Ernst & Young, Tecniche nuove, Milano, 2012, terza edizione, PAG 176

Un Piano Finanziario, se formulato correttamente e in maniera veritiera, può anche fornire una valutazione delle performance aziendali a seguito dell'avvio del progetto imprenditoriale; anche in questo caso risulta chiaro come il Business Plan non limita la sua funzione all'ottenimento di finanziamenti da parte degli stakeholder, ma risulta essere uno strumento di riferimento attraverso il quale l'impresa è in grado di capire come e quando impiegare i capitali per raggiungere gli obiettivi prefissati.

3.2 I BILANCI PREVISIONALI

La redazione del Bilancio Previsionale è una fase che richiede molta attenzione e cura in quanto rappresenta, in termini economici, tutto ciò che è stato misurato e analizzato in sede di analisi qualitativa e attraverso la quale è possibile valutare se la Business idea risulta economicamente conveniente e sostenibile, *“tutte le ipotesi illustrate nella formula imprenditoriale devono essere quindi, verificate e soprattutto quantificate proprio perché ogni aspetto competitivo può generare costi, ricavi o necessitare di una serie di investimenti fondamentali all'inizio e/o allo sviluppo dell'attività di impresa.”*¹⁰¹

Prende il nome di Bilancio Previsionale proprio per il fatto che al suo interno contiene valori a livello di programmazione diversi da quelli che invece si riscontrano nel Bilancio d'esercizio; tale documento viene anche definito Budget Generale di impresa ed è costituito da tre documenti distinti:

- Budget Economico;
- Budget Patrimoniale;
- Budget Finanziario.

Il Budget Economico rappresenta un documento che, a livello formale, è del tutto analogo al Conto Economico in quanto identifica l'insieme di costi e dei ricavi d'esercizio, e lo stesso si può affermare per il Budget Patrimoniale, che formalmente è analogo allo Stato Patrimoniale. La differenza che sussiste tra Budget Economico e Conto Economico e tra Budget Patrimoniale e Stato Patrimoniale risiede nella sostanza dei valori contenuti all'interno: previsionali nei Budget (e da qui il nome Bilancio Previsionale), effettivi nel Bilancio

¹⁰¹ ANGELELLI ALESSANDRO, il business planning è d'obbligo, Largo Consumo, n.5/1998

d'esercizio. Il Budget finanziario, invece, rappresenta un documento analogo al Rendiconto Finanziario espresso in termini di liquidità, in cui vengono individuati i flussi finanziari.

I Bilanci Previsionali devono permettere il confronto a consuntivo con i valori effettivamente realizzati, per tale motivo devono essere strutturati utilizzando i medesimi criteri con cui si stila il Bilancio d'esercizio, ovvero è necessaria una riclassificazione delle voci all'interno dei singoli Budget. Il processo di riclassificazione implica la disposizione delle poste in modo tale che risultino utili per gli imprenditori, manager o altri collaboratori a cui spetta effettuare l'analisi. Sebbene tale processo possa apparentemente sembrare esclusivamente formale, in realtà, se utilizzati i giusti criteri, risulta estremamente utile per ottenere significative informazioni sulla gestione aziendale passata e attuale e sulle politiche aziendali perseguite. La riclassificazione, affinché risulti utile al management, deve essere costantemente monitorata nel tempo poiché l'azienda è un'entità dinamica e attiva influenzata da innumerevoli variabili.

3.2.1 STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO

Come già accennato nel paragrafo precedente, la struttura della riclassificazione del Budget Patrimoniale deve essere uguale a quella dello Stato Patrimoniale del Bilancio d'Esercizio; la riclassificazione è un passaggio necessario perché permette all'analista di individuare alcuni indici dai quali risulta più chiara la situazione economico-finanziaria aziendale. Le forme di riclassificazione dello Stato Patrimoniale sono molteplici, tuttavia quelle maggiormente utilizzate dalle imprese si suddividono in due categorie:

- riclassificazione prevista dal codice civile;
- riclassificazione secondo il criterio finanziario.

Riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio civilistico

La riclassificazione prevista dal Codice Civile è dettata dall'art 2424 c.c e, anche se obbligatoria per legge non è per le aziende utile a livello gestionale e per l'analisi degli indici poiché *“il legislatore ha optato, anziché per la più conosciuta riclassificazione “finanziaria*

pura”, per una riclassificazione composita che si può definire di natura funzional-finanziaria”¹⁰².

Il Codice Civile propone uno schema di riclassificazione dello Stato Patrimoniale contraddistinto da un lato da lettere maiuscole e numeri romani, dall’altro lato da lettere minuscole e numeri arabi: le lettere maiuscole indicano le macro-aree e i numeri romani le singole classi che le formano; i numeri arabi indicano gli aggregati, a loro volta suddivisi in ulteriori voci, indicati con le lettere minuscole. Le uniche voci non modificabili, secondo il codice, sono quelle contraddistinte da lettere maiuscole e numeri romani.

Il Codice Civile prevede, per le attività dello Stato Patrimoniale e classificate secondo criterio di destinazione, la suddivisione in due macro aree: B) IMMOBILIZZAZIONI in cui devono essere inseriti *“gli elementi patrimoniali destinati ad essere utilizzati durevolmente”¹⁰³* e C) ATTIVO CIRCOLANTE in cui vengono inserite le voci non destinate a tale utilizzo.

“La separazione tra immobilizzazioni e attivo circolante prescinde dalla liquidabilità della posta contabile. Il Codice Civile prevede infatti che, nelle immobilizzazioni finanziarie debbano essere indicate, per ciascuna voce dei crediti, gli importi esigibili entro l’esercizio successivo e che nei crediti appartenenti all’attivo circolante debbano essere indicati i valori scadenti oltre l’anno successivo. Ciò significa che nell’attivo circolante compaiono voci a lungo termine e nell’attivo immobilizzato vengono rilevate poste a breve. La nozione di attivo circolante non coincide, necessariamente, con le poste a breve termine né il concetto di attivo immobilizzato corrisponde sempre a quello di attivo a lungo termine”¹⁰⁴.

Le altre due aree individuate nell’attivo sono classificate per natura a prescindere dall’esigibilità e sono rispettivamente: A) CREDITI VERSO I SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI e D) ATTIVO CIRCOLANTE/CORRENTE

Il passivo dello Stato Patrimoniale prevede invece la sua suddivisione in cinque macro aree:

- A) PATRIMONIO NETTO.
- B) FONDI PER RISCHI E ONERI
- C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO
- D) DEBITI

¹⁰² AVI MARIA SILVIA, Il bilancio d’esercizio, Libreria Editrice Cafoscarina, 2012, pag 255

¹⁰³ art. 2424 bis

¹⁰⁴ AVI MARIA SILVIA, AVI MARIA SILVIA, Il sistema informativo integrato, Volume I, Libreria Editrice Cafoscarina, 2017, PAG 88

E) RATEI E RISCONTI PASSIVI

I manager e le aziende non trovano nello schema proposto dal legislatore uno strumento adatto per l'analisi finanziaria proprio perché presenta limiti pratici che invece la riclassificazione tramite criterio finanziario non rileva e, che, per tale motivo, viene ritenuta dagli esperti più significativa e utile. L'utilizzo da parte delle aziende di un criterio alternativo a quello civilistico non esonera il manager dalla redazione secondo l'art 2424 del Codice Civile che si ritroverà quindi a dover sottoporre la riclassificazione dello Stato Patrimoniale due volte.

ATTIVO	anno n		anno n-1		PASSIVO	anno n		anno n-1	
A) CREDITI V/ SOCI PER VERS. ANCORA DOVUTI, con separata indicazione della parte già richiamata					A) PATRIMONIO NETTO				
B) IMMOBILIZZAZIONI, con separata indicazione ←					I. Capitale sociale				
di quelle concesse in locazione finanziaria					II. Riserva da sovrapprezzo azioni				
I. Immobilizzazioni immateriali					III. Riserva di rivalutazione				
1) Costi di impianto e di ampliamento					IV. Riserva legale				
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità					V. Riserve statutarie				
3) Diritti brevetto ind.le e utilizz. opere dell'ingegno					VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio				
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili					VII. Altre riserve, distintamente indicate				
5) Avviamento					VIII. Utili (perdite) portati a nuovo				
6) Immobilizzazioni in corso ed acconti					IX. Utile (perdita) dell'esercizio				
7) Altre					Totale Patrimonio netto (A)				
Totale					B) FONDI PER RISCHI E ONERI				
II. Immobilizzazioni materiali					1) Per trattamento di quiescenza e obblighi simili				
1) Terreni e fabbricati					2) Per imposte, anche differite ←				
2) Impianti e macchinario					3) Altri				
3) Attrezzature industriali e commerciali					Totale Fondi per rischi e oneri (B)				
4) Altri beni					C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO				
5) Immobilizzazioni in corso ed acconti					DI LAVORO SUBORDINATO				
Totale					D) DEBITI, con separata indicazione, per				
III. Immobilizzazioni finanziarie, con separata					ciascuna voce, degli importi esigibili oltre				
indicazione, per ciascuna voce dei crediti,					l'esercizio successivo				
degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:					1) Obbligazioni	Entro	Oltre	Entro	Oltre
1) Partecipazioni in:					2) Obbligazioni convertibili	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi
a. imprese controllate					3) Debiti verso soci per finanziamenti ←				
b. imprese collegate					4) Debiti verso banche				
c. imprese controllanti					5) Debiti verso altri finanziatori				
d. altre imprese					6) Acconti				
2) Crediti:					7) Debiti verso fornitori				
a. verso imprese controllate	Entro	Oltre	Entro	Oltre	8) Debiti rappresentati da titoli di credito				
b. verso imprese collegate	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi	9) Debiti verso imprese controllate				
c. verso controllanti					10) Debiti verso imprese collegate				
d. verso altri					11) Debiti verso controllanti				
d. verso altri					12) Debiti tributari				
3) Altri titoli					13) Debiti verso istituti di previdenza				
4) Azioni proprie, con indicazione del valore					e di sicurezza sociale				
nominale complessivo					14) Altri debiti				
Totale					Totale Debiti (D)				
Totale Immobilizzazioni (B)					E) RATEI E RISCOINTI con separata				
C) ATTIVO CIRCOLANTE					indicazione dell'aggio su prestiti				
I. Rimanenze									
1) Materie prime, sussidiarie e di consumo									
2) Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati									
3) Lavori in corso su ordinazione									
4) Prodotti finiti e merci									
5) Acconti									
Totale									
II. Crediti, con separata indicazione per ciascuna									
voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo:									
1) verso clienti	Entro	Oltre	Entro	Oltre					
2) verso imprese controllate	12 mesi	12 mesi	12 mesi	12 mesi					
3) verso imprese collegate									
4) verso controllanti									
4-bis) crediti tributari ←									
4-ter) imposte anticipate ←									
5) verso altri									
Totale									
III. Attività finanziarie che non costituiscono									
immobilizzazioni									
1) Partecipazioni in imprese controllate									
2) Partecipazioni in imprese collegate									
3) Partecipazioni in imprese controllanti									
4) Altre partecipazioni									
5) Azioni proprie, con indicazione del valore									
nominale complessivo									
6) Altri titoli									
Totale									
IV. Disponibilità liquide									
1) Depositi bancari e postali									
2) Assegni									
3) Denaro e valori in cassa									
Totale									
Totale Attivo circolante (C)									
D) RATEI E RISCOINTI con separata									
indicazione del disagio su prestiti									
TOTALE ATTIVO					TOTALE PASSIVO				
Conti d'ordine dell'attivo					Conti d'ordine del passivo				

FIGURA 17: Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio civilistico, art.2424 c.c

Riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio finanziario

Questo tipo di riclassificazione suddivide le aree sulla base al criterio della esigibilità o liquidità, nello specifico l'attivo include tutte quelle poste che si trasformeranno in entrate future, e il passivo e patrimonio netto comprendono le poste che si trasformeranno in uscite future; per riuscire a sviluppare l'analisi finanziaria sia a breve che a medio-lungo termine l'attivo e il passivo/patrimonio netto vengono ulteriormente suddivisi sulla base delle scadenze delle poste: l'attivo viene composto da:

- ATTIVO A BREVE TERMINE, ovvero entrate che si realizzeranno entro il prossimo esercizio;
- ATTIVO A LUNGO TERMINE, ovvero entrate che si realizzeranno oltre il prossimo esercizio.

Il passivo viene composto da:

- PASSIVO A BREVE TERMINE, ovvero uscite che si realizzeranno entro il prossimo esercizio;
- PASSIVO A LUNGO TERMINE, ovvero uscite che si realizzeranno oltre il prossimo esercizio.

Al fine della determinazione di tutti i valori e indici che consentono all'impresa e agli stakeholder di comprendere tutti i valori oggetto di programmazione e procedere ad una analisi economico-finanziaria, vengono individuati dei micro-aggregati per ciascuna delle categorie.

L'attivo a breve termine è composto da:

1. *Liquidità immediate.* Comprendono tutte le disponibilità liquide, cioè denaro e attività immediatamente trasformabili in denaro.
2. *Liquidità differite.* Comprendono i crediti di varia natura esigibili a breve termine, tale sezione viene ulteriormente suddivisa in quattro sub-aggregati per permettere l'individuazione di indici reddituali e finanziari:
 - *liquidità differite commerciali;*
 - *liquidità differite finanziarie;*
 - *liquidità differite tributarie;*

- *liquidità differite non caratteristiche.*
- 3. *Disponibilità.* Comprendono le rimanenze totali dell'impresa.
- 4. *Attivo a breve patrimoniale.* È l'insieme delle voci contabili che hanno lo scopo di essere venduti entro l'esercizio successivo.
- 5. *Anticipi a fornitori commerciali.*

L'attivo a lungo termine si suddivide in:

1. *Attivo a lungo materiale.* Comprende tutte quelle poste, di natura materiale, che rappresentano per l'azienda un'entrata nel lungo termine.
2. *Attivo a lungo immateriale.* Comprende tutte quelle poste, di natura immateriale, che rappresentano per l'azienda un'entrata nel lungo termine.
3. *Attivo a lungo creditizio.* Comprende tutti i crediti a lungo termine e anche in questo caso vi è una suddivisione in quattro sub-aggregati al fine della determinazione degli indici di natura finanziaria e reddituale:
 - *attivo creditizio commerciale;*
 - *attivo creditizio finanziario;*
 - *attivo creditizio tributario;*
 - *attivo creditizio non caratteristico.*
4. *Attivo a lungo patrimoniale.* Comprendono tutti gli investimenti patrimoniali a lungo termine.

Il passivo a breve termine si suddivide in:

1. *Passivo a breve finanziario.* Sono compresi tutti i debiti di natura finanziaria che si trasformeranno in uscita monetaria entro un anno.
2. *Passivo a breve tributario.* Sono compresi tutti i debiti di natura tributaria che si trasformeranno in uscita monetaria entro un anno.
3. *Passivo a breve non finanziario.* Sono compresi tutti i debiti di natura non tributaria e non finanziaria che si trasformeranno in uscita monetaria entro un anno.

Il passivo a lungo termine è composto da:

1. *Passivo a lungo finanziario.* Sono compresi tutti i debiti di natura finanziaria che si trasformeranno in uscita monetaria oltre l'anno.
2. *Passivo a lungo tributario.* Sono compresi tutti i debiti di natura finanziaria che si trasformeranno in uscita monetaria oltre l'anno.
3. *Passivo a lungo non finanziario.* Sono compresi tutti i debiti di natura finanziaria che si trasformeranno in uscita monetaria oltre l'anno.¹⁰⁵

La riclassificazione con criteri finanziari termina con l'individuazione sia del patrimonio netto, considerato in termini di ricchezza e che si tradurrà in uscita solo quando l'azienda sarà sottoposta a liquidazione, sia delle voci a sé stanti.

Dal punto di vista dell'esposizione dello Stato Patrimoniale riclassificato secondo criteri finanziari, l'imprenditore o il manager possono seguire due criteri di struttura:

- *il criterio della liquidità- esigibilità decrescente*, secondo il quale viene inserito, in attivo prima quello a breve e poi quello a lungo termine e in maniera analoga, nel passivo viene inserito prima quello a breve e poi quello a lungo termine.
- *il criterio della liquidità- esigibilità crescente*, secondo il quale, i gruppi vengono invertiti, si inserisce quindi, sia per l'attivo che per il passivo, prima quelli a lungo termine e poi quelli a breve.

Il grafico seguente rappresenta lo Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario seguendo il criterio della liquidità-esigibilità decrescente.

¹⁰⁵ informazioni tratte da: AVI MARIA SILVIA, Il sistema informativo integrato, Volume I, Libreria Editrice Cafoscarina, 2017, PAG 37-38

ATTIVO	31/12/N	PASSIVO	31/12/N
ATTIVO A BREVE TERMINE		PASSIVO A BREVE TERMINE	
1. Liquidità immediate		1. Passivo a breve finanziario	
2. Liquidità differite Liq. Diff. Commerciali Liq. Diff. Finanziarie Liq. Diff. Tributarie Liq. Diff. non caratteristiche		2. Passivo a breve tributario	
3. Disponibilità		3. Passivo a breve non finanziario	
4. Attivo a breve patrimoniale			
5. Anticipi a fornitori commerciali			
ATTIVO A LUNGO TERMINE		PASSIVO A LUNGO TERMINE	
1. Attivo a lungo materiale		1. Passivo a lungo finanziario	
2. Attivo a lungo immateriale		2. Passivo a lungo tributario	
3. Attivo a lungo creditizio Att. cred. commerciale Att. cred. finanziario Att. cred. tributario Att. cred. non caratteristico		3. Passivo a lungo non finanziario	
4. Attivo a lungo patrimoniale		PATRIMONIO NETTO	
Voci a sé stanti		Voci a sé stanti	
CAPITALE INVESTITO		TOTALE A PAREGGIO	

FIGURA 18: Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario, AVI MARIA SILVIA, Il bilancio d’esercizio, Libreria Editrice Cafoscarina, 2012.

3.2.2 CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

Anche per la riclassificazione del Conto Economico il Codice Civile dedica un articolo, il 2425 c.c, nel quale viene prevista la riclassificazione a *valore e costi della produzione*, che, nonostante presenti considerazioni interessanti sia per gli imprenditori sia per i soggetti esterni e, *“pur essendo un prospetto normalmente producibile nell’ambito di un Business Plan, non si presenta molto utile però a fini dell’analisi delle performance aziendali in quanto:*

1. non consente di sottolineare il risultato della gestione operativa, poiché il saldo tra valori e costi della produzione ottenuta è condizionata anche da ricavi e costi della gestione accessoria;

2. *la distinzione tra componenti ordinari e straordinari di reddito realizzata dal legislatore non risulta adattabile alle esigenze dell'analista finanziario che sono prevalenti in sede di pianificazione di business*"¹⁰⁶.

Al fine di ottenere informazioni utili, attraverso le quali i manager possono capire la situazione economica e reddituale dell'azienda, è necessario utilizzare altre configurazioni di riclassificazione, le più utilizzate sono:

- configurazione *a valore aggiunto*;
- configurazione *a costo del venduto e dei ricavi*.

La scelta dell'impresa dell'utilizzo di una o dell'altra configurazione dipende dal tipo di informazione che l'azienda vuole ottenere, anche se entrambe giungono al medesimo risultato intermedio, ovvero al reddito operativo lordo.

Riclassificazione del Conto Economico secondo la configurazione a valore aggiunto

Questo tipo di configurazione prevede che i componenti del reddito siano classificati per natura e si propone di dividere gli elementi di esercizio esterni da quelli interni che creano valore aggiunto, cioè la ricchezza che l'impresa ha prodotto, considerando due elementi:

- *“il valore globale della produzione (prodotto interno lordo) che si ottiene rettificando i ricavi netti delle vendite: aggiungendo o togliendo la variazione delle scorte di prodotti e di semilavorati; aggiungendo i costi di patrimonializzazione dei costi per lavori interni; aggiungendo altri ricavi e proventi e togliendo acquisti di semilavorati o prodotti da altre imprese.*
- *il costo dei beni e dei servizi acquistati all'esterno dall'azienda che si ottiene rettificando gli acquisti di materia prime, sussidiarie e di materiali di consumo: aggiungendo o togliendo la variazione delle scorte di materie prime e materiali di consumo, aggiungendo i costi per prestazioni di servizi, costi per godimento di beni di terzi e oneri diversi di gestione*"¹⁰⁷

¹⁰⁶ FERRANDINA ANTONIO, Business Plan: le diverse configurazioni di Conto Economico e patrimoniale, PMI, n.12/2012

¹⁰⁷ BALESTRI GIANFRANCO, Manuale di economia e gestione aziendale, Hoepli, Milano, 2005, PAG L-20

I costi operativi vengono suddivisi in due categorie: i costi esterni che derivano dal contributo di terzi, come ad esempio acquisti o concessioni, e quelli interni che comprendono elementi quali costi del lavoro e ammortamenti, ed il valore aggiunto, determinato dalla differenza tra il valore della produzione venduta e i costi esterni sostenuti, *“rappresenta, visto secondo un'altra ottica, una sorta di margine che va a coprire i costi interni e che, è successivamente disponibile per assorbire ulteriori costi delle gestioni finanziaria e straordinaria e contribuire, con la gestione accessoria, alla generazione del reddito netto”*.¹⁰⁸

L'impresa quindi viene considerata non più come strumento di profitto ma come un mezzo di produzione di ricchezza che verrà in seguito distribuita tra i soggetti interni all'azienda che la dottrina identifica nei:

- soci;
- lavoratori;
- impresa;
- Stato;
- finanziatori di credito.

Ad ognuno di essi viene destinata una ricchezza diversa, nello specifico:

- i dividendi per i soci;
- i salari e stipendi per i lavoratori;
- accantonamenti di utili per l'impresa;
- imposte per l'amministrazione;
- interessi per i finanziatori di credito.

I soggetti che, nella visione tradizionale venivano considerati come soggetti esterni in grado di influenzare l'impresa con la loro attività, secondo questa logica definita “sociale”, vengono visti come elementi interni posizionati allo stesso livello dell'imprenditore.

La riclassificazione del Conto Economico a valore aggiunto da un lato è in grado di fornire informazioni molto utili nell'ambito di decisioni strategiche che riguardano la comunicazione aziendale esterna, dall'altro permette di svolgere un'analisi sulla creazione di valore da parte

¹⁰⁸ SOSTERO UGO, FERRARESE PIEREMILIO, *Analisi di bilancio, strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè Editore, 2000, PAG 34

dell'azienda; non è però uno strumento idoneo al fine della valutazione della gestione aziendale.

Riclassificazione del Conto Economico secondo la configurazione a costo del venduto e dei ricavi

Questo tipo di riclassificazione è considerata da molti quella che fornisce maggiore informazioni utili sia a fini informativi che gestionali e prevede di aggregare e riclassificare i costi della produzione “per destinazione”, individuando sia per i costi che per i ricavi quelli caratteristici e quelli non caratteristici.

“Per attività tipica si intende il core business dell’impresa, ovverosia l’attività per la quale l’impresa è stata costituita. L’attività caratteristica rappresenta pertanto il focus dell’attività aziendale.”¹⁰⁹

Si comprende come l’attività caratteristica sia l’insieme di tutte quelle aree che vanno dalla produzione fino all’amministrazione, che permettano lo svolgimento dell’attività imprenditoriale, per cui, i costi caratteristici possono essere individuati nei seguenti:

1. *Costi produttivi.* Tale aggregato “comprende l’insieme dei costi in relazione ai quali i fattori produttivi vengono utilizzati nell’area produttiva dell’impresa.”¹¹⁰
2. *Costi amministrativi.* Comprendono tutte quelle voci inerenti al reparto amministrativo.
3. *Costi commerciali.* Vanno inseriti sia i costi fissi che i costi variabili commerciali.
4. *Costi ricerca e sviluppo.* Sono presenti solo nelle imprese in cui la ricerca impatta notevolmente sull’azienda.
5. *Overhead cost.* Sono oneri imputati extra contabilmente alle imprese controllate per tener conto dei servizi che queste usufruiscono.

La parte non caratteristica dell’attività aziendale, invece, si divide in quattro gestioni diverse:

- 1) *Gestione patrimoniale.* È l’insieme dei ricavi e costi patrimoniali legati agli investimenti caratteristici, come ad esempio l’acquisto di un fabbricato per motivi esterni all’impresa.
- 2) *Gestione finanziaria.* È l’insieme di tutti i ricavi e i costi che derivano da crediti o debiti finanziari.

¹⁰⁹ AVI MARIA SILVIA, Il bilancio d’esercizio, Libreria Editrice Cafoscarina, 2012, PAG 243

¹¹⁰ Ivi. PAG 245

- 3) *Gestione non caratteristica per definizione.* Fanno parte i ricavi e i costi che per loro natura non fanno parte dell'attiva tipica aziendale.
- 4) *Gestione tributaria.* Riguarda le imposte sul reddito.

Dopo aver determinato costi e ricavi caratteristici e costi e ricavi non caratteristici, è possibile determinare il reddito operativo della gestione caratteristica (ROGP), definito anche come Gross Operating Profit (GOP) dato dalla differenza tra ricavi caratteristici e costi caratteristici e rappresenta *“l'utile o la perdita proveniente dallo svolgimento dell'attività tipica di impresa.”*¹¹¹

Il GOP, preso singolarmente, non rappresenta uno strumento in grado di comunicare in maniera chiara la situazione reddituale dell'azienda, quindi risulta necessaria l'identificazione di sub-aggregati che possano fornire maggiori informazioni, tra questi vengono determinati:

- il Gross Profit, dato dalla differenza tra i ricavi caratteristici e il costo del prodotto venduto e *“rappresenta sostanzialmente un utile lordo industriale al netto dei soli costi di produzione”*¹¹²
- Reddito Operativo, definito anche Operating Profit, è il risultato della sommatoria tra Gross Operating Profit (GOP), ricavi e costi della Gestione patrimoniale e ricavi della gestione finanziaria.

Si contrappone alla gestione operativa quella non operativa composta da:

- costi della gestione finanziaria;
- ricavi e costi della gestione non caratteristica per definizione;
- costi della gestione tributaria.

Un elemento che viene spesso inserito nella riclassificazione del Conto Economico a costo del venduto e dei ricavi è il margine operativo lordo (MOL) che corrisponde alla differenza tra il reddito operativo della gestione caratteristica e gli ammortamenti ed è utile *“qualora si desideri conoscere la redditività caratteristica senza l'incidenza di un valore; contraddistinto*

¹¹¹ AVI MARIA SILVIA, Il bilancio d'esercizio, Libreria Editrice Cafoscarina, 2012, PAG 243

¹¹² AVI MARIA SILVIA, Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi, a cura di Bruno Frizzera, Il sole 24 ore, 2007, PAG 94

da una elevata soggettività e caratterizzato, a volte, da una determinazione imposta da altri soggetti."¹¹³

Il Conto Economico riclassificato a costo del venduto e ricavi è strutturato come segue:

Caratteristico
Ricavi caratteristici
(Costo del venduto (Cost of Sale) senza inclusione di ammortamenti)
Gross Profit
(Costi di amministrazione senza inclusione di ammortamenti)
(Costi commerciali senza inclusione di ammortamenti)
(Costi di ricerca e sviluppo senza inclusione di ammortamenti)
(Overhead cost)
Margine operativo lordo (MOL)
(Ammortamenti beni produttivi)
(Ammortamenti beni di amministrazione)
(Ammortamenti beni commerciali)
(Ammortamenti beni di ricerca e sviluppo)
Reddito operativo della gestione caratteristica (GOP)
Non caratteristico
Ricavi della gestione patrimoniale
(Costi della gestione patrimoniale)
Ricavi della gestione finanziaria
Reddito operativo (RO)
(Costi della gestione finanziaria)
Ricavi della gestione non caratteristica per definizione
(Costi della gestione non caratteristica per definizione)
Reddito ante imposte
(Costi della gestione tributaria)
Reddito d'esercizio

FIGURA 19: Conto Economico riclassificato a costo del venduto, AVI MARIA SILVIA, Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi, a cura di Bruno Frizzera, Il sole 24 ore, 2007

¹¹³ AVI MARIA SILVIA, Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi, a cura di Bruno Frizzera, Il sole 24 ore, 2007, PAG 100

3.2.3 FLUSSI FINANZIARI

Il terzo componente del Budget Generale di impresa è il Budget Finanziario, attraverso il quale è possibile esaminare la coerenza tra i valori programmati e verificare l'equilibrio finanziario tra fonti e fabbisogni, per tale ragione il Budget Finanziario assume la medesima struttura del Rendiconto Finanziario differendosi però, da questo, per la natura dei dati inseriti all'interno che sono di genere previsionale e non effettivo.

Il Rendiconto Finanziario “rappresenta un prospetto riassuntivo delle variazioni intervenute nelle grandezze patrimoniali e finanziarie di un'impresa, cioè di un insieme organizzato di flussi finanziari, aggregati per aree gestionali omogenee [...], per flusso finanziario si intende la variazione, finanziariamente rilevante, intervenuta negli elementi di due stati patrimoniali successivi.”¹¹⁴

L'utilità del Rendiconto Finanziario sta proprio nel riuscire ad evidenziare gli andamenti della liquidità dell'azienda, in particolar modo le cause che li hanno determinati, informazioni alle quali non è possibile giungere attraverso il confronto dello Stato Patrimoniale finale con quello iniziale dal quale si deduce solo l'aumento o la diminuzione della liquidità; non vengono quindi determinate le fonti e gli impieghi della liquidità, cosa che invece è possibile individuare con il Rendiconto Finanziario.

Secondo il principio contabile IAS 7, *“lo scopo del rendiconto finanziario è quello di evidenziare gli impieghi e le fonti di risorse in relazione alle operazioni di gestione che le hanno determinate, più che la determinazione del flusso complessivo dell'esercizio”¹¹⁵*, pertanto tale documento viene composto da due sezioni:

- le fonti di cassa, che sono le cause delle entrate monetarie;
- gli impieghi di cassa, che rappresentano le cause delle uscite monetarie.

Il principio IAS 7 classifica i flussi finanziari dell'esercizio tra:

- **attività operative;**
- **attività di investimento;**
- **attività finanziarie.**

¹¹⁴ FERRARESE PIEREMILIO, SOSTERO UGO, Analisi di bilancio, strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario, Giuffrè Editore, 2000, PAG 152

¹¹⁵ ALLEGRI MARCO, La struttura e la composizione del bilancio, capitolo 4 in I principi contabili internazionali: caratteristiche, struttura, contenuto, Torino, Giappichelli, 2013 PAG 129

I flussi finanziari che derivano da **attività operative** sono collegati all'attività di produzione del reddito e rappresentano l'equivalente dei costi e i ricavi di esercizio inseriti nel Conto Economico; i flussi finanziari che derivano da **attività di investimento** comprendono entrate e pagamenti relativi a dimissioni o acquisizioni di immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie; i flussi finanziari che derivano da **attività finanziarie** includono entrate e uscite connesse al capitale di terzi e al capitale proprio.

In relazione alla gestione operativa, lo IASB (Accounting Standards Board)¹¹⁶, ente responsabile dell'emanazione dei principi contabili internazionali, individua due modalità differenti per la presentazione dei flussi finanziari:

- metodo diretto;
- metodo indiretto.

“Il metodo diretto presenta i risultati finanziari indicando direttamente le principali categorie di incassi e pagamenti lordi, mentre il metodo indiretto arriva al medesimo risultato, partendo però dal risultato economico e arrivando al risultato finanziario, tramite la rettifica del primo con i costi e i ricavi che non hanno inciso sulla risorsa di riferimento.”¹¹⁷

Nel grafico presentato di seguito viene proposta struttura del rendiconto finanziario secondo il principio contabile IAS 7, utilizzando il metodo diretto e quello indiretto per la gestione operativa.

¹¹⁶ Lo IASB (Accounting Standards Board) è un'associazione privata internazionale con sede a Londra, costituito nell'aprile 2001. La sua missione è sviluppare nell'interesse generale standards contabili internazionali (*International Accounting Standards- IAS*) e di collaborare con le organizzazioni nazionali per realizzare una convergenza internazionale degli standards contabili.

¹¹⁷ ALLEGRINI MARCO, La struttura e la composizione del bilancio, capitolo 4 in I principi contabili internazionali: caratteristiche, struttura, contenuto, Torino, Giappichelli, 2013 PAG 137

<i>Metodo diretto</i>	<i>Metodo indiretto</i>
Flussi finanziari della gestione operativa	Flussi finanziari della gestione operativa
Entrate di disponibilità liquide da clienti	Utile prima delle imposte
Uscite di disponibilità liquide a fornitori e lavoratori dipendenti	Rettifiche per: Ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni Ricavi non monetari + Perdite/ - utili su cambi Proventi da partecipazioni Interessi passivi
<i>Disponibilità liquide generate dalle operazioni</i>	<i>Utile operativo prima delle variazioni di capitale circolante</i>
(- interessi corrisposti + proventi ricevuti)	Variazione nei crediti commerciali e diversi
Imposte sul reddito corrisposte	Variazioni nelle rimanenze
<i>Disponibilità liquide nette derivanti dalla gestione operativa</i>	Variazioni nei debiti verso fornitori e altri debiti operativi
	<i>Disponibilità liquide generate dalle operazioni</i>
	+ Proventi finanziari riscossi/ - oneri finanziari pagati
	Imposte sul reddito corrisposte
	<i>Disponibilità liquide nette derivanti dalla gestione operativa</i>
Flussi finanziari della gestione di investimento	
Acquisto di partecipazioni	
Corrispettivi dalla cessione di partecipazioni	
Acquisto di immobili, impianti e macchinari	
Interessi percepiti	
Dividendi percepiti	
<i>Disponibilità liquide nette impiegate nella gestione di investimento</i>	
Flussi finanziari della gestione finanziaria	
Incassi dall'emissione di capitale azionario	
Pagamenti per rimborsi di capitale azionario	
Incassi di finanziamenti	
Pagamenti per rimborsi di finanziamenti	
Pagamenti per locazioni finanziarie	
Dividendi corrisposti	
<i>Disponibilità liquide nette impiegate nella gestione finanziaria</i>	
Variazione netta delle disponibilità liquide ed equivalenti	
Disponibilità liquide ed equivalenti all'inizio dell'esercizio	
Disponibilità liquide ed equivalenti alla fine dell'esercizio	

FIGURA 20: Il rendiconto finanziario secondo il principio contabile IAS 7, La struttura e la composizione del bilancio, capitolo 4 di Allegrini Marco, in I principi contabili internazionali: caratteristiche, struttura, contenuto, Torino, Giappichelli, 2013

Lo schema del Rendiconto Finanziario secondo i principi contabili IAS 7 fornisce informazioni utili nel breve termine anche per imprese non quotate e rappresenta una solida base per adeguare le informazioni alla normativa internazionale tuttavia, non risulta adeguato per esprimere la situazione finanziaria di un'impresa.

Maria Silvia Avi, professore ordinario di economia aziendale presso il dipartimento di management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, ritiene che *“nell'ambito del sistema integrato di analisi, lo schema IAS non possa risultare utile al fine dello sviluppo di un approfondimento della struttura reddituale e finanziaria delle imprese che, oltre ad essere completo, sia anche caratterizzato da una omogeneità terminologica che, necessariamente deve contraddistinguere gli schemi riclassificatori, gli indici e il rendiconto.”*¹¹⁸

La rappresentazione della situazione finanziaria dell'impresa mediante flussi, infatti, deve essere coerente con le riclassificazioni di Stato Patrimoniale e Conto Economico, al fine di ottenere un Budget Generale di impresa che permetta all'imprenditore e agli stakeholder di valutare e analizzare la sostenibilità finanziaria del progetto imprenditoriale.

A tal fine, Avi propone *il rendiconto finanziario secondo lo schema di sistema integrato di analisi* nel quale, il primo indicatore calcolato è il flusso di cassa della gestione caratteristica, definito anche come *cash flow*, ed identifica quei flussi monetari derivanti dall'attività tipica d'impresa e viene calcolato attraverso la sommatoria di tutti i costi monetari e ricavi monetari legati alla gestione caratteristica. Il termine *cash flow* generalmente identifica sia la sommatoria dei costi e ricavi monetari sia la sommatoria dei costi e dei ricavi finanziari, per tale ragione, Avi identifica la prima sommatoria con il nome di *cash flow monetario o senso stretto* e la seconda con il nome di *cash flow in senso lato*.

Di seguito la struttura del rendiconto finanziario secondo lo schema di sistema integrato di analisi.

¹¹⁸ AVI MARIA SILVIA, Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi, a cura di Bruno Frizzera, Il sole 24 ore, 2007, PAG 304

	FABBISOGNI	FONTI
Flusso di cassa della gestione caratteristica d'impresa (o cash flow monetario o cash flow in senso stretto)		
Gestione attivo e lungo materiale e immateriale		
Gestione finanziaria		
Gestione patrimoniale		
Gestione fondi spese non tributarie e fondi rischi		
Gestione tributaria		
Gestione non caratteristica per definizione		
Gestione TFR		
Gestione patrimonio netto e dividendi		
Variazione di cassa e banca attiva		

FIGURA 21: Il rendiconto finanziario secondo lo schema di sistema integrato di analisi, Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi di Avi Maria Silvia, a cura di Bruno Frizzera, Il sole 24 ore, 2007

L'esplicitazione di informazioni chiare e veritiere all'interno del Budget Generale di impresa, in primo luogo permette all'azienda di identificare una precisa formula imprenditoriale sulla quale definire gli aspetti di fattibilità economica e finanziaria del progetto dai quali l'azienda riesce a ricavare interessanti elementi per migliorare o ridefinire la Business idea; in secondo luogo è fondamentale che venga definito il fabbisogno finanziario necessario per iniziare o continuare il progetto imprenditoriale.

3.3 ANALISI DEL BREAK EVEN POINT

La fase di programmazione deve essere preceduta da un momento di verifica effettuato tramite la *Break Even Analysis* (B.E.A), “una tecnica da impiegare per determinare il livello di vendite in grado di garantire all’impresa la copertura di tutti i costi, di natura sia fissa che variabile, relativi al complesso delle attività svolte.”¹¹⁹

Attraverso la Break Even Analysis, l’azienda è in grado di determinare il momento in cui diventa profittevole, in quanto permette l’individuazione del punto in cui ricavi e costi si eguagliano che prende il nome di Punto di Pareggio o Break Even Point, il cui calcolo richiede la distinzione tra costi fissi e costi variabili¹²⁰ esclusivamente programmati poiché l’analisi può fornire informazioni solo a livello di pianificazione, infatti sulla base di stime relative alla quantità che l’impresa è in grado di collocare sul mercato, è possibile analizzare la variazione dei profitti e confrontare le diverse strutture di prezzi e costi per determinare quella migliore.

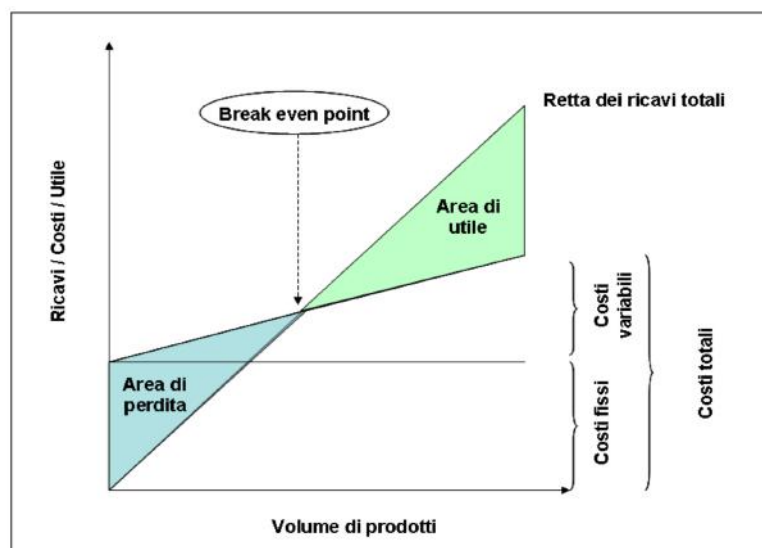


FIGURA 22: Il Break Even Point

¹¹⁹ PELLICANO MARCO, Il governo strategico dell’impresa, Giappichelli, Torino, 2004 PAG 451

¹²⁰ I costi fissi sono indipendenti dal variare della quantità prodotto mentre i costi variabili dipendono dal variare della quantità prodotta.

Il calcolo del punto di pareggio può essere effettuato in termini quantitativi o in base al fatturato, nel caso in cui l'impresa sia monoprodotto o il progetto interessa un solo prodotto, la formula più idonea è quella quantitativa, al contrario, quando l'impresa colloca sul mercato più prodotti, è preferibile il calcolo del BEP in termini di fatturato.

Il calcolo del B.E.P in termini di quantità è dato dal rapporto tra i costi fissi e il margine di contribuzione unitario, ovvero la differenza tra i ricavi unitari e i costi variabili unitari.

$$\text{B.E.P in termini di quantità: } \frac{\text{Costi fissi}}{\text{Margine di contribuzione unitario}}$$

Il calcolo del B.E.P in termini di fatturato è invece determinato dal rapporto tra i costi fissi e il margine di contribuzione di primo livello dato dal margine di contribuzione unitario per la quantità di vendita; il tutto viene diviso per il prodotto tra ricavo unitario e quantità di vendita.

$$\text{B.E.P in termini di fatturato: } \frac{\frac{\text{Costi fissi}}{\text{Margine di contribuzione totale di primo livello}}}{\text{Ricavo unitario} \times \text{Quantità venduta}}$$

Nonostante le informazioni che si ottengono dalla Break Even Analysis siano molto utili a fini gestionali in fase di programmazione, tale strumento presenta una serie di limiti che l'imprenditore deve tenere in considerazione al fine di evitare errori che possono portare informazioni distorte e non veritiere:

- 1) La rappresentazione sia dei ricavi che dei costi è di tipo lineare, viene esclusa quindi la possibilità di modifiche in aumento o in diminuzione per effetto della quantità prodotta.

- 2) La quantità prodotta e la quantità venduta del bene coincidono, quindi le scorte sono sempre pari a zero: questo avviene quando la quantità delle rimanenze iniziali è simile o uguale alla quantità delle rimanenze finali e ciò riflette la realtà solo in limitati casi, se l'azienda invece non possiede il magazzino, tale limite risulta insuperabile.
- 3) Il mix di vendita si considera fisso, questo sta a significare che *“al variare del volume di vendite, non consegue alcuna modifica nei diversi pesi che, i vari prodotti collocati sul mercato, hanno nell’ambito del fatturato globale d’impresa.”*¹²¹
- 4) I costi vengono suddivisi in variabili e fissi, nel caso in cui siano presenti costi semivariabili, è necessario distinguere la parte variabile da quella fissa.

3.4 INDICI DI BILANCIO

Le riclassificazioni di Stato Patrimoniale e Conto Economico forniscono importanti parametri al fine di esprimere un giudizio sulla situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa e di confrontare i valori previsionali con quelli effettivi. Lo strumento in grado di rappresentare tale situazione è l'analisi di bilancio, rivolta al controllo dell'equilibrio d'impresa che si suddivide in equilibrio reddituale ed equilibrio finanziario.

L'equilibrio reddituale valuta le capacità dell'organizzazione *“di remunerare adeguatamente i diversi fattori impiegati nella produzione, comprendendo tra essi anche, e soprattutto, il capitale investito con vincolo di proprietà o di rischio”*¹²², mentre l'equilibrio finanziario riguarda la capacità dell'impresa di mantenere, nel breve e nel lungo termine, l'equilibrio tra entrate e uscite in termini monetari.

Sia l'equilibrio reddituale che quello finanziario vengono determinati attraverso la valutazione di indici di bilancio, definiti indici reddituali quelli che valutano l'equilibrio reddituale e indici finanziari per la valutazione dell'equilibrio finanziario.

¹²¹ AVI MARIA SILVIA, Management Accounting, Volume II, Financial Analysis, EIF-e.Book, 2012, PAG 152

¹²² CERIANI GIUSEPPE, CORSI CORRADO, Analisi di bilancio mediante indicatori e quozienti, Cedam, 2003, PAG 31

Gli indici finanziari si suddividono in:

- indice di disponibilità;
- indice di liquidità;
- indice di indebitamento;
- indice di rotazione del magazzino di materie prime;
- indice di durata media dei crediti;
- indice di durata media dei debiti;
- indice di copertura dell'attivo a lungo;
- indice di copertura dell'attivo a lungo con fonti di ricchezza interna all'azienda;
- indice di composizione del capitale investito;
- indice di composizione delle fonti;
- grado di ammortamento patrimoniale;
- indice di capacità di creazione e mantenimento della ricchezza;
- indice di intensità del finanziamento bancario a breve termine;
- indice di intensità del finanziamento complessivo;
- indice di capacità di copertura reddituale lorda;
- indice di capacità del capitale di creare flussi finanziari;
- indice di sostenibilità finanziaria della crescita.

In tale sede si è scelto di approfondire i primi sei indici dell'elenco presentato.

Gli indici reddituali si suddividono in:

- indice di redditività del capitale proprio (ROE);
- indice di redditività del capitale investito (ROA);
- indice di redditività della gestione caratteristica (ROI);
- indice di redditività delle vendite (ROS).

Nel momento in cui l'azienda sviluppa l'analisi di bilancio per indici, è fondamentale che tenga conto di due elementi:

1. “ogni indice non ha un proprio significato autonomo;
2. ogni indice deve essere interpretato e valutato in una visione di insieme con gli altri indici.”¹²³

Inoltre è da precisare che, nonostante gli indici di bilancio siano numerosi, questo non sta a significare che quantità è sinonimo di qualità, ovvero le informazioni significative non si raggiungono attraverso l’identificazione di più indici possibili bensì dalla loro capacità di individuare le relazioni tra i valori in maniera integrata.

3.4.1 INDICI FINANZIARI

Indice di disponibilità

Indice di disponibilità:	$\frac{\text{Attivo a breve termine}}{\text{Passivo a breve termine}}$
--------------------------	--

L’indice di disponibilità, chiamato anche *current ratio*, è dato dal rapporto tra attivo e passivo a breve termine ed è considerato “*il migliore strumento operativo utile al fine del monitoraggio dell’equilibrio finanziario a breve termine*”¹²⁴ in quanto rappresenta la capacità dell’azienda di far fronte al pagamento dei debiti a breve termine con l’utilizzo esclusivo dell’attivo a breve termine.

Se il valore dell’indice di disponibilità è maggiore di 1, indica la presenza di un capitale circolante netto positivo, e ciò sta a significare che l’impresa ha un vantaggio finanziario perché in grado di fronteggiare le uscite correnti con le entrate correnti; se il valore dell’indice di disponibilità è uguale a 1, segnala la presenza di un capitale circolante netto nullo, tale situazione non è da considerarsi positiva in quanto le entrate correnti coprono appena le uscite

¹²³ AVI MARIA SILVIA, SALVATO GIANMARIA, Sistema informativo integrato: un modello semplificato per le PMI del settore calzaturiero, Giappichelli, 2017, PAG 88

¹²⁴ AVI MARIA SILVIA, Management Accounting, Volume II, Financial Analysis, EIF-e.Book, 2012, PAG 152

correnti; infine, se il valore dell'indice di disponibilità è minore di 1, vi è la presenza di capitale circolante netto negativo, e questo indica che l'azienda è in una situazione di squilibrio finanziario e deve necessariamente ristabilire l'equilibrio con azioni nel breve periodo.

Indice di liquidità

$$\text{Indice di liquidità: } \frac{\text{Liquidità totali (liquidità immediate + liquidità differite)}}{\text{Passivo a breve termine}}$$

L'indice di liquidità, definito anche *quick ratio*, è dato dal rapporto tra liquidità totali, cioè la sommatoria tra liquidità immediate e liquidità differite, e passivo a breve termine, ed integra l'indice di disponibilità in quanto quest'ultimo, considerato singolarmente, non è in grado di fornire una visione complessiva della situazione economico-finanziaria dell'impresa.

L'intervallo di riferimento per l'indice in analisi è tra lo 0,7 e lo 0,8, al di sotto del quale vi è la presenza di uno squilibrio finanziario, nel caso in cui il valore dell'indice sia superiore a 1,6 *“l'apparente super equilibrio finanziario potrebbe nascondere problemi di politica e di investimento finanziario”*¹²⁵, l'eccessivo accumulo di liquidità, infatti, può essere un segnale d'allarme che identifica l'incapacità dell'azienda di investire le fonti.

Indice di indebitamento

$$\text{Indice di indebitamento: } \frac{\text{Capitale investito}}{\text{Patrimonio netto}}$$

¹²⁵ AVI MARIA SILVIA, AVI MARIA SILVIA, Il sistema informativo integrato, Volume I, Libreria Editrice Cafoscarina, 2017, PAG 227

L'indice di indebitamento può essere calcolato come il rapporto tra il capitale investito e il patrimonio netto oppure come il rapporto tra capitale di terzi e patrimonio netto.

Nel primo caso, il patrimonio netto mostra il grado di indebitamento dell'azienda e, un basso valore del patrimonio netto, indica la presenza di debiti mentre, un elevato valore indica uno scarso indebitamento aziendale.

Se l'indice di indebitamento è pari a 4, vi è un equilibrio finanziario; se l'indice di indebitamento è maggiore di 4, è segno di uno squilibrio finanziario, infine, se l'indice è minore di 4, la situazione finanziaria aziendale può ritenersi ottimale, anche se, dal momento in cui raggiunge valori troppo bassi può essere segnalare l'incapacità dell'impresa di svilupparsi.

Nella seconda struttura dell'indice, l'equilibrio finanziario è garantito qualora l'indice si attesta su un valore di circa 3, nel caso in cui tale valore viene superato, è indicazione di un ingente ammontare di debiti.

Indice di rotazione di magazzino delle materie prime

	Consumi materie prime
Indice di rotazione di magazzino :	<hr/>
	Rimanenze finali materie prime

Tale indice viene utilizzato per la gestione del magazzino ed è dato da il rapporto tra i consumi delle materie prime e le rimanenze finali delle materie prime ed *“esprime le volte in cui, in un certo periodo di tempo, le materie prime e i semilavorati si rinnovano o ruotano in magazzino, indicando il periodo nel quale l'impresa recupera i mezzi finanziari nell'acquisto delle merci e nelle sue successive trasformazioni nel processo produttivo.”*¹²⁶

Un elevato indice di rotazione di magazzino delle materie prime, sta a indicare che l'azienda è efficiente nel processo di consumo e ripristino delle scorte.

¹²⁶AVI MARIA SILVIA, SALVATO GIANMARIA, Sistema informativo integrato: un modello semplificato per le PMI del settore calzaturiero, Giappichelli, 2017, PAG 109

Indice di durata media dei crediti commerciali

	Crediti commerciali al lordo del fondo svalutazione crediti
Durata media dei crediti:	$\frac{\text{[Ricavi di vendita (al lordo costi commerciali e al netto resi di vendita) + IVA]}}{360}$

L'indice di durata media dei crediti commerciali si calcola come *“differenza tra il saldo annuo dei crediti derivanti dalla vendita di prodotti/servizi dell'attività caratteristica, al netto del relativo fondo svalutazione, e i ricavi caratteristici (al lordo dell'IVA, al netto di sconti, abbuoni e resi), diviso i giorni dell'anno solare”*¹²⁷ ed indica il numero di giorni concessi al debitore commerciale per procedere al pagamento delle fatture di vendita. Al fine di rendere maggiormente utile tale indice, è possibile anche calcolare **l'indice di rotazione dei crediti verso clienti**, dato dal rapporto tra ricavi di vendita e crediti verso clienti ed indica la frequenza con cui si è rinnovato l'ammontare dei crediti, più il valore dell'indice è basso più l'impresa esprime difficoltà a incassare i crediti.

Indice di durata media dei debiti commerciali

	Debiti commerciali verso fornitori
Durata media dei debiti:	$\frac{\text{(Acquisti beni e servizi + IVA)}}{360}$

L'indice di durata media dei debiti commerciali, confrontato con l'indice di durata media dei crediti commerciali, permette di individuare l'equilibrio tra le dilazioni commerciali concesse e ottenute. L'indice in analisi si calcola come *“differenza tra il saldo annuo dei debiti verso fornitori derivanti dall'acquisto di prodotti/servizi dell'attività caratteristica e i costi*

¹²⁷ AVI MARIA SILVIA, SALVATO GIANMARIA, Sistema informativo integrato: un modello semplificato per le PMI del settore calzaturiero, Giappichelli, 2017, PAG 106

caratteristici, diviso i giorni dell'anno solare"¹²⁸ ed indica il numero dei giorni concessi all'azienda dai fornitori per il pagamento delle fatture di vendita.

3.4.2 INDICI REDDITUALI

Gli indicatori reddituali valutano il reddito d'esercizio non solo nella sua dimensione assoluta ma anche in quella relativa, cioè in relazione al capitale che è stato apportato dai proprietari, pertanto tali indici consentono il passaggio da un concetto di reddito inteso in senso assoluto a quello di redditività intesa come *"risultato economico relativizzato rispetto ad un'altra quantità."*¹²⁹

Gli indici reddituali vengono espressi in percentuale e, rispetto a quelli finanziari, consentono all'azienda di esprimere un giudizio sugli andamenti economici aziendali; l'analisi della situazione reddituale aziendale inizia con la valutazione dell'andamento della redditività globale dell'impresa, esplicitata dall'indice ROE.

Indice di redditività del capitale proprio (ROE- Return On Equity)

	Reddito Netto
ROE (redditività del patrimonio netto) :	—————
	Patrimonio Netto

L'indice di redditività del capitale proprio, comunemente chiamate ROE, esprime il tasso di ritorno sul capitale di rischio investito nella gestione aziendale ed è dato dal rapporto tra il reddito netto e il patrimonio netto derivanti dalla riclassificazione del bilancio, ciò sta a significare che non bisogna dare per scontato che il valore del reddito netto sia uguale a quello del reddito d'esercizio e, analogamente, che il valore del patrimonio netto sia uguale al valore civilistico.

¹²⁸ AVI MARIA SILVIA, SALVATO GIANMARIA, Sistema informativo integrato: un modello semplificato per le PMI del settore calzaturiero, Giappichelli, 2017, PAG 108

¹²⁹ FERRARESE PIEREMILIO, SOSTERO UGO, Analisi di bilancio, strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario, Giuffrè Editore, 2000, PAG 62

Con il calcolo del ROE, come già accennato, è possibile verificare *“il potere di attrazione, da parte della gestione, nei riguardi del capitale di rischio e, al fine di attrarre capitale di rischio, il ROE dovrebbe essere superiore agli altri investimenti alternativi e non inferiore ai rendimenti attesi dagli investitori”*¹³⁰; una percentuale dell'indice elevata indica un'alta redditività di impresa e, di conseguenza, una percentuale bassa indica un andamento negativo. Se da un lato il ROE rappresenta un buon indicatore attraverso il quale il manager riesce a capire l'andamento reddituale globale d'impresa, dall'altro lato non viene distinta l'attività caratteristica da quella non caratteristica e questo non consente di valutare quale delle due ha un impatto positivo o negativo sull'indice, *“un ROE elevato, infatti, non è in sé indicativo di efficienza e di una redditività dell'attività caratteristica; il risultato positivo potrebbe essere stato ottenuto grazie alla gestione patrimoniale, ovvero a componenti straordinari non caratteristici quali, ad esempio, contributi vari o rimborsi assicurativi.”*¹³¹

Il manager aziendale deve prestare molta attenzione a tale indice poiché solo una redditività che deriva dalla gestione caratteristica è segno di un'azienda solida, non è pensabile, infatti, che venga basata l'intera produzione di reddito su elementi appartenenti alla gestione non caratteristica. In particolare, gli elementi che influenzano il ROE sono:

- gestione caratteristica;
- gestione patrimoniale;
- gestione finanziaria;
- gestione non caratteristica per definizione;
- gestione tributaria;
- ammontare dell'indebitamento.

Al fine di non assumere decisioni superficiali, l'analista deve approfondire ulteriormente la valutazione della redditività aziendale in modo tale da distinguerne ogni componente.

¹³⁰ CARAMIELLO CARLO, *Indici di Bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1993, PAG 169

¹³¹ AVI MARIA SILVIA, SALVATO GIANMARIA, *Sistema informativo integrato: un modello semplificato per le PMI del settore calzaturiero*, Giappichelli, 2017, PAG 92

Indice di redditività del capitale investito (ROA - Return On Assets)

$$\text{ROA (redditività del capitale investito)} : \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale Investito}}$$

L'indice di redditività del capitale investito, definito anche indice di redditività della gestione operativa è dato dal rapporto tra il reddito operativo e il capitale investito e rappresenta l'economicità della gestione operativa. Il reddito operativo è la sommatoria della gestione caratteristica, patrimoniale e dell'attività finanziaria attiva, vengono pertanto inclusi i costi della gestione patrimoniale in quanto, *“pur rappresentando componenti negati, sono correlativi a poste patrimoniali attive comprese nel capitale investito”*¹³² e vengono invece esclusi i costi della gestione finanziaria passiva.

Nonostante la determinazione del ROA risulta indispensabile per l'analisi gestionale, non rappresenta un indice quantitativo sufficiente ad esprimere giudizi sulla tipologia di gestione che ha determinato variazioni positive o negative dell'indice, vale a dire che se l'indice presenta un andamento positivo, l'analista non è in grado di determinare quale tra gestione caratteristica, patrimoniale e finanziaria attiva ha determinato tale impatto.

Per tali motivi, l'indice di redditività del capitale investito deve essere integrato da un'analisi e da una conoscenza delle singole gestioni che compongono l'attività operativa.

Indice di redditività della gestione caratteristica (ROI - Return on Investment)

$$\text{ROI (redditività della gestione caratteristica)} : \frac{\text{Reddito Operativo della gestione caratteristica}}{\text{Capitale Investito nella gestione caratteristica}}$$

¹³² AVI MARIA SILVIA, Il sistema informativo integrato, Volume I, Libreria Editrice Cafoscarina, 2017, PAG 383

L'indice di redditività della gestione caratteristica, definito anche ROI, è dato dal rapporto tra il reddito operativo della gestione caratteristica e il capitale investito in questa attività e rappresenta *“la redditività del capitale complessivamente investito nell'impresa, considerando sia il capitale proprio - quello apportato dall'imprenditore a titolo di rischio - sia quello di terzi - risorse ottenute da terze economie a titolo di debito”*.¹³³

Il reddito operativo della gestione caratteristica, posto al numeratore, è dato dalla sommatoria tra i costi caratteristici e i ricavi caratteristici, mentre il capitale investito, posto al denominatore, non rappresenta il capitale investito totale derivante dallo Stato Patrimoniale riclassificato in quanto quest'ultimo include anche poste relative allo svolgimento dell'attività non caratteristica; pertanto, al fine della determinazione del capitale investito, è necessario non considerare tutti quei valori non caratteristici.

Il ROI è un indice estremamente importante perché permette all'imprenditore sia di valutare l'attività caratteristica che rappresenta il suo *core business* sia di prendere decisioni al fine di ottenere un'elevata remunerazione; un aumento del ROI indica un miglioramento dell'attività caratteristica e di conseguenza una riduzione del valore percentuale dell'indice indica un peggioramento dell'attività.

Il ROI, come già accennato rappresenta uno degli indici migliori e che maggiormente viene utilizzato, è da precisare però, che dal suo utilizzo l'analista non è in grado di individuare l'elemento che causa un aumento o una riduzione dell'indice e affinché ciò risulti possibile è necessario approfondire i fattori che influenzano l'attività caratteristica, in particolare si distinguono:

- gestione dei costi e dei ricavi caratteristici;
- gestione del patrimonio investito nella gestione caratteristica.

L'analista, quindi, al fine di valutare la redditività caratteristica d'impresa deve considerare come questa viene influenzata dai costi e ricavi tipici e dalla gestione del patrimonio netto impiegato nella gestione tipica.

¹³³ AVI MARIA SILVIA, SALVATO GIANMARIA, Sistema informativo integrato: un modello semplificato per le PMI del settore calzaturiero, Giappichelli, 2017, PAG 93

Indice di redditività delle vendite (ROS - Return on Sales)

	Reddito Operativo della gestione caratteristica
ROS (redditività delle vendite) :	_____
	Ricavi della gestione caratteristica

L'indice di redditività delle vendite, chiamato anche ROS, approfondisce il lato reddituale del ROI ed è calcolato come il rapporto tra il reddito operativo della gestione caratteristica e i ricavi della gestione caratteristica e permette all'analista di esprimere un giudizio sulla gestione dei costi e dei ricavi tipici dell'azienda.

Come già noto, il reddito operativo della gestione caratteristica è dato dalla sommatoria dei costi e ricavi derivanti dalla gestione tipica, mentre *“il valore posto al denominatore è rappresentato dal valore dei ricavi derivanti dalle vendite dei prodotti, delle merci e/o dei servizi, effettuate nel periodo - al netto di detrazioni, quali sconti, abbuoni, resi - afferenti alla gestione caratteristica dell'impresa.”*¹³⁴

Anche per l'indice in analisi, ad un aumento del valore percentuale corrisponde un andamento positivo e, di conseguenza, una diminuzione del valore implica un andamento negativo, in particolare se il valore percentuale è maggiore di zero, i ricavi tipici coprono i costi finanziari, non caratteristici e tributari ed inoltre sono in grado di remunerare il capitale proprio; se è uguale a zero i ricavi tipici coprono solo i costi tipici; se minore di zero i ricavi caratteristici non riescono a coprire i costi dell'attività caratteristica, finanziaria, non caratteristica e non riescono nemmeno a contribuire alla remunerazione di capitale proprio.

Attraverso l'indice ROS, l'analista non riesce ad approfondire le cause analitiche dell'andamento della redditività delle vendite e, a tal fine, è necessario procedere alla determinazione di due tipi di percentuali:

- “percentuali prime a” che vengono indicate con % I^oa
- “percentuali prime b” che vengono indicate con % I^ob

¹³⁴ AVI MARIA SILVIA, SALVATO GIANMARIA, Sistema informativo integrato: un modello semplificato per le PMI del settore calzaturiero, Giappichelli, 2017, PAG 95

Le % $I^{\circ a}$ sono percentualizzazioni di totali di area caratteristica rispetto ai ricavi tipici d'impresa e forniscono informazioni relative all'andamento reddituale delle singole aree.

I totali di aree caratteristiche si suddividono in cinque macro aggregati:

- totale costo del venduto;
- totale costi commerciali;
- totale costi amministrativi;
- totale costi ricerca e sviluppo;
- totale overhead costi.

Le % $I^{\circ b}$ *“rappresentano l'esplosione analitica delle % $I^{\circ a}$ e vengono calcolate percentualizzando ogni singolo costo rispetto al totale dei ricavi caratteristici,”*¹³⁵ la somma di questa tipologia di percentuale deve corrispondere al valore del macro aggregato determinato con le % $I^{\circ a}$.

¹³⁵ AVI MARIA SILVIA, Il sistema informativo integrato, Volume I, Libreria Editrice Cafoscarina, 2017, PAG 396

3.5 IL METODO EVA (Economic Value Added)

Alla fine degli anni '80 il concetto di valore si pone sempre più come una prassi aziendale tanto che l'obiettivo della gestione aziendale non è più quello di raggiungere il margine economico, bensì di creare valore per la proprietà, *“da intendersi come la differenza tra i flussi netti di ricchezza attesi attualizzati ad un tasso di sconto comprensivo del rischio.”*¹³⁶

Tale prospettiva però mette in luce un problema di misurazione del valore, che doveva essere stimato ogni qualvolta l'azienda valutava una nuova decisione e, per risolvere tale problematica, nei primi anni Novanta viene introdotto L'Economic Value Added, comunemente chiamato EVA, sviluppato dall'economista americano Bennet Stewart, *“is a value based performance measure that gives importance on value creation by the management for the owners”*¹³⁷ e attraverso il quale la strategia aziendale, che si basa proprio sulla creazione di valore, può attuarsi.

Grazie alla sua facile determinazione, molte aziende lo utilizzano sia come strumento per valutare il valore creato dall'impresa sia come strumento di valutazione dell'operato del management.

Il metodo EVA si propone di determinare la creazione di valore come la differenza tra la redditività degli investimenti e il costo opportunità del capitale impiegato, *“considera quindi lo spread tra il ROI e il costo medio ponderato del capitale (CMPC) moltiplicando quest'ultimo per il capitale investito nella gestione caratteristica.”*¹³⁸

$$\text{Economic Value Added (EVA)} = (\text{ROI} - \text{CMPC}) \times \text{CIN}$$

¹³⁶ BUONGIORNO MASSIMO, L'Economic Value Added (EVA) tra indicatore di performance e metodo valutativo, La rivista delle operazioni straordinarie, n.9/2014

¹³⁷SHIL NICKHIL CHANDRA, Performance Measures: An Application of Economic Value Added, International Journal of Business and Mangement, vol. 4, n. 3/2009

¹³⁸ PAROLINI CINZIA, Business Planning, Dall'idea al progetto imprenditoriale, PEARSON, Milano, 2015, PAG 263

dove:

ROI: Tasso di rendimento del capitale investito e può essere scritto anche come il rapporto tra il reddito operativo normalizzato dopo le imposte (NOPAT) e il capitale investito netto (CIN).

CMPC: Costo medio ponderato del capitale utilizzato per finanziare il capitale investito

CIN: capitale investito netto

Dalla formula si può evincere che la creazione di valore dell'impresa non è data esclusivamente da soddisfacenti ritorni, bensì è necessario che l'azienda sfrutti nuove opportunità d'investimento profittevoli, inoltre se l'indice EVA è maggiore di zero, ovvero se il ROI è maggiore CMPC, allora l'azienda crea valore; se l'indice EVA è minore di zero, vale a dire se il ROI è minore del CMPC, non significa che l'azienda è in perdita, ma che il rendimento del capitale è insufficiente e pertanto l'azienda deve attuare alcune azioni, come:

1. *“incrementare il livello del reddito atteso con nuovi progetti capaci di creare valore;*
2. *ridurre a parità di reddito l'impiego di capitale (ad esempio, incrementando l'efficienza nell'utilizzo del capitale circolante);*
3. *ridurre il rischio implicito nel costo del capitale”¹³⁹.*

Al fine del calcolo dell'indicatore di performance EVA, è necessario procedere all'aggiustamento di alcuni valori contabili attraverso rettifiche che permettano il passaggio dalla misura contabile del reddito operativo a quella di NOPAT e che sono riconducibili a:

- *“garantire omogeneità dei valori in termini di politiche finanziarie;*
- *ridistribuire nel tempo componenti negativi e positivi di reddito in modo da renderli più coerenti con il principio di competenza economica.”¹⁴⁰*

Il metodo EVA è un buon metodo per valutare la creazione di processi di crescita aziendali ed è uno strumento manageriale che è in grado di fornire importanti informazioni a livello gestionale; permette inoltre un migliore controllo sulla gestione poiché esplicita il ruolo del costo del capitale nella valutazione delle scelte dell'impresa ed infine consente al manager di

¹³⁹ BUONGIORNO MASSIMO, L'Economic Value Added (EVA) tra indicatore di performance e metodo valutativo, La rivista delle operazioni straordinarie, n.9/2014

¹⁴⁰ PAROLINI CINZIA, Business Planning, Dall'idea al progetto imprenditoriale, PEARSON, Milano, 2015, PAG 263

individuare le attività operative che creano valore, ovvero quelle attività che siano in grado di produrre un risultato economico maggiore del costo del capitale impiegato per le attività stesse.

L'indicatore presenta però anche dei limiti a cui prestare attenzione: innanzitutto il metodo EVA misura solo le performance di breve termine e perciò non è idoneo per le imprese che hanno investito oggi e avranno un ritorno di investimento in un futuro non immediato, questo perché per gli investimenti a lungo termine non è possibile misurare con certezza i ritorni futuri. In secondo luogo, l'indice EVA che apparentemente è semplice da calcolare, è tuttavia influenzato da variabili, come l'inflazione, che tenderebbero ad alterare il valore dell'indice.

CAPITOLO 4

4.1 ALLE ORIGINI DEL REPORT INTEGRATO

Quando il concetto di creazione di valore ha iniziato a diffondersi tra le imprese, si ritenne che un'azienda sarebbe stata in grado di creare valore nel momento in cui avesse raggiunto elevati profitti ed il Bilancio d'esercizio era considerato il solo strumento in grado di cogliere il valore dell'impresa attraverso il calcolo delle perdite e degli utili derivanti dall'attività.

In tale prospettiva il Bilancio d'esercizio è risultato negli anni troppo limitante a causa *“dell'assenza di informazioni di tipo prospettico che supportino le decisioni di investimento di medio e lungo periodo. In questa ottica, il Bilancio è in grado di fornire soltanto informazioni storiche e verificabili, orientate al breve periodo, di natura finanziaria e, in quanto tali, non sufficienti per valutare la capacità di un'azienda di creare valore”*¹⁴¹, ma risultava limitato anche come strumento di comunicazione esterna perché non era in grado di rappresentare né le risorse intangibili utilizzate dall'azienda, che si dimostrano sempre più importanti per la determinazione del valore, né il rapporto tra azienda e ambiente.

In riferimento all'esigenza di una comunicazione esterna, emergono nuovi attori nello scenario economico e aziendale: gli stakeholder definiti come *“un qualsiasi gruppo o un singolo individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione,”*¹⁴² perciò tener conto delle loro esigenze è diventato essenziale per le aziende al fine di potenziare la gestione aziendale.

Le aziende iniziano a comprendere che per competere nei mercati non è più sufficiente focalizzarsi solo sugli aspetti quantitativi, ma è necessario anche valorizzare i capitali e le risorse socio-ambientali che contribuiscono alla creazione di valore la quale ha assunto un significato più completo rispetto a quello iniziale prettamente economico, rappresentando il punto centrale della Mission aziendale per cui gli stakeholder sono in grado di capire se il progetto imprenditoriale che devono valutare è frutto di un'azienda responsabile in grado di

¹⁴¹ PATERNOSTRO SERGIO, QUARCHIONI SONIA, Il percorso verso il Report Integrato, ARACNE Editrice, 2013, PAG 21

¹⁴² INDELICATO FABRIZIO, Report e Reporting Integrato: verso un nuovo modello di Bilancio , Equilibri, n.1/2014

“assicurare la sostenibilità anche nel lungo termine minimizzando gli impatti negativi sull’ambiente e generando positivi contributi sociali per i propri stakeholder.”¹⁴³

Il rapporto tra impresa e ambiente è un fattore cruciale che le organizzazioni devono instaurare e maturare qualora vogliano creare valore nel lungo termine, il compito delle aziende è infatti restituire sotto forma di Valore Aggiunto quello che prelevano dalla società e, per tali motivi, creare valore nel lungo termine significa anche ottimizzare le condizioni per cui il valore creato vada a beneficio dell’ambiente, della comunità e dei clienti e, se il progetto imprenditoriale pone l’attenzione su tutti questi elementi, avrà maggiori possibilità di successo rispetto ad un altro la cui attività viene basata su prospettive a breve termine.

Nascono così nuovi approcci come la Balanced Scorecard, Sustainability Accounting, Corporate Social Responsibility e documenti di comunicazione ambientale come Bilanci ambientali e Report ambientali che hanno superato la dimensione dell’*accounting*, ovvero quella economico-finanziaria, per giungere al concetto di *accountability* che *“richiede di fornire una rendicontazione chiara, completa, significativa e veritiera nei confronti di tutti gli stakeholder sui risultati economici, finanziari e patrimoniali della gestione e sui loro effetti sociali ed ambientali prodotti nella comunità.”¹⁴⁴*

La rendicontazione sociale nasce proprio dall’esigenza di superare i limiti del Bilancio d’esercizio, nonché dall’attenzione verso temi sociali e dallo sviluppo di un rapporto diverso tra azienda e stakeholder.

4.2 SVILUPPO SOSTENIBILE

La seconda metà del dopo guerra è stata caratterizzata dalla presenza di aziende che, ignare riguardo al concetto di sostenibilità e dell’esistenza di un rapporto tra impresa e ambiente, hanno sfruttato ed inquinato il patrimonio ambientale fino a causare livelli allarmanti.

La questione ambientale è un argomento verso il quale le aziende hanno iniziato ad interessarsi negli anni ’80 grazie a politiche economiche attuate da Paesi maggiormente sviluppati che, assieme ad imprese industriali, si sono impegnati nella ricerca di una soluzione a tale problema, portando alla luce un nuovo concetto di sviluppo sostenibile *“inteso quale*

¹⁴³ GASPERINI ANDREA, Il vero Bilancio Integrato, IPSOA, Milano, 2013, PAG 38

¹⁴⁴ ROMOLINI ALBERTO, Accountability e Bilancio Sociale negli enti locali, Franco Angeli, Milano, 2007, PAG 37

sviluppo che consenta un maggior rispetto dell'ecosistema senza trascurare il raggiungimento di elevati livelli di autosufficienza economica"¹⁴⁵; si sposta così l'attenzione delle imprese verso l'ambiente che le circonda e le influenza, dando vita ad una fase definita "rivoluzione verde delle imprese" volta al raggiungimento degli obiettivi aziendali nel rispetto delle leggi ambientali e naturali.

La spinta verso un interesse ed un rispetto maggiore dell'ambiente e delle risorse deriva, non solo da un'etica aziendale, ma anche dal cambiamento degli stili di vita dei consumatori, sempre più attenti ad acquistare prodotti frutto di concreti processi ecologici e, per monitorare nel migliore dei modi l'impatto dell'attività sull'ambiente, nascono nuove figure professionali, come il cosiddetto "environmental management" o "green management" il cui compito è di affiancare la variabile ambientale alle decisioni aziendali.

Al fine di sostenere questo nuovo approccio delle aziende, considerate ormai non più solo come "*un complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa*"¹⁴⁶ ma, anche e soprattutto, come parte attiva per lo sviluppo del territorio e della sostenibilità, vengono istituite commissioni a tutela dell'ambiente ed emanate convenzioni il cui l'argomento protagonista risulta essere il *climate change*.

Nel 1987 la Commissione Internazionale per l'Ambiente e lo Sviluppo presenta il "Rapporto Brundtland" dal nome del presidente norvegese Gro Harem Brundtland, in cui viene presentata per la prima volta la definizione di sviluppo sostenibile: "*sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*"¹⁴⁷

Con tale spiegazione viene messa in luce l'importanza di una precisa attività imprenditoriale che sia rivolta a creare quelle condizioni per cui il valore creato vada a beneficio delle generazioni future nel rispetto dell'ambiente, della comunità e dei clienti.

Nel 1992 a Rio de Janeiro si riunisce la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo sviluppo (UNCED) per il primo "Summit della Terra" composto da rappresentanti dei governi di 178 Paesi, oltre 100 capi di Stato e più di 1000 Organizzazioni non Governative in cui vennero sottoscritti:

¹⁴⁵ PELLICANO MARCO, Il governo strategico dell'impresa, Giappichelli, Torino, 2004, PAG 108

¹⁴⁶ art. 2555 c.c

¹⁴⁷ Report of World Commission on Environment and Development (WCED): Our common future, Oxford University Press, 1987

- *“L'Agenda 21: il Programma d'Azione per il XXI secolo, pone lo sviluppo sostenibile come una prospettiva da perseguire per tutti i popoli del mondo.*
- *La Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste, sancisce il diritto degli Stati di utilizzare le foreste secondo le proprie necessità, senza ledere i principi di conservazione e sviluppo delle stesse.*
- *La Convenzione quadro sui cambiamenti climatici, pone obblighi di carattere generale miranti a contenere e stabilizzare la produzione di gas che contribuiscono all'effetto serra.*
- *La Convenzione quadro sulla biodiversità, con l'obiettivo di tutelare le specie nei loro habitat naturali e riabilitare quelle in via di estinzione.*
- *La Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo, definisce in 27 principi diritti e responsabilità delle nazioni nei riguardi dello sviluppo sostenibile.”¹⁴⁸*

Alla conferenza del 1992 seguirono quella del 2002 a Johannesburg per il “Summit mondiale sullo sviluppo sostenibile” e quello del 2012 che dopo 20 anni si svolse ancora a Rio de Janeiro per un nuovo “Summit sull’ambiente e sullo sviluppo sostenibile”.

Nonostante la sensibilizzazione mondiale sul tema dello sviluppo sostenibile sia sempre più concreta anche grazie all’esistenza di un sistema normativo, non tutte le aziende sono sensibili alla tematica ambientale, si possono infatti distinguere tre modelli che rappresentano i comportamenti aziendali verso il tema in questione:

- Modello passivo
- Modello adattivo
- Modello proattivo

Il modello passivo si riferisce a quell’insieme di aziende costrette a subire le normative ambientali e che vedono nell’attenzione all’ambiente esterno solo un vincolo e un costo aggiuntivo, pertanto intervengono in maniera limitata adottando le cosiddette *follower strategies* ovvero strategie ambientali che non sono né innovative né di avanguardia.

Il modello adattivo fa riferimento a quelle aziende che hanno iniziato ad includere nei loro business strategie ambientali di tipo *leverage* che possono permettere di raggiungere vantaggi competitivi verso i principali competitors; sono aziende che vedono nei costi sostenuti per le

¹⁴⁸ www.miniambiente.it

strategie ambientali un'opportunità di sviluppo in nuovi mercati e non, come nel modello passivo, un onere da sostenere.

Ad un modello proattivo “*si rifanno le imprese che hanno percepito la rilevanza della questione ambientale come una opportunità di crescita ed hanno interiorizzato gli obiettivi di salvaguardia dell'ambiente a tutti i livelli aziendali*”¹⁴⁹. Le imprese incluse in tale modello oltre a rispettare le normative ambientali, guardano con attenzione alla politica internazionale e a quei Paesi più avanzati in materia di sostenibilità cercando di orientare lo sviluppo attraverso l'introduzione di prodotti e tecnologie all'avanguardia.

4.3 TRIPLE BOTTOM LINE

La rendicontazione sociale nasce dall'esigenza di superare i limiti di quella tradizionale fondata sul Bilancio d'esercizio e focalizzata sulla *one bottom line*, ovvero sull'ultima riga del Conto Economico scalare che riassume i risultati economici aziendali e nei quali viene inserita indirettamente anche la fiducia, elemento qualitativo che le aziende necessitano di contabilizzare.

Tali limiti vengono superati con l'introduzione della *triple bottom line*, termine apparso per la prima volta nel 1997 nel libro di John Elkington “*Cannibals with forks, the triple bottom line of 21st century business*”, secondo il quale le performance aziendali devono essere valutate non solo dal punto di vista economico ma anche da quello sociale e ambientale al fine di valutare i costi e gli impatti che l'azienda produce. Il pensiero di Elkington venne ripreso dalla letteratura che descrive lo sviluppo sostenibile in un contesto di tripla P, o chiamato anche 3P, un'organizzazione infatti crea valore nel lungo periodo e riduce i rischi se considera tre elementi: planet, people, profit anziché focalizzarsi esclusivamente sul profitto.

L'autore del libro dedica il primo capitolo all'identificazione di “*seven revolutions for sustainability*” cioè sette cambiamenti che hanno condotto all'introduzione del concetto di *triple bottom line*, all'interno della gestione aziendale, come framework di sostenibilità:

1. **Mercati:** la rivoluzione dei mercati è guidata dalla competizione, sempre più aggressiva, sia a livello domestico che internazionale.

¹⁴⁹ CISI MAURIZIO, Il Bilancio ambientale, Giappichelli, Torino, 2003, PAG 21

2. **Valori:** la rivoluzione dei valori è guidata da un passaggio che consiste nella considerazione di valori umani e sociali, come solidi e immutabili, verso valori che cambiano nel tempo e le imprese, che per anni hanno fondato la loro attività su solidi principi, sono costrette ad adattarsi a tale mutamento e attuare comportamenti e strategie diverse rispetto a quelle che in passato venivano considerate vincenti.
3. **Trasparenza:** la terza rivoluzione è guidata dall'esigenza di voler essere trasparenti al fine di comunicare i propri valori, la propria attività e la propria azienda, nella sua globalità, agli stakeholder, che sono diventati una figura essenziale per l'organizzazione.
4. **Life-cycle technology:** la quarta rivoluzione è strettamente legata al concetto di trasparenza, l'attenzione delle aziende è rivolta non tanto verso il prodotto bensì alla sua funzione e alle tematiche legate all'ottimizzazione della catena di valore.
5. **Partner:** anche la quinta rivoluzione è strettamente legata al concetto di trasparenza poiché questo ha portato alla creazione di un rapporto di collaborazione e rispetto reciproco con quelle imprese che in passato erano concorrenti.
6. **Tempo:** l'orizzonte temporale dell'azienda si è spostato da una visione di breve termine, finalizzata agli aspetti finanziari, ad una visione a lungo termine che considera tutti i capitali che l'azienda dispone.
7. **Corporate Governance:** *“revolution seven will focus on a shift from exclusive to increasingly inclusive forms of corporate governance. The profound business implications of the sustainability agenda mean that the role of the corporate board, and the company directors, is rapidly moving to centre stage.”*¹⁵⁰

	Old Paradigm	→	New Paradigm
1 Markets	Compliance	→	Competition
2 Values	Hard	→	Soft
3 Transparency	Closed	→	Open
4 Life-cycle technology	Product	→	Function
5 Partnerships	Subversion	→	Symbiosis
6 Time	Wider	→	Longer
7 Corporate governance	Exclusive	→	Inclusive

FIGURA 23: Seven revolutions for sustainability, ELKINGTON JOHN, *Cannibals with forks, the triple bottom line of 21st century business*, Capstone Paperback, 1997

¹⁵⁰ ELKINGTON JOHN, *Cannibals with forks, the triple bottom line of 21st century business*, Capstone Paperback, 1997, PAG 276

L'Unione Europea trova nella *triple bottom line* un concetto fondamentale per le aziende ed afferma che *“la strategia dell'Unione per lo sviluppo sostenibile è basata sul principio secondo cui gli effetti economici, sociali e ambientali di tutte le politiche dovrebbero essere esaminati in modo coordinato e presi in considerazione nel processo decisionale”*¹⁵¹.

Con l'introduzione del rapporto impresa-ambiente, la rendicontazione passa da un “triangolo del valore”, formato da valore per l'azionista, valore per i dipendenti e valore per l'azienda stessa, ad un “quadrilatero del valore” in cui viene aggiunto ed emerge il valore per la società che, a differenza degli altri, è un valore a medio-lungo termine, infatti nonostante la responsabilità principale delle imprese sia certamente quella di creare profitto esse, con la loro attività, contribuiscono alla tutela dell'ambiente, *“la responsabilità sociale quindi è un investimento e non un costo, [...] da questo punto di vista si pone come tentativo di misurare ciò che le rendicontazioni tradizionali non riescono a rilevare: il valore generato dall'investimento in responsabilità sociale.”*¹⁵²

Dalla rendicontazione economica alla rendicontazione sociale

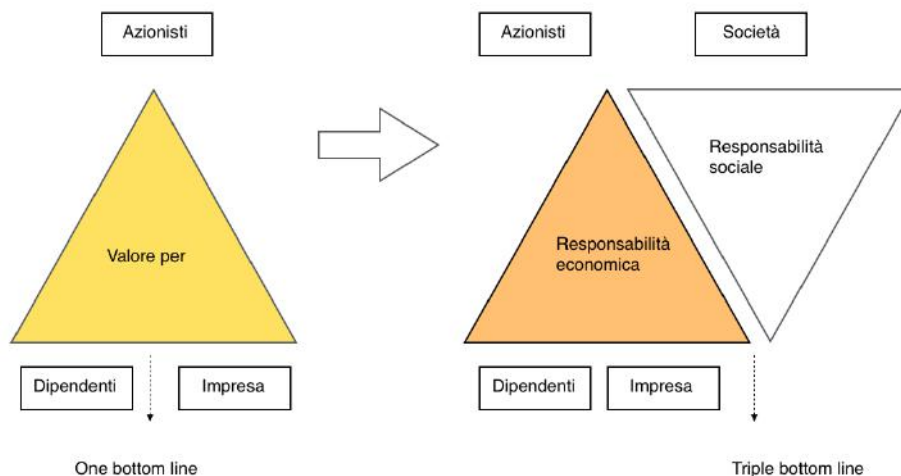


FIGURA 24: Dal triangolo del valore al quadrilatero del valore, HINNA LUCIANO, *Il Bilancio Sociale: scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale; gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani*, Il sole 24 ore, Milano, 2002.

¹⁵¹ Consiglio europeo di Goteborg, Conclusioni della presidenza, 15-16 giugno 2001

¹⁵² HINNA LUCIANO, *Il Bilancio Sociale: scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale; gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani*, Il sole 24 ore, Milano, 2002, PAG 74

4.4 LE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE

Una definizione chiara e univoca di “informazioni non finanziarie” e soprattutto la distinzione tra quali di esse fanno parte del gruppo “informazioni finanziarie” e quali del gruppo “non finanziarie” non è ancora stata sviluppata e concretizzata: per alcuni, come l’International Corporate Governance Network *“la rendicontazione non finanziaria è un concetto esteso che può includere sia dichiarazioni volontarie che obbligatorie da parte delle imprese [...] e si tratta di informazioni che sono rilevanti e materiali per le decisioni di investimento,”*¹⁵³ altri, invece, le fanno corrispondere alle informazioni ESG (environmental, social, governance), altri ancora alle KPI, ovvero le Key Performance Indicators.

Secondo Robert Eccles e Michael Krzus, due dei massimi esperti di rendicontazione e sviluppatori del concetto di Report Integrato, l’informazione non finanziaria *“è un termine ampio che si applica a tutte le informazioni, comunicate agli azionisti e agli stakeholder che non siano definite da uno standard di accounting [...], dunque possono includere le informazioni economiche, i rapporti che usano informazioni contabili e misure di tipo contabile per cui non esistono standard formali.”*¹⁵⁴

Eccles e Krzus dividono il concetto di informazione non finanziaria in tre categorie:

1. Asset intangibili.
2. Key Performance Indicators (KPI).
3. Parametri Environmental, Social, Governance (ESG)

Asset intangibili

Gli asset intangibili sono quei beni immateriali che possono creare valore e comprendono elementi quali il capitale intellettuale, il patrimonio intellettuale, il marchio e la fedeltà dei clienti.

Il capitale intellettuale a sua volta viene suddiviso in tre categorie: capitale umano, ovvero sia il know-how, la creatività e le capacità dei collaboratori; capitale relazionale che riguarda le

¹⁵³ ECCLES ROBERT G., KRZUS MICHEL P, Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile, Edizione Italiana a cura di Andrea Casadei, 2012, Edizioni Philanthropy, PAG 133

¹⁵⁴ Ivi. PAG 135

risorse derivanti dalle relazioni dell'azienda con l'esterno e capitale organizzativo che include processi gestionali, sistemi informativi e modelli organizzativi.

Gli asset intangibili, generalmente, non vengono presentati nella rendicontazione esterna a causa della mancanza di analiticità ma, poiché sono informazioni importanti di cui gli stakeholder devono essere a conoscenza, vengono inseriti nella parte di presentazione dell'azienda e dei dipendenti o, se si tratta della presentazione di un progetto imprenditoriale, vengono inseriti nella sezione di descrizione dell'azienda di un Business Plan.

Key Performance Indicators (KPI)

I KPI misurano quantitativamente i risultati ottenuti grazie agli asset tangibili e intangibili, vengono considerati gli indicatori principali di performance e pertanto valutano il passato dell'organizzazione ma, se adeguatamente selezionati, possono essere utilizzati per determinare anche le strategie future aziendali. *“I KPI generalmente sono detti non finanziari quando non si basano su convenzioni di contabilità e riguardano invece la qualità del prodotto, il tasso di rotazione dei dipendenti, i tassi di successo dello sviluppo di nuovi prodotti, la fidelizzazione dei clienti”*¹⁵⁵ e sono anche usati dall'azienda per attuare e monitorare nuove strategie.

Negli ultimi anni le aziende tendono ad inserire nei loro siti web le informazioni relative alla Key Performance Indicators che vengono utilizzate in sede di presentazione dell'azienda e della sua attività agli analisti e agli investitori.

Parametri Environmental, Social, Governance (ESG)

I Bilanci Sociali, Ambientali e separati che dedicano l'attenzione alle questioni ambientali, sociali e di governance, vengono prodotti da un numero sempre maggiore di aziende e l'aumento di rendicontazione dei fattori Environmental, Social, Governance (ESG) indica la consapevolezza da parte delle organizzazioni sull'importanza di oltrepassare le prospettive finanziarie e di valutare gli impatti dell'attività aziendale sull'ambiente, sulle condizioni di lavoro e sulla comunità.

¹⁵⁵ ECCLES ROBERT G., KRZUS MICHEL P, Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile, Edizione Italiana a cura di Andrea Casadei, 2012, Edizioni Philanthropy, PAG 141

La rendicontazione dei fattori ESG su temi quali l'utilizzo delle risorse, i diritti umani, la salute, la sicurezza, la corruzione e la trasparenza vengono sempre più utilizzati per trarre conclusioni sulla qualità della gestione aziendale in quanto consentono di identificare la loro esposizione ai rischi aziendali e di valutare la loro capacità di sfruttare le opportunità di business. Pertanto sta diventando sempre più importante, per aziende ed altri emittenti, comunicare con chiarezza e precisione gli aspetti della loro performance agli investitori i quali analizzano regolarmente le informazioni sulle performance ESG insieme ad altre informazioni finanziarie e strategiche con lo scopo di ottenere una migliore comprensione delle prospettive future delle aziende stesse.

Al fine di sensibilizzare le aziende e guidarle verso un percorso di rendicontazione sui fattori ESG, nel febbraio del 2017 viene pubblicata *“Your guide to ESG Reporting”* elaborata dal London Stock Exchange Group, nota come borsa di Londra, che svolge un ruolo essenziale per sostenere la crescita economica sostenibile globale. Il CEO di London Stock Exchange Group, Xavier R. Rolet, ha affermato: *“Our Group plays an essential role in supporting sustainable economic development through a number of our businesses around the world. The ESG guide is an important new tool to encourage and assist issuers in providing ESG information that investors can use to inform their engagement with companies and their investment decisions. I hope this Report helps improve transparency and disclosure in this increasingly important area.”*¹⁵⁶

Lo scopo della guida è quello di rendere le aziende maggiormente consapevoli dell'importanza di fornire informazioni di tipo ESG e coinvolgere gli stakeholder nelle questioni relative alla sostenibilità in modo tale da prendere decisioni di investimento sulla base di informazioni più eterogenee.

I cambiamenti globali, la sempre più attenzione verso argomenti sostenibili, l'acquisizione di consapevolezza che l'azienda non può essere considerata un elemento esterno all'ambiente e l'importanza che hanno assunto gli asset intangibili, hanno portato allo sviluppo di un nuovo metodo di rendicontazione, che sia di maggiore trasparenza e che crei un rapporto più integrato con gli stakeholder i quali esigono avere un chiaro quadro aziendale, non solo in termini di profitto, ma anche di personale e di attività che possano portare benessere alla società, ai dipendenti e all'ambiente.

¹⁵⁶ LONDON STOCK EXCHANGE GROUP, *Your guide to ESG Reporting*, Febbraio 2017, disponibile su <https://www.lseg.com>

4.5 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

L'attenzione verso temi di sostenibilità ed in particolare la valutazione degli impatti dell'attività aziendale sull'ambiente, porta le aziende ad avere una Responsabilità Sociale, che viene definita dalla commissione Europea come l'impatto che un'azienda ha sulla società e sull'ambiente ed *“essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate [...]. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività.”*¹⁵⁷

La Responsabilità Sociale, definita anche Corporate Social Responsibility o CSR, è quindi un approccio che considera l'impegno di una qualsiasi organizzazione a generare Valore Aggiunto per tutte le parti coinvolte e la cui priorità è il benessere sociale e la sostenibilità dell'ambiente fisico, pertanto le aziende devono rendicontare le influenze dell'attività sull'ambiente poiché solo nel caso in cui l'azienda ha una chiara idea di quelli che sono gli impatti, può gestire e migliorare gli effetti sulla società e sull'ambiente.

La CSR è una vera e propria strategia che le aziende intraprendono per valorizzare i propri comportamenti investendo sia su sé stesse sia sul futuro e che può portare loro a differenziarsi e ad eccellere, infatti la Responsabilità Sociale di Impresa *“può essere molto più di un costo, di una costruzione o di un gesto caritatevole; può essere una fonte di opportunità, di innovazione e di vantaggio competitivo.”*¹⁵⁸

Archie B. Carrol, professore emerito dell'Università della Georgia, ha condotto per anni ricerche sul tema di responsabilità sociale proponendo, prima nel 1979 e poi nel 1991, un modello “a piramide” in cui descrive la Corporate Social Responsibility come l'insieme di più responsabilità:

- responsabilità economiche (economic responsibilities);
- responsabilità legali (legal responsibilities);
- responsabilità etiche (ethical responsibilities);

¹⁵⁷ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 18.7.2001, disponibile su <http://www.europarl.europa.eu>

¹⁵⁸ PORTER MICHAEL.E, KRAMER MARK.R, Strategia e società, il punto di incontro tra il vantaggio competitivo e la corporale social responsibility, Harvard Business Review, n.1/12, gennaio-febbraio 2007

- responsabilità filantropiche (philanthropic responsibilities).

Responsabilità economiche

Storicamente le aziende venivano descritte come soggetti economici le cui responsabilità erano limitate nel fornire beni e servizi necessari alla comunità e massimizzare i profitti e per tali motivi venivano considerate le unità economiche di base della società e tutte le altre responsabilità *“are predicated upon the economic responsibility of the firm, because without it the others become moot considerations.”*¹⁵⁹

Responsabilità legali

L'attività aziendale deve essere connessa al rispetto delle leggi e delle normative giuridiche, come ad esempio norme relative alla concorrenza, ai diritti dei lavoratori e ai rapporti con gli altri soggetti economici e le istituzioni, anche i prodotti/servizi devono avere i requisiti minimi legali al fine di essere commercializzati.

Responsabilità etiche

Le responsabilità etiche sono connesse al rispetto di principi e valori non obbligatori per legge ma che vengono condivisi nell'ambiente sociale sia dai consumatori che dalle aziende, come ad esempio la giustizia e l'equità.

Responsabilità filantropiche

È il vertice della piramide e sono quelle responsabilità del “buon cittadino”, vale a dire che riguardano l'impegno dell'azienda nei confronti del benessere della comunità e degli interlocutori.

¹⁵⁹ CARROL ARCHIE, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder, Business Horizons, vol. 34, 01-07-1991

Secondo il modello di Carroll, la responsabilità economica e quella legale della Corporate Social Responsibility sono imposte dai governi mentre la responsabilità etica e quella filantropica sono attese e desiderate dalla società e, per tali motivi, alla base della piramide si inserisce la responsabilità economica, al di sopra della quale si colloca la responsabilità legale, ovvero il rispetto della legge, che rappresenta la codificazione della società di comportamenti accettabili e inaccettabili. Successivamente è responsabilità dell'impresa avere un'etica e cioè l'obbligo morale di fare ciò che è giusto e di evitare o minimizzare i danni per gli stakeholder. Infine, l'azienda deve avere una responsabilità filantropica, in cui si prevede che le imprese contribuiscano a migliorare la qualità della vita della comunità.

Con il modello “a piramide” della CSR, Carroll individua quattro componenti distinte che, insieme, costituiscono la Responsabilità Sociale di Impresa.

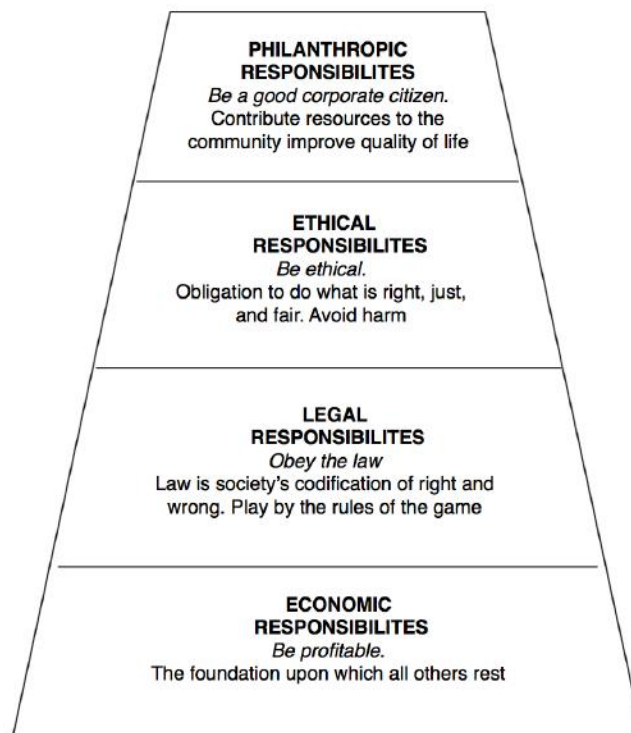


FIGURA 25: La piramide della Corporate Social Responsibility, CARROL ARCHIE ,The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder, Business Horizons, vol. 34, 01-07-1991

I vantaggi che derivano dall'adottare pratiche di Responsabilità Sociale per le aziende si identificano in benefici economici e migliori prestazioni che vengono legate alla scelta di adottare strumenti di responsabilità sociale, infatti, affinché un'azienda possa svilupparsi in maniera virtuosa e socialmente responsabile deve servirsi di alcuni strumenti e sostenere specifiche attività identificando cinque aree di applicazione della CSR: governance, mercato, ambiente di lavoro, comunità locale a ambiente fisico. Gli strumenti si devono collegare ai principi della CSR: condividere, agire e comunicare, infatti, una volta individuati i propri valori, l'azienda deve identificare i bisogni e le aspettative degli stakeholder, mettendo in atto una serie di strumenti di relazione appropriati, cosiddetti *stakeholder engagement*, definiti sulla base di standard e linee guida internazionali e che consistono nel coinvolgimento delle parti interessate e quindi nella condivisione con essi delle scelte aziendali effettuate e degli obiettivi prefissati. Tra gli strumenti operativi a disposizione delle aziende per garantire qualità, sicurezza e attenzione all'ambiente e alla comunità, si ritrovano le certificazioni ambientali tra cui ISO14001, ISO26000¹⁶⁰ e Regolamento EMAS. Una volta identificati e applicati questi strumenti è importante comunicarli all'esterno in maniera trasparente e veritiera per fornire garanzie riguardo ai valori e alla Mission aziendale.

L'impatto economico, in termini di maggior guadagno o minor costo può derivare sia da effetti diretti che indiretti: gli effetti diretti sono quelli che impattano sul business e sulla produttività in maniera diretta, ad esempio un migliore ambiente di lavoro, in cui i dipendenti lavorano in sicurezza e che sono elementi che conducono ad una migliore produttività; gli effetti indiretti riguardano i concetti di reputazione e immagine aziendale, la CSR aumenta e rafforza la reputazione che rappresenta il valore intangibile di ogni impresa, i consumatori infatti hanno bisogno di instaurare un rapporto di fiducia con le imprese a cui chiedono trasparenza, qualità ed impegno nei confronti della società e dell'ambiente.

¹⁶⁰ I principi ISO 26000 sono stati pubblicati nel 2010, rappresentano una guida per tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla dimensione e forniscono definizioni e concetti relativi alla responsabilità sociale.

4.6 IL BILANCIO SOCIALE

Per comunicare la loro sensibilità verso un contesto sociale, economico e ambientale in cui operano, le imprese possiedono da tempo uno strumento che permette loro di *“coniugare il perseguimento del profitto con gli interessi della collettività a una più alta qualità di vita”*¹⁶¹, si tratta del Bilancio Sociale, la cui nascita è dovuta ad una maggiore consapevolezza dei limiti della contabilità finanziaria nella comunicazione del Valore Aggiunto che l'impresa restituisce alla società attraverso il suo operato.

Il Bilancio Sociale ha iniziato a diffondersi a livello globale negli anni '70 come forma di comunicazione delle imprese verso consumatori maggiormente sensibili, in particolare negli Stati Uniti nasce in seguito a proteste, da parte di consumatori ed ecologisti, che costringono le aziende a interessarsi su come soddisfare tali bisogni, perciò il Bilancio Sociale si sviluppa su base volontaria e non si riferisce ad un sistema contabile.

In Europa tale documento ha assunto due significati, in particolare in Francia viene inteso come *“la valutazione sociale degli effetti dell'attività dell'impresa per la vita aziendale dei dipendenti”* e in Germania assume il significato di *“calcolo del Valore Aggiunto prodotto e distribuito dall'impresa in un determinato periodo.”*¹⁶²

In Italia i primi studi dottrinali risalgono agli anni '80 con sviluppi pratici solo negli anni '90 caratterizzati dalla nascita, nel 1998, del “Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale”(GBS), che ha delineato le caratteristiche principali di redazione di tale strumento di rendicontazione che viene affiancato agli altri strumenti informativi a disposizione delle aziende al fine di attuare strategie di comunicazione che permettano di raggiungere gli obiettivi prefissati e che forniscono agli stakeholder informazioni sugli impatti sociali derivanti dalle scelte imprenditoriali.

Il GBS ha elaborato prima nel 2001 e successivamente con un aggiornamento nel 2013, gli Standard GBS, ovvero una guida operativa per le aziende che intendono redigere il Bilancio Sociale e viene definito come *“uno strumento fondamentale di rendicontazione, di gestione e di controllo per le aziende che intendono adottare un comportamento socialmente responsabile. Poiché la responsabilità sociale consiste nell'adempiere a obbligazioni*

¹⁶¹ PELLICANO MARCO, Il governo strategico dell'impresa, Giappichelli, Torino, 2004, PAG 545

¹⁶² Ibid.

fiduciarie verso gli stakeholder dell'azienda, il Bilancio Sociale è l'insieme delle attività volte a rendere conto agli stakeholder, in ottemperanza al loro diritto di conoscere gli effetti dell'attività aziendale."¹⁶³

Il Bilancio Sociale è un documento pubblico rivolto a tutte quelle parti interessate che sono coinvolte nell'attività di impresa e, se redatto correttamente, è uno strumento fondamentale al fine di ottenere una reputazione favorevole da parte degli stakeholder ma anche della comunità, il Bilancio Sociale infatti rappresenta il profilo etico aziendale e presentarsi come un "buon cittadino", ovvero come un soggetto economico interessato alla qualità della vita dei cittadini, permette di instaurare un legame con il territorio e con la società.

È un documento che viene definito "autonomo", tale caratteristica però deve essere considerata solo in relazione al documento e non alle informazioni contenute all'interno che, invece, devono essere fortemente collegate con fonti certe e veritiere al fine di evitare di produrre informazioni distorte; deve essere redatto periodicamente, in genere alla fine di ogni esercizio, in concomitanza con la redazione del Bilancio d'esercizio e, come questo, deve permettere la comparabilità dei dati aziendali con quelli delle altre imprese simili, *"si tratta, quindi, di un documento al tempo stesso consuntivo, con il rendiconto dei risultati raggiunti nell'ultimo esercizio confrontabili con quelli precedenti e con gli obiettivi formulati, e con un forte orientamento al futuro, come richiesto dalle norme e standard di rendicontazione, che ne accentuano il ruolo come strumento di gestione, con l'inserimento di una descrizione dei principali rischi e fattori che potrebbero influenzare il futuro, e di indicazioni sulle linee programmatiche.*"¹⁶⁴

Le sezioni che compongono il Bilancio Sociale si distinguono in:

- 1. Identità aziendale e contesto**, in tale sezione viene descritto il contesto socio-ambientale in cui l'azienda è inserita e i valori e le strategie che contraddistinguono l'attività aziendale.
- 2. Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore Aggiunto**, rappresenta il principale legame tra il Bilancio Sociale e il Bilancio d'esercizio, il calcolo del Valore

¹⁶³ GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, Il Bilancio Sociale , GBS 2013, Standard, Principi di redazione del Bilancio Sociale , Giuffrè Editore, Milano, 2013, disponibile su <http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2014/02/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf>

¹⁶⁴ Ibid.

Aggiunto avviene attraverso la riclassificazione del Conto Economico che porta a determinare il Valore Aggiunto come la differenza tra valore della produzione e consumi.

3. **La relazione socio-ambientale**, tale sezione contiene informazioni qualitative e quantitative relative ai risultati che l'azienda ha ottenuto in relazione agli impegni assunti con gli stakeholder in termini di comportamento e obiettivi.
4. **Le sezioni integrative**, in cui vengono inseriti i giudizi e le opinioni delle parti interessate.
5. **L'appendice**.

Il Bilancio Sociale deve fornire un'informazione più ampia di quella patrimoniale, finanziaria ed economica tradizionale ed in particolare si propone di conseguire i seguenti obiettivi:

- fornire a tutti i portatori di interesse un quadro complessivo dell'impresa e del suo governo;
- evidenziare le caratteristiche della cultura dell'impresa e comunicare il sistema dei valori di riferimento;
- indicare gli impegni che l'azienda assume nei confronti degli stakeholder;
- far risaltare l'impresa come un ente utile alla società che opera per migliorare la qualità di vita della comunità;
- rappresentare il Valore Aggiunto creato dall'azienda;
- indicare i mezzi impiegati per la valorizzazione dei dipendenti, l'innovazione tecnologica, e la prevenzione dei rischi sull'ambiente.

Il Bilancio Sociale, oltre ad essere uno strumento per comunicare all'esterno l'interesse e le azioni per ridurre gli impatti dell'attività aziendale sull'ambiente, è utile alle aziende per elaborare strategie sociali, per individuare la propria Mission aziendale ed infine per migliorare la comunicazione e la gestione interna aziendale, è importante però, che indipendentemente dall'utilizzo di tale strumento, l'organizzazione applichi i principi emanati dal GBS per la redazione del Bilancio Sociale che può assumere tale nome solo ed esclusivamente se vengono rispettati i seguenti principi:

1. **Responsabilità**: è necessario identificare le categorie di stakeholder ai quali l'azienda deve comunicare gli effetti della sua attività.
2. **Identificazione**: devono essere fornite informazioni relative alla proprietà e al governo aziendale, al fine di rappresentare all'esterno le responsabilità connesse; devono essere

anche individuati i valori, principi e le regole aziendali che si riflettono nella Mission aziendale.

3. **Trasparenza:** le informazioni verso terzi devono essere chiare e trasparenti, per permettere ai destinatari di comprendere i vari processi ed elementi adottati.
4. **Inclusione:** tale principio fa riferimento al coinvolgimento di tutte le parti interessate ed eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate.
5. **Coerenza:** l'azienda deve descrivere esplicitamente la conformità tra le politiche e le scelte del management con i valori dell'organizzazione.
6. **Neutralità:** il Bilancio Sociale deve essere imparziale e non deve dipendere da interessi di parte o coalizioni.
7. **Autonomia delle terze parti:** qualora alle terze parti venisse richiesto di realizzare alcune parti specifiche del Bilancio Sociale, deve essere richiesta la più totale autonomia e indipendenza di giudizio.
8. **Competenza di periodo:** la rilevazione degli effetti sociali deve avvenire nel momento in cui essi si manifestano.
9. **Prudenza:** gli effetti sociali devono essere rappresentati in maniera realistica e non bisogna sopravvalutare la rappresentazione della realtà aziendale.
10. **Comparabilità:** il Bilancio Sociale deve essere redatto in modo tale da consentire il confronto sia con Bilanci Sociali di altre aziende simili sia con Bilanci differenziati nel tempo della medesima azienda.
11. **Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità:** *“le informazioni contenute nel Bilancio Sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del Bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito.”*¹⁶⁵
12. **Periodicità e ricorrenza:** il Bilancio Sociale deve corrispondere al periodo amministrativo del Bilancio d'esercizio.
13. **Omogeneità:** le espressioni monetarie che si ritrovano all'interno del documento devono necessariamente essere espresse in un'unica moneta di conto.

¹⁶⁵ GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, Il Bilancio Sociale, GBS 2013, Standard, Principi di redazione del Bilancio Sociale, Giuffrè Editore, Milano, 2013, disponibile su <http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2014/02/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf>

- 14. Utilità:** le informazioni qualitative e quantitative devono essere utili a soddisfare le aspettative delle parti interessate.
- 15. Significatività e rilevanza:** l'azienda deve tenere conto degli impatti effettivi che gli accadimenti sia economici che socio-ambientali hanno prodotto nella realtà circostante.
- 16. Verificabilità dell'informazione:** l'informativa supplementare del Bilancio Sociale deve essere verificabile attraverso la raccolta di dati e informazioni.
- 17. Attendibilità e fedele rappresentazione:** le informazioni che i terzi ricavano dal Bilancio Sociale devono essere veritiere e prive di errori in modo tale da rappresentare fedelmente l'oggetto a cui si riferiscono.

CAPITOLO 5

5.1 PRIMI PASSI VERSO IL REPORT INTEGRATO

Il tema di rendicontazione sociale è diventato uno dei pilastri dell'economia degli ultimi anni e assume aspetti sempre più importanti grazie alla nascita di strumenti che permettono alle aziende di comunicare all'esterno i propri valori e principi sul tema di sostenibilità ambientale.

“Parallelamente alla diffusione della rendicontazione sociale, numerose iniziative realizzate da gruppi di studio e di ricerca, associazioni di settore, come pure da organizzazioni internazionali sono state volte alla armonizzazione e definizione di linee guida per la redazione dei report ambientali, al fine di rafforzarne la omogeneità, la credibilità e la comparabilità”¹⁶⁶

Tra le iniziative più importanti, oltre a quelle già individuate nel capitolo precedente, si ricordano: il Programma Ambientale delle Nazioni Unite del 1994, Public Environmental Reporting Initiative del 1993 e le Linee Guida per i Rapporti Ambientali introdotte dalla Fondazione Eni Enrico Mattei nel 1995. Tutti i progetti a supporto della rendicontazione sociale prevedono che i documenti siano costituiti da due sezioni: una qualitativa che rispecchia la parte qualitativa di un Business Plan e una quantitativa che individua le spese ambientali sostenute e devono, indipendentemente dalla tipologia di iniziativa, informare le parti interessate degli impatti economici, sociali e ambientali dell'attività aziendale, creare le condizioni affinché gli stakeholder possano valutare e confrontare i risultati raggiunti ed infine devono permettere il miglioramento continuo delle performance aziendali.

La rendicontazione sociale viene quindi identificata da una molteplicità di iniziative e di definizioni e questo ha comportato la necessità di una armonizzazione dei modelli e degli schemi di riferimento che individuano principi e indicatori al fine di comunicare le performance non finanziarie aziendali; gli standard di rendicontazione si dividono in standard di contenuto, come ad esempio i *Global Reporting Initiative* (GRI) e gli standard di processo di cui fa parte il modello definito *Copenhagen Charter*.

¹⁶⁶ SICA DANIELA, SUPINO STEFANIA, Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato, Esperienze d'impresa, n. 2/2011

La Copenaghen Charter è un documento presentato nel 1999 durante la terza conferenza internazionale *“On social and ethical accounting, auditing and reporting”* a Copenaghen e viene definita come *“a management guide to stakeholder dialogue and reporting”*¹⁶⁷, rappresenta infatti uno strumento attraverso il quale identificare il processo di relazione con gli stakeholder e il cui scopo è delineare gli effetti della relazione con le parti interessate sul valore economico e sociale creato all’interno e all’esterno dell’azienda. Il rapporto tra azienda e stakeholder è identificato da tre momenti principali:

- definizione degli elementi di fondo (laying the groundwork);
- integrazione (embedding the processes);
- comunicazione (communicating the results).

Tale rapporto viene rappresentato come un processo ciclico finalizzato alla gestione della relazione con le parti interessate:

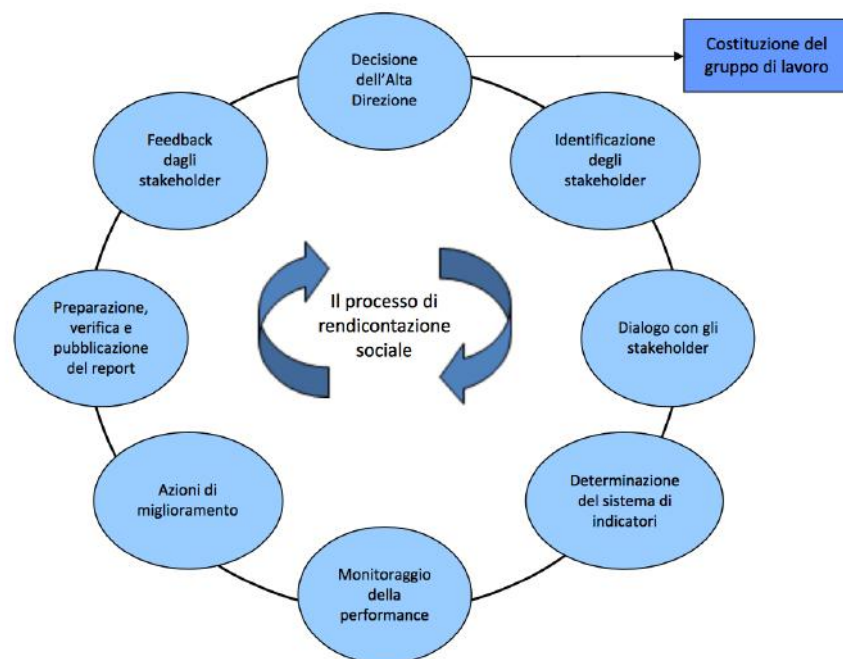


FIGURA 26: Le fasi del processo della stakeholder relationship, ROMOLINI ALBERTO, *Accountability e Bilancio Sociale negli enti locali*, Franco Angeli, Milano, 2007

¹⁶⁷ ROMOLINI ALBERTO, *Accountability e Bilancio Sociale negli enti locali*, Franco Angeli, Milano, 2007, PAG 150

L'applicazione della Copenaghen Charter supera quella tipologia di rendicontazione tradizionale in cui il ruolo degli stakeholder è prettamente passivo, creando le condizioni affinché venga instaurato un dialogo con tali soggetti e venga promossa la loro integrazione nei processi di Mission, Vision e strategie di impresa, *“in questo modo, da un lato, i destinatari della comunicazione diventano soggetti attivi nel processo strategico e dall'altro si riduce notevolmente il rischio di comportamenti autoreferenziali.”*¹⁶⁸

Accanto alle iniziative di rendicontazione sociale, si inseriscono quelle per la rendicontazione integrata tra cui il “The Prince's Accounting for Sustainability Project” (A4S), sviluppata dal Principe del Galles nel 2006 *“to help ensure that we are not battling to meet 21st century challenges with, at best, 20th century decision making and reporting systems”*¹⁶⁹, lo scopo principale è, infatti, guidare le imprese all'inserimento del concetto di sostenibilità nei processi decisionali e di rendicontazione, *“per far sì che la sostenibilità - intesa come qualcosa che tenga conto non solo dei noi e dell'oggi ma anche degli altri e del domani - non sia semplicemente un argomento di cui preoccuparsi e dibattere ma diventi parte integrante del DNA delle organizzazioni.”*¹⁷⁰

A tal fine, l'Accounting for Sustainability Project si fonda su tre obiettivi principali:

1. guidare i manager all'adozione di modelli di business sostenibili;
2. trasformare le decisioni finanziarie per permettere un approccio integrato in cui si riflettono le opportunità e i rischi derivanti dalle questioni ambientali e sociali;
3. estendere l'attività di rendicontazione ai mercati finanziari e alla contabilità in generale.

Per raggiungere tali scopi nel 2007 l' A4S pubblica il *Connected Reporting Framework*, un modello di rendicontazione che integra le informazioni finanziarie con quelle di sostenibilità al fine di offrire alle parti interessate un quadro complessivo della realtà aziendale; bisogna precisare che, nonostante non venga mai utilizzato il termine *Integrated Reporting*, il *Connected Reporting Framework* identifica i principi in linea con quelli del Report Integrato anche se, a differenza di quest'ultimo, il Framework progettato dal Principe del Galles non

¹⁶⁸ ROMOLINI ALBERTO, *Accountability e Bilancio Sociale negli enti locali*, Franco Angeli, Milano, 2007, PAG 153

¹⁶⁹ <https://www.accountingforsustainability.org>

¹⁷⁰ ECCLES ROBERT G., KRZUS MICHEL P, *Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile*, Edizione Italiana a cura di Andrea Casadei, 2012, Edizioni Philanthropy, PAG 212

può essere considerato uno standard di rendicontazione bensì un tentativo di stimolare le aziende ad una forma nuova e completa di comunicazione verso l'esterno.

Molti anni prima dalla nascita dell'A4S, l'esigenza di una forma di integrazione delle informazioni finanziarie con quelle non finanziarie era stata esplicitata dal Sud Africa che ha sviluppato una forma di rendicontazione integrata attraverso il *King Code of Governance for South Africa*.

5.1.1 KING CODE OF GOVERNANCE FOR SOUTH AFRICA

Il percorso verso una rendicontazione integrata si sviluppa in Sud Africa a partire dal 1994, anno in cui il Paese entra in un periodo storico di democrazia, caratterizzato da un atteggiamento di sfiducia della popolazione verso il governo, istituzioni ed aziende così, il neo eletto presidente Nelson Mandela, con la guida dell'Institute of Directors in South Africa, al fine di sviluppare e creare un senso di fiducia nel pubblico verso le imprese, assume un ex giudice della Corte suprema, Mervyn King, con l'obiettivo di creare un codice di *Corporate governance* caratterizzato da tre elementi chiave: “*leadership, sustainability and corporate citizens.*”

Lo sviluppo di una *leadership* efficace è l'elemento fondamentale per una buona governance, i leaders infatti devono definire strategie e stabilire etica e valori che influenzano e guidano il comportamento dell'organizzazione; la *sostenibilità* è una delle fonti più importanti dell'impresa ed infine il terzo elemento, la *corporate citizens* indica quell'insieme di norme e regole che un cittadino e una società devono rispettare anche in relazione a comportamenti sostenibili: nasce così il *King Code of Governance for South Africa*.

Il primo rapporto del Comitato King viene sviluppato nello stesso anno, nel 1994, e prese il nome di *King Report I* il cui fine principale è stabilire che le imprese forniscano informazioni non finanziarie e adottino un approccio equilibrato che coinvolga tutte le parti interessate.

Nel 2002, stesso anno in cui viene convocato il Summit della Terra a Johannesburg, è stato pubblicato il *King Report II* con il quale le aziende vengono invitate “*to adopt an inclusive approach involving relevant stakeholder, and broaden the responsibility of a company beyond financial results to include social and environmental dimensions.*” ¹⁷¹

¹⁷¹ WBCSD FUTURE LEADERS, Integrated Reporting in South Africa, from concept to practice, Future Leaders Program 2014

Gli anni a seguire furono caratterizzati da significativi eventi storici, in modo particolare dai cambiamenti internazionali in tema di governance societaria e soprattutto dalla crisi del 2008, che ha coinvolto intere economie portando molti Paesi in una profonda recessione; il Sud Africa inoltre è stato caratterizzato dall'entrata in vigore del testo legislativo Companies Act n.71 del 2008¹⁷² per lo sviluppo delle imprese e il loro coinvolgimento nell'economia mondiale. Gli effetti che questi eventi hanno provocato, hanno reso necessaria la redazione della terza edizione, il *King Report III* che raccomanda alle imprese di realizzare una rendicontazione integrata che possa essere utile agli stakeholder al fine di trarre informazioni sulle performance di sostenibilità e analizzare il valore economico aziendale.

La terza edizione può essere considerata come il reale impulso per la redazione del Report Integrato poiché a differenza delle precedenti edizioni, la terza integra gli elementi di governance, strategia e sostenibilità che sono sempre state trattate in maniera separata secondo un approccio “a silos”.

Nel *King Report III* emerge per la prima volta il concetto di Integrated Reporting, definito come “*a holistic and integrated representation of the company's performance in terms of both its finance and its sustainability*”,¹⁷³ e la cui redazione deve seguire tre principi, descritti nel capitolo 9 del report:

¹⁷² The purposes of this Act are to

- (a) promote compliance with the Bill of Rights as provided for in the Constitution, in the application of company law;
 - (b) promote the development of the South African economy by-
 - (i) encouraging entrepreneurship and enterprise efficiency;
 - (ii) creating flexibility and simplicity in the formation and maintenance of companies; and
 - (iii) encouraging transparency and high standards of corporate governance as appropriate, given the significant role of enterprises within the social and economic life of the nation;
 - (c) promote innovation and investment in the South African markets;
 - (d) reaffirm the concept of the company as a means of achieving economic and social benefits;
 - (e) continue to provide for the creation and use of companies, in a manner that enhances the economic welfare of South Africa as a partner within the global economy;
 - (f) promote the development of companies within all sectors of the economy, and encourage active participation in economic organisation, management and productivity;
 - (g) create optimum conditions for the aggregation of capital for productive purposes, and for the investment of that capital in enterprises and the spreading of economic risk;
 - (h) provide for the formation, operation and accountability of non-profit companies in a manner designed to promote, support and enhance the capacity of such companies to perform their functions;
 - (i) balance the rights and obligations of shareholders and directors within companies;
 - (j) encourage the efficient and responsible management of companies;
- provide a predictable and effective environment for the efficient regulation of companies.

¹⁷³ WBCSD FUTURE LEADERS, Integrated Reporting in South Africa, from concept to practice, Future Leaders Program 2014, disponibile su [http://wbcsdservers.org/wbcsdpublications/cd_files/datas/capacity_building/flt/pdf/WBCSD_FLP_2014_Integrated%20Reporting-South%20Africa\[1\].pdf](http://wbcsdservers.org/wbcsdpublications/cd_files/datas/capacity_building/flt/pdf/WBCSD_FLP_2014_Integrated%20Reporting-South%20Africa[1].pdf)

- **“Principle 9.1:** *The board should ensure the integrity of the company’s integrated report.*
- **Principle 9.2:** *sustainability reporting and disclosure should be integrated with the company’s financial reporting.*
- **Principle 9.3:** *sustainability reporting and disclosure should be independently assured.”*¹⁷⁴

A partire da Marzo 2010 i principi di rendicontazione devono essere obbligatoriamente seguiti da tutte quelle imprese, indipendentemente dalla grandezza e dal settore di appartenenza, quotate alla Johannesburg Stock Exchange (JSE) e, se ciò non accade, le imprese sono costrette a darne motivazione secondo il principio “apply or explain”, deve cioè essere data una valida spiegazione sui motivi che hanno spinto l’azienda a non rispettare i principi.

Il 1° novembre 2016 viene pubblicata l’ultima versione: il *King Report IV* e, come le versioni precedenti si focalizza sul coinvolgimento degli stakeholder e sottolinea l’importanza di considerare le organizzazioni non solo come enti responsabili dei risultati economici ma anche degli impatti e delle conseguenze sociali e ambientali delle loro operazioni.

La quarta versione è stata sviluppata sulla base dei principi del *King Report III* e si fonda su tre elementi principali: *practices*, *principles*, *governance outcomes*. Le *practices* rappresentano l’elemento essenziale al fine di raggiungere i *principles* che sono essenziali per la gestione aziendale, i *governance outcomes* rappresentano tutti quei vantaggi e benefici, come ad esempio migliori performance, creazione di valore, cultura etica e credibilità, che le organizzazioni possono raggiungere se si impegnano a rispettare i principi fondamentali.

Gli obiettivi del *King Report IV* si possono così identificare:

- *“Promote corporate governance as integral to running an organization and delivering governance outcomes such as an ethical culture, good performance, effective control and legitimacy.*
- *Reinforce corporate governance as a holistic and interrelated set of arrangements to be understood and implemented in an integrated manner.*
- *Encourage transparent and meaningful reporting to stakeholder.*

¹⁷⁴ Ibid.

- *Present corporate governance as concerned with not only structure and process, but also with an ethical consciousness and conduct.*¹⁷⁵

Il *King Report IV*, a differenza delle versioni precedenti, segue un approccio fondato sui risultati anziché sulla base di regole e questo risulta essere in linea con l'atteggiamento comune internazionale che promuove maggiore responsabilità e trasparenza da parte delle aziende; tale versione è strutturata al fine di una più facile applicazione alle società quotate come quelle non quotate, alle entità private come quelle pubbliche ed include un numero maggiore di categorie di organizzazioni e di settori. Altri aspetti innovativi dell'ultima versione rispetto alle precedenti si individuano:

- nella richiesta alle aziende di divulgare informazioni relative ai processi tecnologici;
- nella presenza di parti integrative che aiutano le aziende a comprendere ed implementare il King Report IV;
- nell'introduzione di indicazioni su come attuare le *practices* sulla base della dimensione e delle risorse aziendali
- ed infine per rafforzare l'applicazione qualitativa di principles e practices, l'ultima versione si basa su un approccio "apply and explain" che si oppone all'approccio "apply or explain" del *King Report III*.

Il *King Code of Governance for South Africa* ha posto solide basi per la nascita del Report Integrato, in particolar modo l'ultima versione si è focalizzata sull'importanza della trasparenza delle imprese verso gli stakeholder, infatti, con il nuovo approccio "apply and explain" si chiede alle organizzazioni di essere sempre più trasparenti nell'applicazione delle loro pratiche di *corporate governance*.

¹⁷⁵ INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA, King IV, Report on corporate governance for South Africa 2016

5.1.2 GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI

Gli innumerevoli standard e linee guida che trattano i principi di rendicontazione non finanziaria sono risultati utili se considerati singolarmente ma troppo dispersivi dal momento in cui ogni Paese e ogni organizzazione utilizzava standard e linee guida differenti, pertanto per comunicare in maniera chiara e trasparente informazioni di tipo ESG, vi è l'esigenza di una visione condivisa globalmente di principi e di standard: nasce così il *Global Reporting Initiative* (GRI) la cui Mission "è soddisfare questo bisogno, provvedendo alla creazione di un sistema credibile e attendibile per il reporting di sostenibilità, utilizzabile da organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore o paese."¹⁷⁶

Il Global Reporting Initiative (GRI) è stato fondato a Boston nel 1997 dalla Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) in collaborazione con l'United Nations Environment Programme (UNEP) proprio con lo scopo di creare uno standard comune di rendicontazione non finanziaria su base volontaria a livello mondiale.

La prima versione delle linee guida viene pubblicata nel 2000, a cui ne segue una seconda nel 2002 (G2), una terza nel 2006 (G3), con un aggiornamento nel 2013 (G3.1) ed infine una quarta versione (G4) pubblicata il 5 agosto del 2015; le linee guida hanno assunto nel tempo una maggiore adesione e approvazione da parte delle organizzazioni, tanto che il numero di aziende dell'Unione Europea che ha redatto e pubblicato report di sostenibilità secondo le linee guida GRI è passato da 270 nel 2006 a oltre 850 nel 2011¹⁷⁷.

Il framework delle linee guida G4 è suddiviso in due pubblicazioni:

- 1) Principi e indicatori di performance
- 2) Manuale di implementazione

La prima parte, definita nei termini originali *Reporting Principles and Standard Disclosures* contiene tutti quei principi che devono essere applicati da un'organizzazione per preparare il report di sostenibilità nel rispetto delle Guidelines; il contenuto della seconda parte, definita

¹⁷⁶ GRI, Global Reporting Initiative, Linee guida per il reporting di sostenibilità, 2013, Versione G3.1, disponibile su <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>

¹⁷⁷ fonte: MAGRASSI LORENZO, GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framework, Spunti di riflessione su due principali standard di sustainability reporting, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Settembre 2015

Implementation Manual, delinea invece il processo di applicazione dei Reporting Principles e fornisce una spiegazione su:

- come capire, interpretare e applicare i concetti menzionati nella prima sezione;
- come selezionare e preparare le informazioni da divulgare nel report;
- come applicare i *Reporting Principles*;
- come identificare gli aspetti materiali e la loro soglia di applicazione;
- come interpretare i vari concetti all'interno delle linee guida.

Le linee guida offrono la possibilità all'azienda di poter scegliere due criteri con cui redigere il Report Integrato: il criterio *Core* e quello *Comprehensive*; il primo contiene gli elementi essenziali con cui redigere il report di sostenibilità e fornisce la descrizione dello scenario in cui un'organizzazione comunica gli impatti della sua performance economica, ambientale, sociale e di governance, il secondo criterio invece pone le basi sul primo, quello *Core*, ma richiede ulteriori approfondimenti sulle strategie, governance, etica ed integrità dell'organizzazione che, inoltre, è tenuta a comunicare la sua performance fornendo informazioni su indicatori relativi all'identificazione degli elementi materiali che acquisiscono grande importanza in questa ultima versione delle Guidelines in quanto riflettono importanti impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione che permettono alle parti interessate di effettuare valutazioni e prendere decisioni.

I Principi e indicatori di performance sono fondamentali *“to achieving transparency in sustainability reporting and therefore should be applied by all organizations when preparing a sustainability report”*¹⁷⁸, per trasparenza si intende sia la comunicazione di tutte quelle informazioni rilevanti affinché gli stakeholder siano in grado di valutare l'azienda, sia l'insieme di processi che l'organizzazione attua per la comunicazione esterna.

I *Reporting Principles* si suddividono in due categorie:

- *Principles for Defining Report Content.*
- *Principles for Defining Report Quality.*

I “Principi di definizione del contenuto del report” descrivono gli argomenti e gli indicatori che devono essere inclusi nel report e si riferiscono alle attività dell'organizzazione, agli impatti della sua attività, alle aspettative e agli interessi delle parti interessate; i “Principi per

¹⁷⁸ GRI, Global Reporting Initiative, Linee guida per il reporting di sostenibilità, 2015, Versione G4, disponibile su <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

garantire la qualità del report” assicurano la qualità delle informazioni nel report di sostenibilità che risulta di notevole importanza per consentire ai soggetti interessati di effettuare valutazioni ragionevoli sulle prestazioni aziendali e di adottare le azioni appropriate.

● **Principi di definizione del contenuto**

Tali principi sono progettati per essere utilizzati in maniera combinata al fine di definire il contenuto del report e si riflettono nei seguenti principi:

Inclusività degli Stakeholder

Principio: *“The organization should identify its stakeholder, and explain how it has responded to their reasonable expectations and interests”¹⁷⁹.*

Gli stakeholder, si ricorda, comprendono entità o persone che hanno un interesse particolare nelle attività dell’impresa e che, con le loro azioni, influenzano l’attività dell’organizzazione e le strategie da essa attuate per raggiungere gli obiettivi; si definiscono stakeholder sia coloro che investono nell’azienda, come ad esempio azionisti e dipendenti, sia coloro che instaurano rapporti diversi con l’organizzazione come ad esempio la società e al comunità.

Il processo di coinvolgimento degli stakeholder è estremamente importante per l’azienda che riesce così ad avere una visione chiara delle aspettative e degli interessi di tali soggetti che rappresentano parte attiva dell’attività aziendale, possono infatti fornire informazioni e input utili per le decisioni aziendali; per tali motivi è fondamentale che il processo di coinvolgimento venga ben documentato e spieghi in che modo tale coinvolgimento ha influenzato il processo di reporting e le attività di sostenibilità dell’azienda.

“La mancata identificazione e il mancato coinvolgimento degli stakeholder potrebbero dar luogo a un report inadeguato e, pertanto, non del tutto credibile per alcuni di essi”¹⁸⁰, mentre coinvolgere le parti interessate è un’attività che permette all’azienda di apprendere maggiori informazioni su aspetti interni ed esterni e di rafforzare la fiducia tra l’azienda stessa e gli stakeholder che fornisce maggiore credibilità al report.

¹⁷⁹ Le definizioni dei principi sono tratte da: GRI, Global Reporting Initiative, Linee guida per il reporting di sostenibilità, 2015, Versione G4, disponibile su <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

¹⁸⁰ GRI, Global Reporting Initiative, Linee guida per il reporting di sostenibilità, 2013, Versione G3.1, disponibile su <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>

Contesto di Sostenibilità

Principio: *“The report should present the organization’s performance in the wider context of sustainability”.*

Per contesto di sostenibilità si intende tutto ciò che comprende tale concetto, vale a dire le condizioni economiche, ambientali e sociali che un’organizzazione, attraverso la sua attività, può migliorare o peggiorare a livello locale, regionale o internazionale.

Pertanto, nel redigere il report di sostenibilità secondo linee guida GRI G4, le organizzazioni che hanno dimensioni diverse ed operano in più settori, devono distinguere quei fattori che guidano l’impatto a livello globale da quelli che hanno impatti a livello regionale o locale, in questo ultimo senso è necessario approfondire l’influenza aziendale nella singola comunità e società.

Materialità

Principio: *“The report should cover Aspects that:*

- Reflect the organization’s significant economic, environmental and social impacts; or*
- Substantively influence the assessments and decisions of stakeholder”.*

La materialità fa riferimento alla soglia oltre la quale un tema è di tale importanza da essere inserito all’interno del report; un argomento è rilevante qualora influenza le decisioni degli stakeholder o quando è relativo agli impatti economici, ambientali e sociali dell’organizzazione. Per determinare se un tema è materiale o meno, si utilizzano una combinazione di fattori interni ed esterni come la Mission, la strategia aziendale, le aspettative degli stakeholder e della società, le influenze sui clienti e sui fornitori e, per definire la natura dell’impatto, si utilizzano alcune metodologie anche se, generalmente, per impatti significativi si intendono quelli che creano preoccupazione negli esperti e che richiedono l’intervento dell’organizzazione. In conclusione, il report deve dare importanza alle performance aziendali influenzate da temi considerati significativi anche se, nulla vieta alle aziende di includere temi di minore importanza.

Completezza

Principio: *“The report should include coverage of material Aspects and their Boundaries, sufficient to reflect significant economic, environmental and social impacts, and to enable stakeholder to assess the organization’s performance in the reporting period”.*

Il concetto di completezza è relativo alla modalità di raccolta delle informazioni e alla loro presentazione in una forma ragionevole ed adeguata, la completezza riguarda tre elementi: obiettivo, perimetro e la tempistica: l’obiettivo si riferisce ai temi trattati nel report di sostenibilità la cui somma *“deve essere tale da riflettere gli impatti economico, ambientali e sociali significativi e deve anche permettere agli stakeholder di valutare la performance dell’organizzazione”*¹⁸¹; il perimetro fa riferimento all’insieme di tutti quegli enti come, ad esempio, società controllate o joint-venture, le cui performance vengono identificate nel report e sulle quali l’organizzazione esercita controllo, inteso come *“il potere di determinare le politiche finanziarie e gestionali di un’entità al fine di ottenere i benefici dalle sue attività”*, ed una influenza, intesa come *“il potere di partecipare alla determinazione delle politiche finanziarie e gestionali dell’entità senza averne il controllo.”*¹⁸²

Infine, per tempistica si intende la necessità di indicare le informazioni significative relative ad attività ed eventi sulla base del periodo di tempo in cui sono avvenuti.

● Principi di garanzia della qualità del report

Equilibrio

Principio: *“The report should reflect positive and negative aspects of the organization’s performance to enable a reasoned assessment of overall performance”.*

Il report deve necessariamente contenere sia i risultati positivi sia quelli negativi al fine di offrire al lettore un quadro aziendale imparziale senza omissioni di elementi o la presenza di taluni irreali al fine di permettere agli stakeholder di trarre giudizi e decisioni su basi reali; inoltre il report dovrà distinguere tra i dati reali e le interpretazioni dei concetti da parte dell’azienda.

¹⁸¹ GRI, Global Reporting Initiative, Linee guida per il reporting di sostenibilità, 2013, Versione G3.1, disponibile su <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>

¹⁸² Ibid.

Comparabilità

Principio: *“The organization should select, compile and report information consistently. The reported information should be presented in a manner that enables stakeholder to analyze changes in the organization’s performance over time, and that could support analysis relative to other organizations”.*

Il principio di comparabilità è fondamentale per la valutazione delle performance aziendali in quanto il lettore deve essere in grado di confrontare le informazioni ambientali, sociali ed economiche inserite nel report di sostenibilità con quelle dei report precedenti o con quelle di altre organizzazioni; in quest’ultimo caso bisogna prestare attenzione a quegli elementi che differenziano le due organizzazioni nella dimensione, localizzazione geografica ed altri aspetti che possono impattare sulle performance delle aziende. Per permettere, invece, un confronto analitico, devono essere inclusi nel report gli importi complessivi e indici.

Accuratezza

Principio: *“The reported information should be sufficiently accurate and detailed for stakeholder to assess the organization’s performance”.*

Le caratteristiche che determinano l’accuratezza dipendono dalla natura delle informazioni inserite nel report: se si tratta di informazioni di natura quantitativa l’accuratezza è data dai metodi utilizzati per ottenere, raccogliere e analizzare dati; se invece sono informazioni di natura qualitativa, l’accuratezza dipende dal grado di chiarezza e dettaglio di ogni elemento.

Tempestività

Principio: *“The organization should report on a regular schedule so that information is available in time for stakeholder to make informed decisions”.*

Tanto più velocemente gli stakeholder riescono ad accedere alle informazioni del report, tanto più queste risultano utili, per tale ragione è consigliato redigere il report con scadenze determinate che facilitano il processo di comparabilità e consentono agli elementi inseriti all’interno di risultare di maggiore utilità sia per l’azienda stessa che per i lettori che trovano altrettanto importante redigere prospetti di sostenibilità in concomitanza con quelli finanziari,

pertanto le organizzazioni “*should balance the need to provide information in a timely manner with the importance of ensuring that the information is reliable.*”¹⁸³

Chiarezza

Principio: “*The organization should make information available in a manner that is understandable and accessible to stakeholder using the report*”.

Le informazioni presentate all’interno del report di sostenibilità devono essere presentate in maniera chiara, comprensibile e accessibile affinché i lettori possano trovare le informazioni di cui hanno bisogno in tempi brevi e con facilità; elementi che possono aiutare le aziende a redigere un report che sia contraddistinto da chiarezza e accessibilità sono grafici e tabelle con dati consolidati inseriti all’interno.

Reliability

Principio: *The organization should gather, record, compile, analyze and disclose information and processes used in the preparation of a report in a way that they can be subject to examination and that establishes the quality and materiality of the information*”.

Tutte le informazioni e i dati contenuti all’interno del report devono essere supportati da documenti o altro materiale che può essere analizzato dagli stakeholder al fine di accertare la veridicità del contenuto pertanto, informazioni prive di tale supporto, non devono essere inserite all’interno del prospetto a meno che non rappresentino informazioni di una certa importanza che non possono essere tralasciate ma, in questo specifico caso, il report deve esplicitamente chiarire i motivi per cui tali informazioni non sono supportate da materiali.

¹⁸³ GRI, Global Reporting Initiative, Linee guida per il reporting di sostenibilità, 2015, Versione G4, disponibile su <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>



FIGURA 27: I principi base delle linee guida del Global Reporting Initiative

I *Reporting Principles* non hanno subito notevoli cambiamenti nel passaggio dalla versione del 2011 a quella del 2015, alcune novità principali di questa ultima versione si individuano negli elementi seguenti:

Materialità: vi è una maggiore attenzione verso il concetto di rilevanza, o materiality, delle informazioni per gli stakeholder, le aziende infatti rischiano di inserire tutti gli elementi aziendali legati alla sostenibilità senza dare priorità e rilevanza. Con il passaggio dalle linee guida G3.1 alle G4 si pone l'accento sulla necessità delle organizzazioni di determinare quegli elementi che impattano sulle decisioni degli stakeholder e sugli aspetti economici, ambientali e sociali più significativi.

Perimetro: vi è una descrizione precisa del perimetro, ovvero dei confini entro i quali si realizzano gli impatti derivanti dagli elementi materiali.

Governance: viene ampliata la sezione della governance con l'introduzione di nuovi dieci indicatori al fine della possibilità di applicare le linee guida da tutte le organizzazioni, indipendentemente dal Paese di appartenenza, dal settore, dalla dimensione e dalla tipologia.

Supply Chain: viene sviluppata una rendicontazione migliore sulla Supply Chain attraverso l'introduzione di nuovi indicatori e l'ampliamento di quelli presenti nelle versioni precedenti, come ad esempio l'indicatore "*energy consumption outside the organization*" (G4-EN4) o "*other indirect greenhouse gas emission*" (G4-EN17).

In conclusione è da precisare come le linee guida G4 saranno applicate fino al 01.07.2018, data oltre la quale questi standard verranno sostituiti dai GRI Standard, pubblicati il 19 ottobre 2016 che rappresentano la versione più aggiornata dei parametri sviluppati dal Global Reporting Initiative secondo il quale *“the GRI Standards represent global best practice for reporting publicly on a range of economic, environmental and social impacts. Sustainability reporting based on the Standards provides information about an organization’s positive or negative contributions to sustainable development.”*¹⁸⁴

Il contenuto nelle nuove linee guida è strutturato in un sistema modulare e interconnesso in modo tale che un loro aggiornamento non incida nell’intero sistema e permetta alle aziende di adattare gli standard in maniera più flessibile secondo le proprie necessità di struttura, dimensione e attività.

I GRI Standard vengono suddivisi in tre standard universali, applicabili a qualunque tipologia di organizzazione, e tre serie di standard specifici divisi tra elementi economici, ambientali e sociali; i tre standard universali sono composti da:

- GRI 101 (*Foundation*) che rappresenta il punto di partenza, introduce dieci principi fondamentali e fornisce una spiegazione su come preparare un report sulla base di tali parametri. Attraverso l’applicazione di tali principi è possibile individuare gli aspetti dell’attività aziendale che impattano in maniera significativa sugli stakeholder.
- GRI 102 (*General Disclosure*) riguarda la rendicontazione dei informazioni relative al contesto dell’organizzazione.
- GRI 103 (*Management Approach*) riguarda la rendicontazione delle informazioni relative alla gestione degli elementi immateriali.

Ognuno degli standard universali è composto da tre sezioni: *Reporting requirements, Recommendations e Guidance* al fine di rendere più semplice e omogeneo per le aziende capire cosa rendicontare e come rendicontarlo.

I GRI Standard rappresentano un passaggio ulteriore per l’applicazione di standard internazionali e comuni a tutte le aziende grazie all’adozione di un linguaggio universale che consentirà alle organizzazioni di essere sempre più trasparenti nella comunicazione verso gli

¹⁸⁴www.globalreporting.org

stakeholder sugli effetti aziendali derivanti dalla gestione economica, ambientale e della società.

5.2 ESIGENZA DI UN REPORT INTEGRATO

La grave crisi finanziaria che ha colpito la maggior parte delle economie mondiali nel 2008 e gli scandali contabili caratterizzati da episodi di illegalità che hanno contraddistinto la gestione di molte imprese pubbliche e private, hanno messo in luce l'inadeguatezza della rendicontazione tradizionale e hanno contribuito a creare nelle imprese e nei cittadini un sentimento di sfiducia nei confronti dei mercati finanziari e dello scenario socio-economico mondiale.

A tali elementi di natura economica si aggiungono gli effetti macro-sociali degli ultimi anni come cambiamenti globali, la maggiore attenzione della società verso argomenti sostenibili e la nascita della figura di cittadino-consumatore che non è più il semplice consumatore passivo ma diventa soggetto attivo che è in grado di influenzare le aziende con comportamenti responsabili grazie all'acquisizione di una maggiore consapevolezza sui prodotti che acquista condizionata anche alla diffusione di internet e di social media. Tali comportamenti sono guidati da valori morali di cui le imprese non possono non tenerne conto, *“l'internalizzazione delle istanze di questi soggetti, peraltro legate in modo indissolubile ai temi della sostenibilità, è verosimilmente la chiave del successo delle imprese che guardano al futuro”*¹⁸⁵.

L'azienda così è costretta ad adeguarsi alle esigenze del consumatore ma, gli approcci adottati si sono rilevati spesso frammentati caratterizzati da strategie non ben integrate tra di loro per ognuna delle dimensioni della sostenibilità: economica, ambientale e sociale, *“in molteplici circostanze, tale approccio disintegrato ha fatto sì che l'attenzione verso la sostenibilità si limitasse a un mero esercizio estetico con l'obiettivo, per esempio, di ricostituire la legittimità perduta o erosa da parte delle imprese”*¹⁸⁶.

¹⁸⁵ INDELICATO FABRIZIO, Report e Reporting Integrato: verso un nuovo modello di Bilancio, Equilibri, Fasciolo 1, Aprile 2014

¹⁸⁶ FABIETTI GIACOMO, GIOVANNONI ELENA, La sfida della sostenibilità integrata, Equilibri, fasciolo 2, 2014

Per molti anni le aziende hanno affrontato il tema della sostenibilità con un approccio “per silos”, trattando cioè le dimensioni economica, ambientale e sociale in maniera separata e, nel tentativo di superare tale separazione molte iniziative internazionali hanno proposto l’utilizzo di un modello di *sostenibilità integrata* attraverso il quale i principi della sostenibilità vengono implementati in tutti i livelli organizzativi, dalla struttura di governance alle strategie e modelli di business fino ai sistemi di gestione e di rendicontazione delle performance dell’azienda.

Oltre all’esigenza di un modello di sostenibilità integrata, i cambiamenti economico e sociali avvenuti negli ultimi anni, hanno necessitato di un modello che sia in grado di fornire una rappresentazione del valore creato dalle aziende che è sempre più legato agli asset intangibili e che dipende dalle relazioni con le parti interessate pertanto *“la necessità di rappresentare il valore dell’impresa in modo da tener conto anche dei suoi aspetti intangibili, la consapevolezza che gli impatti delle attività economiche non afferiscano soltanto alla sfera finanziaria e alle nuove dinamiche di acquisto da parte di cittadini-consumatori, sono cambiamenti che spingono tutti verso un nuovo modello di rendicontazione: il Report Integrato,”*¹⁸⁷ di maggiore trasparenza e che permetta di creare un rapporto più integrato con gli stakeholder i quali esigono avere un quadro complessivo e chiaro dell’azienda, non solo in termini di profitto, ma anche di personale e di attività che possano portare benessere alla società, ai dipendenti e all’ambiente in cui l’azienda svolge la propria attività.

In conclusione, il percorso verso una rendicontazione integrata è stato oggetto di molte iniziative che hanno portato a benefici e alla diffusione di una reportistica guidata dalla sostenibilità in moltissimi Paesi e aziende, fino a giungere al Report Integrato che trova, nelle iniziative precedenti una solida base ma che, a differenza di queste, prevede una comunicazione esterna integrata, ciò sta a significare che devono essere comunicate agli stakeholder le performance d’impresa relazionando le informazioni relative agli aspetti finanziari, non finanziari, tangibili e intangibili dell’azienda.

Nel grafico sottostante si può individuare il percorso storico di rendicontazione sulla base di due fondamentali variabili: trasparenza e coinvolgimento, definito anche engagement; è noto ormai che il Bilancio Civilistico non è in grado di riflettere molti aspetti che ad oggi sono fondamentali per le aziende a causa della limitata comunicazione verso l’esterno il cui scopo è

¹⁸⁷ INDELICATO FABRIZIO, Report e Reporting Integrato: verso un nuovo modello di Bilancio, Equilibri, Fasciolo 1, Aprile 2014

solo informare il lettore delle performance finanziarie. Il passaggio verso un Bilancio Sociale è contraddistinto dall'introduzione di informazioni non finanziarie e asset intangibili che vengono comunicate in maniera trasparente al lettore, il Bilancio Sociale però viene solo affiancato al Bilancio Civile e questo crea l'esigenza di una comunicazione integrata e universale che si concretizza con il Report Integrato che rappresenta un documento che incorpora il Bilancio d'esercizio, di sostenibilità e l'informativa sulla corporate governance.

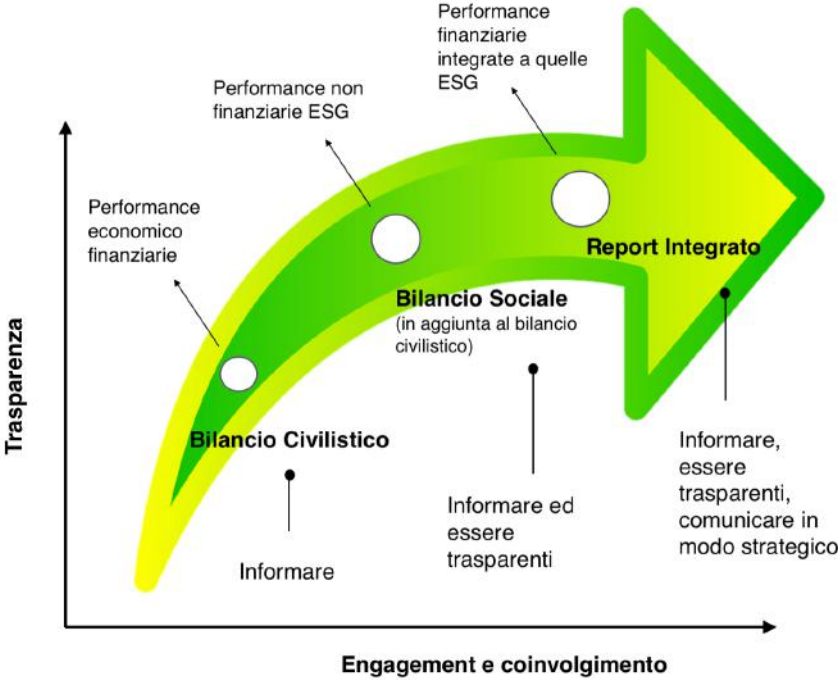


FIGURA 28: Evoluzione del corporate reporting

CAPITOLO 6

6.1 CHE COS'È IL REPORT INTEGRATO

Prima di approfondire il tema del Report Integrato è necessario individuare il contesto in cui esso ebbe origine. Nel dicembre del 2009 il network internazionale Accounting for Sustainability (A4S), fondato dal principe del Galles, promosse un incontro con investitori, come l'International Accounting Standards Boards (IASB) e il Financial Accounting Standards Boards (FASB), e con aziende e rappresentanti delle Nazioni Unite nonché il Global Reporting Initiative, al fine di istituire un organismo internazionale il cui compito doveva essere quello di sviluppare una forma di reportistica integrata. Nel 2010 fu così costituito l'Integrated International Reporting Committee (IIRC) che nel 2011, dopo una ristrutturazione organizzativa generale, mutò il nome in Integrated International Reporting Council (IIRC).

Venne nominato presidente dell'IIRC Mervyn King, che negli anni '90 ha sviluppato e analizzato il concetto di rendicontazione integrata introducendo in Sud Africa il *King Code of Governance for South Africa*, mentre la figura di CEO è stata ricoperta, fino al 2016 da Paul Druckman.

L'IIRC nasce dall'esigenza di migliorare e sviluppare la comunicazione a livello globale caratterizzata dalla trasparenza e da informazioni chiare e veritiere verso le parti interessate, in particolar modo la Mission dell'IIRC è *“to establish integrated reporting and thinking within mainstream business practice as the norm in the public and private sectors”*¹⁸⁸; dal 2010 l'IIRC ha iniziato a lavorare proprio per la predisposizione di un Framework sul Report Integrato di cui una prima bozza venne pubblicata nel settembre 2011 nella forma di un Discussion Paper dal titolo *“Towards Integrated Reporting- Communicating Value in the 21st Century”*.

Nell'ottobre dello stesso anno fu avviato un progetto pilota dal nome IR Pilot Programme che coinvolse 100 organizzazioni di 25 Paesi diversi coinvolte in attività relative a settori differenti, tali aziende sono state definite dall'IIRC *“the pioneers”*, cioè aziende in grado di riuscire a combinare la propria visione con la loro attività assumendo il ruolo di *“innovators of integrated reporting”*, tra queste anche aziende italiane come Enel, Eni e Generali.

¹⁸⁸ www.theiirc.org

Alle aziende che hanno aderito a tale iniziativa è stato richiesto di applicare i concetti e i principi della rendicontazione integrata e di fornire feedback e testimonianze in grado di mettere in luce problematiche legate a tale documento, per affiancarle nel percorso è stato istituito l'*Investor Network del Pilot Programme*, composto da 25 investitori istituzionali il cui compito era quello di aiutare e guidare le organizzazioni e assicurare che la comunicazione delle informazioni nel Report Integrato fosse in grado di riflettere in maniera trasparente e veritiera la creazione di valore nel tempo.

Sulla base dei risultati del Pilot Programme, l'IIRC ha iniziato un processo di discussione e analisi che hanno condotto il 9 dicembre 2013 allo sviluppo dell'IIRC Reporting Framework , essenziale per la redazione di un Report Integrato.

Il Report Integrato o Integrated Report (IR) assume una forma totalmente diversa dal Bilancio di sostenibilità e dal Bilancio sociale, non rappresenta infatti una evoluzione di questi documenti bensì *“costituisce un nuovo modo di comunicare in modo trasparente, chiaro e conciso le modalità con cui l'impresa crea valore per gli investitori finanziari, in un'ottica di breve, medio e lungo periodo”*¹⁸⁹, migliora cioè la comunicazione delle imprese verso gli stakeholder grazie alla sua capacità di rappresentare in maniera oggettiva, chiara e sintetica le informazioni finanziarie e non finanziarie ed è in grado di comunicare tali elementi anche a più ampie categorie di soggetti portatori di interesse come governi, clienti e fornitori.

L'IIRC definisce il Report Integrato come: *“una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera.”*¹⁹⁰

Bisogna tuttavia distinguere il Report Integrato dal Reporting Integrato, due concetti che spesso vengono confusi ma, mentre il Reporting Integrato rappresenta il processo che permette alle aziende di comunicare tutte quelle informazioni relative alla creazione di valore, il Report Integrato rappresenta solo l'output finale di tale processo.

Prima di iniziare a preparare un Report Integrato è bene prendere in considerazione alcuni passaggi che devono essere seguiti dalle organizzazioni e che vengono distinti in tre tipologie di categorie:

¹⁸⁹ INDELICATO FABRIZIO, Report e Reporting Integrato: verso un nuovo modello di Bilancio, Equilibri, Fascicolo 1, Aprile 2014

¹⁹⁰ IIRC, International Integrated Reporting Council , Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

- 1) Preparazione
- 2) Getting buy in ¹⁹¹
- 3) Sviluppo del Report Integrato

Durante la fase della preparazione le aziende devono sviluppare il report di sostenibilità e valutare l'adeguatezza dei processi di coinvolgimento degli stakeholder per individuare i problemi relativi alla preparazione del Report Integrato; nella seconda fase vengono individuati quei soggetti che possono influenzare l'azienda con il loro controllo e sono rappresentati dal management o dal consiglio di amministrazione; infine, nel terzo step vengono analizzati i problemi materiali, la relazione tra capitali e business model, lo sviluppo della creazione di valore, l'articolazione della strategia e il controllo della connettività delle informazioni.

L'analisi di questi tre passaggi è fondamentale per rispettare e raggiungere gli obiettivi prefissati dal Report Integrato che sono:

- *“Migliorare la qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, al fine di consentire un'allocazione di capitale più efficiente e produttiva.*
- *Promuovere un approccio più coeso ed efficiente al reporting aziendale, facendo sì che attinga a diversi elementi di reportistica e che trasmetta una vasta gamma di fattori che influiscono significativamente sulla capacità di un'organizzazione di produrre valore nel tempo.*
- *Rafforzare l'accountability e la responsabilità di gestione delle diverse forme di capitale (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale) e indirizzare la comprensione dell'interdipendenza tra esse.*

¹⁹¹ Per “getting buy in” si intende una situazione in cui una persona o un gruppo di persone acquistano quote aziendali a sufficienza per ottenere il controllo sull'organizzazione.

• *Sostenere il pensare integrato, il processo decisionale e le azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.*¹⁹²

Alcuni, erroneamente, considerano l'Integrated Report come una modalità più semplice per aggregare informazioni finanziarie e performance sostenibili in un unico report, in realtà l'IR è molto più dell'unione dei due documenti in un unico solo, la sua importanza è relativa al cambiamento di mentalità interna alle aziende; il Report Integrato infatti richiede alle aziende di adottare un pensiero totalmente diverso che sia integrato e più attento alle interconnessioni tra gli elementi, un pensiero che prende il nome di *integrated thinking*.

Secondo Sergio Paternostro e Sonia Quarchioni, docenti di economia presso l'Università di Palermo, il Report Integrato può essere considerato da tre prospettive diverse: finanziaria, sociale e olistica.

- **Prospettiva finanziaria**, secondo tale prospettiva il Report Integrato viene considerato come una evoluzione del Bilancio civilistico, viene cioè inserito a supporto di questo per colmare alcuni limiti introducendo informazioni non-finanziarie; ciò che risulta da questa unione è che i dati non finanziari vengono semplicemente sommati a quelli finanziari e viene comunicata la sola creazione di valore in termini economici.
- **Prospettiva sociale**, secondo questa prospettiva il Report Integrato rappresenta l'evoluzione dei Bilanci Sociali e ambientali che vengono potenziati da informazioni di natura strategica ed economica e, anche in questo caso, il risultato è l'ottenimento di un Bilancio Sociale che è in grado di comunicare la creazione del solo valore sociale.
- **Prospettiva olistica**, mentre le due prospettive precedenti sono caratterizzate da un miglioramento o potenziamento di documenti già da tempo a disposizione delle aziende, la prospettiva olistica introduce un nuovo strumento di rendicontazione; il Report Integrato, infatti, secondo questa prospettiva *“rappresenta la sintesi dei due percorsi, la via “finanziaria” e la via “sociale”, che nasce dalla consapevolezza di una nuova Mission per le aziende, ovvero quella di perseguire congiuntamente obiettivi di creazione del valore economico e sociale. La rendicontazione integrata appare, in questo senso, un modello*

¹⁹² IIRC, International Integrated Reporting Council, Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

nuovo di comunicazione verso l'esterno."¹⁹³ È facile quindi comprendere che la prospettiva olistica risulta essere quella più corretta e meritevole di essere presa in considerazione.

Seguendo, pertanto, quest'ultima prospettiva, il Report Integrato risulta essere un importante sistema di rendicontazione in quanto è in grado di evidenziare in che modo le informazioni finanziarie e non finanziarie riescono a influenzarsi tra di loro, considerando anche la capacità delle aziende di creare un valore sostenibile nel tempo.

Il Report Integrato è stato sviluppato anche al fine di creare una forma di rendicontazione meno complessa rispetto a quelle precedenti che permetta alle parti interessate di trovare, consultare e verificare le informazioni di cui hanno bisogno con tempestività ed efficienza.

Andrea Casadei, Professore di Sostenibilità e rendicontazione non finanziaria all'Università di Bologna, in relazione alle caratteristiche del Report Integrato introduce il concetto di sinergia con riferimento a due prospettive:

- **Dinamicità:** il Report Integrato è in grado di comunicare al lettore in che modo il profitto derivante dall'attività aziendale impatta sulla sostenibilità e viceversa.
- **Tridimensionalità:** il Report Integrato, a differenza delle altre iniziative, è in grado di fornire una visione globale dell'azienda ponendo l'accento sulla creazione di valore passato, presente e futuro e su tutte le forme di capitale gestite dall'organizzazione.

Una metafora che propone Casadei è quella del caleidoscopio, egli infatti paragona il Report Integrato a questo strumento ottico infatti *“così come il caleidoscopio è composto da tanti cristalli di vetro che, colpiti da differenti fasci di luce generano immagini sempre nuove, complete, uniche nella loro policromia variabile, allo stesso modo il Report Integrato, consultato e analizzato sotto la luce delle differenti necessità e sensibilità informative degli stakeholder, permette di vedere elementi sempre diversi dell'impresa. Come le mutevoli e perfette figure geometriche generate dal caleidoscopio, il Report Integrato permette di osservare immagini sempre differenti dell'organizzazione, ma sempre nella loro interezza.”*¹⁹⁴

Ad accrescere la diffusione di tale metodo di rendicontazione fu la pubblicazione, nel 2010, del libro di Eccles e Krzus dal titolo “One Report” che ha portato ad una maggiore attenzione

¹⁹³ PATERNOSTRO SERGIO, QUARCHIONI SONIA, Il percorso verso il Report Integrato, Aracne Editrice, 2013, PAG 48

¹⁹⁴ CASADEI ANDREA, Le caratteristiche del Report Integrato, Forum CSR ABI, 2012

verso tale modalità di comunicazione e all'interno del quale vengono evidenziati i contributi che il Report Integrato può portare all'impresa, sia in termini di benefici che di criticità.

I due autori specificano come il modello di rendicontazione integrata non deve essere considerato dalle aziende come la soluzione ai problemi ambientali e di climate change, non può annullare il rischio aziendale e nemmeno è in grado di evitare le crisi finanziarie ma può, invece, fornire un proprio contributo in ognuno di questi aspetti, “ *rendicontare è importante. Rendicontare significa comunicare al mondo le performance di una impresa, negative o positive che siano, rendicontare significa mostrare a tutti il modo in cui l'azienda percepisce sé stessa. Rendicontare significa impegnarsi a migliorare, sia attraverso l'individuazione di obiettivi specifici, sia attraverso i feedback ricevuti dagli stakeholder in merito alla informazioni a cui hanno accesso. Oltre a comunicare dati, l'impresa dovrebbe anche ascoltare, attraverso questo processo, imparerà e migliorerà.* ”¹⁹⁵

Il Report Integrato è un documento che si basa sull'*integrated thinking* e sulla gestione integrata del business, non solo si propone di illustrare un modo in cui l'azienda crea valore nel breve, medio e lungo periodo, ma rappresenta anche un esempio di innovazione sociale perché è una tipologia di rendicontazione che è in grado di coinvolgere la società contemporanea con una rappresentazione di aspetti finanziari ma anche ambientali e sociali.

In conclusione, il Report Integrato è risultato essere un vero e proprio strumento innovativo a disposizione delle aziende in grado di comunicare, innovare e sostenere i legami tra i membri della società.

¹⁹⁵ ECCLES ROBERT G., KRZUS MICHEL P, Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile, Edizione Italiana a cura di Andrea Casadei, 2012, Edizioni Philanthropy PAG 55

6.2 DAL “SILOS THINKING” ALL’ “INTEGRATED THINKING”

Affinché avvenga il processo di rendicontazione integrata è innanzitutto necessario implementare all’interno dell’azienda un pensiero diverso, definito “*integrated thinking*” che per le aziende significa “*acquisire una visione completa e integrale dell’impresa, che includa anche fattori come ambiente naturale e sociale, i rischi, le opportunità e le relazioni con gli stakeholder.*”¹⁹⁶

Il Report Integrato è lo strumento che permette di favorire la diffusione del pensiero integrato e la connessione delle linee guida e dell’insieme degli elementi contenuti nel Framework dell’IIRC e più efficace è tale collegamento tanto maggiore sarà la credibilità del report in relazione alle informazioni qualitative e quantitative.

Il termine *integrated thinking* viene introdotto dall’IIRC dal momento in cui è risultata evidente la difficoltà della redazione di un Bilancio integrato senza la presenza di condizioni favorevoli per l’effettiva realizzazione di tale documento, il pensiero integrato infatti permette alle aziende di comprendere maggiormente la loro natura, struttura e attività nonché gli effetti delle sue decisioni sui propri capitali e più elementi vengono integrati nel documento, tanto più semplice e migliore sarà la redazione del Bilancio Integrato. L’IIRC definisce l’*integrated thinking* come “*una attenta considerazione delle relazioni tra le varie unità operative e funzionali di una organizzazione e i capitali che quest’ultima utilizza e sui quali ha un impatto. Il pensare integrato conduce ad un processo decisionale integrato e ad azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.*”¹⁹⁷

Lo sviluppo di un pensiero integrato è contraddistinto da un processo iterativo, certamente non si può pretendere che l’aziende riescano a progettare fin dalla prima volta in maniera corretta, infatti, con la redazione del Report Integrato spesso ci si accorge di alcuni gaps e il fatto che emergano durante la stesura del Report porta le aziende a cercare la causa di tali divari. Alcune delle ragioni, afferma Carl Adams, professore ed esperta di rendicontazione finanziaria e non finanziaria, sono da individuare nei seguenti elementi:

- “*a belief that anything of value to business has to be measurable in monetary terms;*

¹⁹⁶ INDELICATO FABRIZIO, Report e Reporting Integrato: verso un nuovo modello di Bilancio, Equilibri, Fascicolo 1, Aprile 2014

¹⁹⁷ GASPERINI ANDREA, DONI FEDERICA, Integrated thinking e bilancio integrato, Amministrazione & finanza, n 9/2015

- *organisational structure which predate the complexity of the contemporary, complex and globalized business environment;*
- *territorial and hierarchical leadership styles;*
- *the predominance of leaders who lack a moral compass and hence authenticity.*"¹⁹⁸

L'*Integrated thinking* si contrappone al *silos thinking* che vede l'impresa suddivisa in tanti comparti scollegati tra di loro e risulta quindi difficile trovare una connessione tra pianificazione, gestione, controllo e reporting: questo impedisce al manager e all'impresa di avere una visione chiara, completa e integrata della struttura organizzativa. La necessità di adottare un pensiero integrato in tutti gli aspetti dell'attività aziendale diventa pertanto un punto cruciale e quanto più il pensiero integrato è incorporato nelle attività di un'organizzazione più semplice sarà la connessione delle informazioni relative alla gestione, all'analisi e al processo decisionale.

La nuova prospettiva di pensiero conduce inoltre ad una migliore integrazione dei sistemi informativi che supportano la comunicazione interna ed esterna inclusa la preparazione del Report Integrato. Con l'introduzione di un pensiero integrato l'azienda è in grado di comprendere in maniera efficace in che modo i singoli elementi sono connessi tra di loro e questo richiede il passaggio da una visione di breve termine ad una di lungo termine che prende in considerazione tutti i capitali di cui l'organizzazione dispone.

Il pensiero integrato fa parte della Vision a lungo termine dell'International Integrated Reporting Council che viene descritta come *"a world in which integrated thinking is embedded within mainstream business practice in the public and private sectors, facilitated by Integrated Reporting <IR> as the corporate reporting norm. The cycle of integrated thinking and reporting, resulting in efficient and productive capital allocation, will act as a force for financial stability and sustainability."*¹⁹⁹

Integrated thinking e Integrated reporting sono uniti da una relazione biunivoca in quanto la redazione del Report Integrato è in grado di favorire l'Integrated thinking e, viceversa, l'Integrated thinking permette alle aziende di redigere un Report Integrato corretto e di successo nel rispetto delle linee guida proposte dall'IIRC. Solo se un'organizzazione riesce ad

¹⁹⁸ ADAMS CAROL A., Understanding integrated reporting: the coincide guide to integrated thinking and the future of corporate reporting, Do Sustainability, Oxford, 2013, PAG 54

¹⁹⁹ IIRC, Integrated International Reporting Council, Creating Value: The cyclical power of integrated thinking and reporting, 2016, <https://integratedreporting.org>

implementare un pensiero integrato nella propria attività aziendale, sarà in grado di comunicare la sua capacità di creare valore nel lungo termine.

Risulta chiara quindi l'importanza di un attuare un processo di Integrated Reporting che coinvolga il pensiero integrato dell'azienda, infatti *“il pensiero integrato rappresenta la base del processo di reporting integrato e l'esperienza di molte società si sono già poste l'obiettivo di realizzare un Bilancio Integrato dimostra che a sua volta il processo di reporting integrato facilita un'organizzazione ad incorporare maggiormente il pensare integrato in tutte le attività. Pertanto, il processo di reporting integrato ed il pensare integrato sono due concetti che si rafforzano reciprocamente.”*²⁰⁰

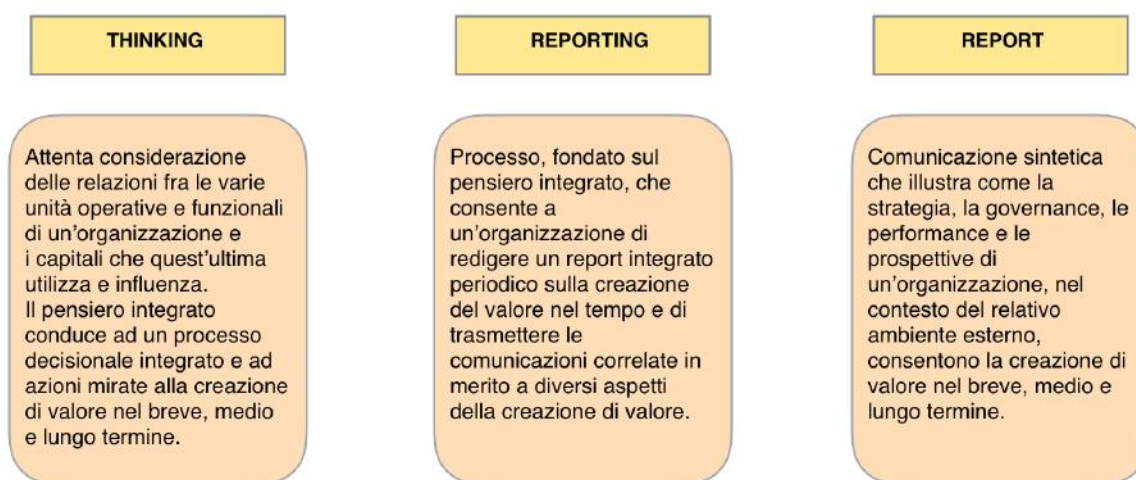


FIGURA 29: Mappa concettuale del pensiero integrato, GASPERINI ANDREA, DONI FEDERICA, Integrated Thinking e Bilancio integrato, Amministrazione&Finanza n.9/2015

Per includere il pensiero integrato al processo di reporting integrato, l'organizzazione deve fornire una visione globale della propria strategia, performance e prospettive future nonché informazioni sulla capacità aziendale di creare valore quali:

- capitali utilizzati e la loro connessione;
- la capacità dell'organizzazione di individuare e soddisfare i bisogni degli stakeholder;

²⁰⁰ GASPERINI ANDREA, DONI FEDERICA, Integrated thinking e bilancio integrato, Amministrazione & finanza, n 9/2015

- come l'azienda ha strutturato il modello di business, definito la strategia e individuato le opportunità e affrontato le sfide dell'ambiente esterno;
- le performance aziendali, le proprie attività e i risultati ottenuti.

La qualità delle informazioni che è in grado di comunicare un'azienda che adotta un pensiero integrato è tale da permettere al management di prendere importanti decisioni e quindi di migliorare il processo di decision-making con il conseguente miglioramento della governance, della performance e del corporate reporting.

Il Framework IR spiega il rapporto esistente tra l'attuazione di un pensiero integrato e la preparazione di un Report Integrato affermando che *“più un'organizzazione è in grado di incorporare il pensiero integrato nelle proprie attività, più ad essa risulta naturale applicare il concetto di connettività delle informazioni nel corporate reporting, nelle analisi e nel processo decisionale.”*²⁰¹

I benefici che l'attuazione di un pensiero integrato porta all'azienda sono molteplici e vengono di seguito elencati:

- capacità di individuare i principali capitali e le relative connessioni;
- attuazione di un approccio focalizzato sulla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine;
- realizzazione di una strategia più solida ed integrata con gli obiettivi a lungo termine;
- ottenimento di una visione più chiara e ampia della gestione dei rischi;
- migliore comprensione dei processi di business;
- connessione tra report interno ed esterno;
- soddisfare le esigenze e richieste delle parti interessate in particolare modo nei temi sociali e ambientali.

Nonostante la sua importanza, all'integrated thinking non viene dedicata un'ampia sezione all'interno del Framework dell'IIRC e molti autori tra cui Eccles e Serafeim, mettono in risalto tale problematica affermando che *“integrated reporting is only the tip of the iceberg. It is a visibile part of what is happening below the surface - namely integrated thinking and*

²⁰¹ IIRC, International Integrated Reporting Council , Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

*integrated decision-making*²⁰², il pensiero integrato infatti rappresenta il processo iniziale di tutto l'integrated reporting ed è in grado di fornire informazioni e valutazioni sulla qualità del management.

Il Report Integrato, pertanto, rappresenta uno strumento di comunicazione non solo verso l'esterno ma anche per l'azienda stessa e costituisce un grande supporto al processo di integrated thinking; questi due elementi, infatti, sono contraddistinti da una forte connessione reciproca che consente un equilibrio tra obiettivi di breve e quelli di medio-lungo periodo.

6.3 INTEGRATED REPORTING PROTOTYPE FRAMEWORK

L'International IR Framework è stato sviluppato al fine di assistere e guidare le imprese nell'introduzione del Report Integrato, in particolare si pone l'obiettivo di stabilire i concetti fondamentali, i principi guida e i contenuti che indicano gli elementi principali che un Bilancio Integrato deve contenere, invitando così le imprese a fare *disclosure*, ovvero a rivelare agli stakeholder le informazioni aziendali attraverso gli strumenti di comunicazione e rendicontazione che dispone.

Tali elementi aiutano le organizzazioni a determinare "*how best to express their unique value-creation story in meaningful and transparency way*"²⁰³ e, poiché il Framework intende offrire un equilibrio tra flessibilità e requisiti, utilizza un approccio del tipo *principle-based* anziché *rule-based*, si basa infatti su principi che le aziende seguono e rispettano secondo le proprie esigenze aziendali, non vengono specificati i KPI da indicare nel Report né tanto meno i metodi di valutazione proprio per lasciare libertà alle aziende di determinare quali aspetti sono per loro materiali e che necessariamente devono essere individuati e presentati alle parti interessate.

Il Framework non dà nemmeno un'indicazione precisa sui soggetti destinatari, esso infatti può essere utilizzato e applicato sia da organizzazioni *for-profit* sia *not for profit*, da aziende presenti nel settore privato oppure quelle inserite nel settore pubblico, gli obiettivi non cambiano e si individuano nelle seguenti finalità:

²⁰² ECCLES ROBERT G., SERAFEIM GEORGE, Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective, Harvard Business School, 5 Maggio 2014

²⁰³ BUSCO CRISTIANO, FRIGO MARK L, QUATTRONE PAOLO, RICCABONI ANGELO, Redefining Corporate Accountability through Integrated Reporting, Strategic Finance, Agosto 2013

- *“sostenere le esigenze informative degli investitori di lungo periodo, mostrando le conseguenze di un processo decisionale di lungo termine;*
- *riflettere le interconnessioni tra fattori ambientali, sociali, di governance e finanziari che influiscono nel processo decisionale, sulle scelte di lungo periodo rendendo chiaro il legame tra sostenibilità e valore economico;*
- *fornire un framework di riferimento in modo tale che i fattori ambientali e sociali possano essere presi in considerazione sia nel processo decisionale sia riportati sistematicamente nei processi di rilevazione aziendale;*
- *riequilibrare gli indicatori di performance attualmente sbilanciata verso i risultati di breve periodo”²⁰⁴.*

Il Framework dell’IIRC è guidato da un pensiero integrato che conduce a decisioni e ad azioni integrate verso il processo di creazione di valore che rappresenta un processo dipendente dalle risorse tangibili e intangibili che l’azienda dispone, dalle relazioni con gli stakeholder e dipende anche dall’ambiente esterno in quanto l’azienda deve intendersi come parte integrante di una società e di un ambiente che essa stessa è in grado di influenzare.

La creazione di valore è un concetto che solo recentemente ha assunto un significato più ampio rispetto a quello economico-finanziario grazie anche al contributo di molti esperti come Porter e Kramer che nel gennaio 2011 nel loro articolo “Creating Shared Value” introducono il concetto di creazione di valore condiviso che definiscono come *“policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress.”* ²⁰⁵

La creazione di valore condiviso nasce dall’idea che sia il progresso sociale che quello economico sono due importanti elementi che creano valore per le aziende, è un concetto innovativo che nasce dopo una serie di eventi storici, economici e sociali che hanno portato effetti positivi e negativi nella vita e nella attività delle organizzazioni.

²⁰⁴ BIANCHI STEFANO, Linee guida internazionali per la redazione del report integrato, Amministrazione & finanza, n. 2/2013

²⁰⁵ PORTER MICHAEL.E, KRAMER MARK.R, Creating Shared Value, how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business Review, Gennaio-Febbraio 2011

Nonostante la prospettiva sociale sia entrata nelle strategie aziendali, non è mai stata considerata un elemento alla base della creazione di valore mentre, con l'introduzione di una creazione di valore condiviso, si mettono le aziende nella prospettiva di rafforzare la loro competitività e le condizioni economiche e sociali dell'ambiente in cui opera l'azienda.

Porter e Kramer affermano che un'azienda è in grado di creare valore condiviso utilizzando tre approcci differenti:

- Riconcepire prodotti e mercati.
- Ridefinire la produttività nella catena di valore.
- Facilitare lo sviluppo del *cluster*.

Per molti anni le aziende si sono focalizzate sull'analisi e la promozione della domanda ignorando la reale soddisfazione del cliente finale verso il prodotto offerto e creare valore condiviso significa analizzare ed incorporare nei prodotti quegli elementi qualitativi come i bisogni, i benefici e fattori di carattere sociale.

La catena di valore influenza e viene influenzata da molteplici elementi di carattere sociale e il rapporto tra il progresso sociale e la produttività della catena di valore è molto più forte di quanto si credeva, *"the synergy increases when firms approach societal issues from a shared value perspective and invent new ways of operating to address them."*²⁰⁶

Infine, il successo aziendale è da sempre stato contraddistinto da aziende ed entità a supporto dell'organizzazione, come i cluster che influenzano la produttività e l'innovazione aziendale e sono in grado di migliorare la produttività e portare benefici all'attività imprenditoriale dell'azienda rendendo possibile la creazione di valore condiviso.

Le tre opzioni per la creazione di un valore condiviso si rinforzano a vicenda, la formazione di cluster infatti può favorire l'acquisto di prodotti locali e una minor dispersione delle supply chain nel territorio, inoltre i nuovi prodotti e servizi comportano una nuova struttura della catena di valore in alcune aree come ad esempio produzione, marketing e distribuzione.

La creazione di valore condiviso attraverso la creazione di valore sociale è uno degli aspetti maggiormente innovativi e una delle forze per la crescita dell'economia mondiale in quanto rappresenta un nuovo approccio di capire i clienti, la produttività e i fattori che influenzano il successo dell'organizzazione, nonché i vantaggi competitivi che si possono raggiungere.

²⁰⁶ PORTER MICHAEL.E, KRAMER MARK.R, Creating Shared Value, how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business Review, Gennaio-Febbraio 2011

6.3.1 IL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE

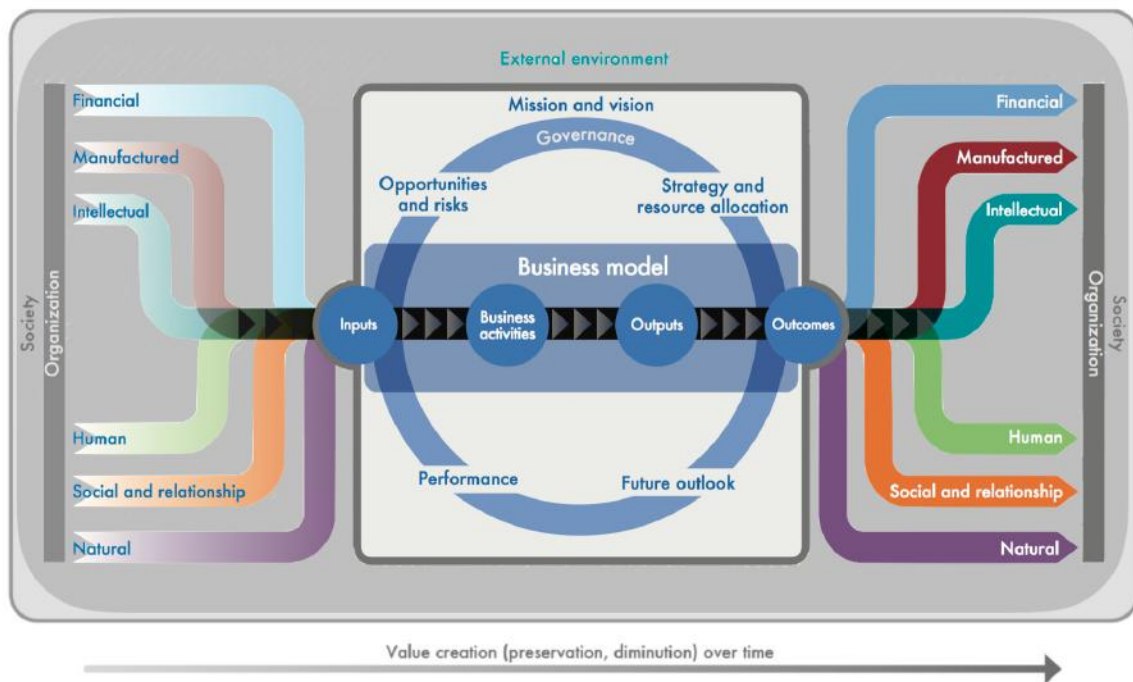


FIGURA 30: Il processo di creazione di valore, IIRC, International Integrated Reporting Council , Il Framework <IR> Internazionale, 2013

L'IIRC, attraverso il Report Integrato, intende fornire agli stakeholder informazioni relative alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine ma un'organizzazione non crea valore dal nulla in quanto *“tale operazione dipende dalla disponibilità di risorse, dalle relazioni con gli stakeholder e dalle dinamiche dell'ambiente esterno.”*²⁰⁷

Il Framework IR Internazionale del 2013 propone il grafico del processo di creazione di valore che presuppone l'identificazione dell'ambiente esterno il quale rappresenta tutte quelle condizioni economiche, sfide sociali e ambientali e cambiamenti tecnologici in cui l'azienda opera; la Mission e la Vision sono le basi su cui si svolge l'attività aziendale e definiscono gli obiettivi e i valori aziendali ed infine la Governance è costituita da quattro elementi:

- 1) rischi e opportunità;
- 2) performance;
- 3) strategie e allocazione delle risorse;

²⁰⁷ INDELICATO FABRIZIO, Report e Reporting Integrato: verso un nuovo modello di Bilancio, Equilibri, Fasciolo 1, Aprile 2014

4) prospettive future.

Essi hanno la funzione di supervisionare e supportare la creazione di valore dell'azienda.

Al centro del processo si inserisce il business model che viene definito come *“il sistema che permette la trasformazione degli input in output e outcomes per il conseguimento degli obiettivi strategici e la creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo, attraverso lo svolgimento delle attività aziendali.”*²⁰⁸

Per attività aziendali si intendono non solo quelle attività che consentono il processo di trasformazione ma anche tutte quelle che portano alla differenziazione dell'impresa, infatti *“il processo di creazione di valore è un complesso meccanismo in cui le risorse tangibili si combinano con quelle intangibili che sono rappresentate da elementi come le relazioni con i clienti, l'efficienza operativa, il tasso di innovazione, l'integrità e la fiducia, che mettono in moto il modello di business.”*²⁰⁹

Le attività aziendali hanno la funzione di incrementare, ridurre, trasformare e distruggere i capitali che non costituiscono elementi fissi bensì assumono forme diverse in quanto rappresentano un flusso in continuo cambiamento; gli input devono essere chiaramente descritti nel Report Integrato e deve anche essere individuata una loro correlazione con i capitali, le opportunità, i rischi, le strategie e le performance finanziarie; gli output rappresentano il risultato della conversione degli input e dei capitali e sono sia il prodotto che i servizi chiave dell'azienda; infine gli outcome sono *“determinati come effetto sui capitali generati dalle attività aziendali e dagli stessi output”*²¹⁰ e possono essere effetti positivi o negativi, interni o esterni sui capitali.

L'analisi dell' ambiente esterno, della Mission e della Vision identificano i rischi e le opportunità dell'organizzazione, la strategia e il suo modello di business; la strategia indica come raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso piani di allocazione delle risorse al fine di implementare la strategia.

²⁰⁸ IIRC, International Integrated Reporting Council , Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

²⁰⁹ INDELICATO FABRIZIO, Report e Reporting Integrato: verso un nuovo modello di Bilancio, Equilibri, Fascicolo 1, Aprile 2014

²¹⁰ ZAMBON STEFANO, PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA, Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC, Controllo di Gestione, n.3/2014

Il processo di creazione di valore individua anche le informazioni qualitative e quantitative delle performance che vengono definite tramite sistemi di misurazione in grado di fornire supporto al processo decisionale dell'azienda.

In conclusione, deve essere inserita una descrizione delle prospettive e degli obiettivi futuri dell'organizzazione.

6.3.2 I CAPITALI

Le informazioni sulle risorse e sulle relazioni che un'organizzazione dispone fanno parte dei capitali dell'impresa che assumono un ruolo fondamentale nel processo di creazione di valore, considerando che tale processo si manifesta attraverso il loro incremento, riduzione, e trasformazione.

Vengono individuate sei tipologie di capitale:

- 1) finanziario
- 2) produttivo o materiale
- 3) intellettuale
- 4) umano
- 5) sociale e relazionale
- 6) naturale

Capitale finanziario

Rappresenta l'insieme di fondi appartenenti ad una organizzazione che permettono la produzione dei beni e di servizi, i fondi si ottengono tramite forme di finanziamento come indebitamento, equity, prestiti obbligazionari o tramite donazioni.

Capitale produttivo

Include tutte quelle risorse fisiche tangibili di un'organizzazione che vengono utilizzate per la produzione di beni e servizi e comprendono beni quali: edifici, apparecchiature e infrastrutture, *“il capitale produttivo viene spesso creato da altre organizzazioni, ma include beni prodotti dall'organizzazione che redige il report per la vendita o per uso interno.”*²¹¹

²¹¹ IIRC, International Integrated Reporting Council , Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

Capitale intellettuale

Fanno parte le risorse intangibili dai quali dipendono i vantaggi competitivi di un'organizzazione e corrispondono sia al capitale organizzativo che al valore della conoscenza ed includono beni immateriali quali: proprietà intellettuale, brevetti, capitale organizzativo, procedure e protocolli; vengono inoltre inclusi elementi che intangibili associati alla reputazione dell'azienda e al suo brand.

Capitale umano

Formato dalle competenze, capacità, esperienze e la motivazione ad innovare da parte dei collaboratori che include il loro impegno e supporto al sistema di governance; il capitale umano include inoltre l'approccio gestionale dei rischi e dei valori etici dell'azienda, *“la capacità di comprendere, sviluppare e implementare le strategie dell'organizzazione”*²¹², l'impegno per il miglioramento dei processi e la capacità da parte dei dipendenti di dirigere, gestire e collaborare.

Capitale sociale e relazionale

Include le relazioni che esistono sia tra le comunità sia all'interno di queste come ad esempio relazioni con gruppi di stakeholder e altri network che portano all'organizzazione un miglioramento di benessere sia individuale che collettivo, il capitale sociale e relazionale include elementi quali comportamenti e valori comuni, relazioni con stakeholder chiave e l'impegno che un'organizzazione assume nei confronti di tali soggetti, beni immateriali che vengono associati alla reputazione aziendale.

Capitale naturale

Include tutti i processi e risorse ambientali che permettono di produrre beni e fornire servizi per il successo dell'azienda e fanno parte del capitale naturale elementi quali: aria, acqua, terra, minerali e foreste ma anche biodiversità e integrità dell'ecosistema.

Le attività dell'organizzazione possono avere sia effetti negativi che positivi su questa dimensione di capitale.

²¹² ZAMBON STEFANO, PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA, Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC, Controllo di Gestione, n.3/2014

Il Framework propone il seguente schema di visualizzazione dei capitali e si preoccupa di precisare come il diagramma non deve essere inteso come una gerarchia di capitali e, mentre il capitale finanziario e quello produttivo sono comunemente riportati da una organizzazione, il Report Integrato estende la visione considerando capitali intellettuali, sociali e relazionali e umani e valuta anche il capitale naturale che identifica l'ambiente in cui si collocano tutti gli altri capitali.

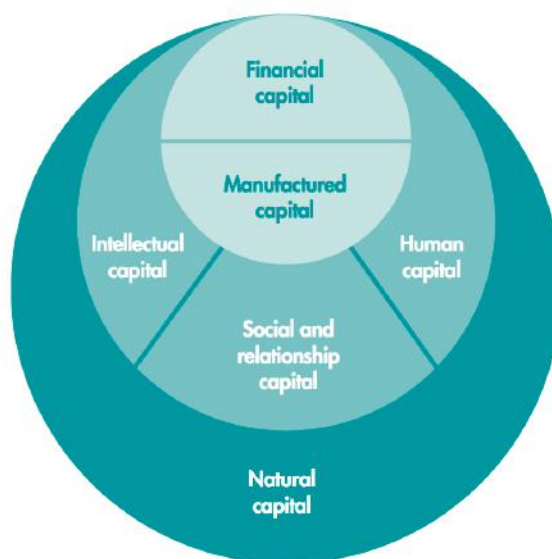


FIGURA 31: I sei capitali dell'IIRC Framework

Nel Framework IIRC viene precisato che non tutti i sei capitali devono essere obbligatoriamente applicati da tutte le aziende e *“non è necessario che un Report Integrato utilizzi le sei categorie indicate o che sia strutturato secondo la logica dei capitali”*²¹³, le organizzazioni infatti possono utilizzare e suddividere i capitali in maniera differente a seconda delle proprie esigenze aziendali. L'introduzione dei capitali nel Framework IIRC è risultata fondamentale per il fatto che essi costituiscono un elemento che costituisce la base della creazione del valore e rappresentano le linee guida affinché l'organizzazione sia in grado di considerare tutte le forme di capitale che utilizza o che influenza.

²¹³ INCOLLINGO ALBERTO, Le prime esperienze di Bilancio Integrato, Giappichelli, Torino, 2014, PAG 79

6.3.3 PRINCIPI E CONTENUTI

Per la redazione del Report Integrato le imprese necessitano di alcune linee guida che siano in grado di orientare le aziende nel processo di identificazione dei contenuti da inserire all'interno del documento e delle modalità corrette di esposizione; per tali ragioni il Framework IIRC si preoccupa di individuare sette *principi guida* e otto *elementi di contenuto* che hanno lo scopo di delineare proprio i contenuti di cui un Report Integrato è composto.

I principi guida possono essere applicati dalle organizzazioni sia singolarmente che nella loro globalità, è importante però che vengano considerati secondo un'ottica di equilibrio soprattutto nel caso in cui i due principi siano in contrasto tra di loro.

I principi guida sono i seguenti:

1. Focus strategico e orientamento al futuro
2. Connettività delle informazioni
3. Relazione con gli stakeholder
4. Materialità
5. Sinteticità
6. Affidabilità e completezza
7. Coerenza e comparabilità

1. Focus strategico e orientamento al futuro

L'applicazione di tale principio presuppone che il Report Integrato sia in grado di fornire dettagliate informazioni sulla strategia dell'azienda e come questa riesca ad influenzare la capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine; vengono inoltre descritti anche i capitali che contribuiscono alla capacità dell'azienda di creare valore nonché le aspettative future e gli obiettivi che si vogliono raggiungere.

L'applicazione di tale principio va oltre la descrizione delle prospettive aziendali e delle modalità con cui si intende applicare la strategia, la sua applicazione infatti richiede una valutazione sulla disponibilità e qualità dei capitali nonché sugli effetti che questi hanno sugli obiettivi strategici e sulla creazione di valore.

2. Connettività delle informazioni

Un Report Integrato deve comunicare la creazione di valore attraverso la rappresentazione di un'immagine complessiva dell'azienda al fine di aiutare gli stakeholder a comprendere quali elementi impattano sul futuro aziendale e questo può avvenire solo evidenziando le connessioni esistenti tra i fattori e gli elementi che compongono il modello di business.

“Più un'organizzazione è in grado di incorporare il pensare integrato nelle proprie attività, più risulta naturale applicare il concetto di connettività delle informazioni al processo di gestione del reporting, alle analisi, al processo decisionale e, di conseguenza, al Report Integrato.”²¹⁴

Le principali forme di connettività delle informazioni avvengono tra:

- Contenuto
- Il passato, il presente e il futuro
- I capitali
- Informazioni finanziarie e non finanziarie
- Informazioni quantitative e qualitative
- Informazioni gestionali, manageriali e informazioni presentate esternamente
- Informazioni incluse nel report integrato, informazioni contenute in altre comunicazioni sociali e informazioni da altre fonti.

La connettività delle informazioni si estende anche al collegamento con elementi contenuti in altri documenti, al fine di rendere più semplice per gli stakeholder l'approfondimento di temi specifici; una connessione migliore delle informazioni all'interno del Report Integrato avviene se questo è strutturato e presentato in maniera chiara, con un linguaggio semplice e comprensibile senza l'introduzione di informazioni futili e prive di significato.

3. Relazione con gli stakeholder

Il Report Integrato *“deve fornire una visione delle relazioni di una organizzazione con i suoi stakeholder, illustrando in che modo l'organizzazione comprende, considera e soddisfa i loro*

²¹⁴ IIRC, International Integrated Reporting Council, Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

bisogni”,²¹⁵ la relazione con gli stakeholder, infatti, viene definita dal Framework un elemento chiave in quanto contribuisce alla creazione di valore e, come soggetti interessati, sono in grado di offrire informazioni utili su quegli elementi considerati importanti, ad esempio i temi ambientali o quelli sociali che contribuiscono alla creazione di valore.

Le informazioni fornite dagli stakeholder permettono all’azienda di analizzare e comprendere in che modo essi concepiscono il concetto di valore, identificare aspetti ancora non rilevanti ma che potrebbero portare al successo, sviluppare la strategia, gestire i rischi e identificare le opportunità.

Anche in questo caso emerge l’importanza del pensiero integrato che rappresenta il vertice di tutto il processo di rendicontazione integrata, infatti *“più il pensiero integrato è incorporato nel business, maggiori sono le probabilità che i bisogni e gli interessi legittimi degli stakeholder vengano pienamente tenuti in considerazione durante il normale svolgimento delle attività,”*²¹⁶ e maggiore è anche la trasparenza e l’attendibilità dell’organizzazione che contribuiscono a creare o ad aumentare la fiducia degli stakeholder verso l’azienda.

4. Materialità

Un Report Integrato deve offrire informazioni che influenzano la capacità dell’organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine, l’informazione si definisce materiale quando si ritiene che possa impattare in maniera significativa sul processo di creazione di valore e, al fine di determinare la materialità di un elemento, è necessario valutare gli aspetti rilevanti e attribuire una priorità basata sull’importanza.

Un dato o un elemento è materiale qualora è rilevante per la creazione di valore e per identificarlo è necessario valutare qual è il suo impatto sulla strategia, sulla performance e sulle prospettive future; *“gli aspetti rilevanti devono includere anche quegli aspetti che*

²¹⁵ ZAMBON STEFANO, PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA, Il report integrato alla luce del framework dell’IIRC, Controllo di Gestione, n.3/2014

²¹⁶ IIRC, International Integrated Reporting Council , Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

possono essere relativamente semplici da affrontare nel breve termine ma che, se trascurati, possono diventare critici o difficili da gestire nel medio e lungo termine"²¹⁷.

Una volta stabiliti gli elementi rilevanti, occorre valutarne l'importanza in termini di impatto sulla creazione di valore, ovvero bisogna individuare se gli effetti sulla strategia, governance, performance e prospettive future siano di tale importanza da influire sulla creazione di valore; per valutare l'impatto è necessario prendere in considerazione:

- elementi qualitativi e quantitativi;
- conseguenze sugli aspetti finanziari e strategici;
- ambito in cui si manifestano gli effetti, interno o esterno;
- durata temporale.

Infine, l'organizzazione deve necessariamente comunicare alle parti interessate il processo attraverso il quale vengono individuate le informazioni materiali.

5. Sinteticità

Il principio di sinteticità è strettamente collegato a quello di materialità e richiede che un Report Integrato includa dati sufficienti al fine di una comprensione chiara e concisa del testo, evitando l'introduzione di informazioni non rilevanti, per tali motivi chi redige il documento deve essere in grado di trovare un equilibrio tra il principio di sinteticità e tutti gli altri principi guida.

Al fine dell'applicazione del principio in analisi, un Report Integrato deve:

- considerare il principio della materialità, individuando così gli aspetti rilevanti;
- seguire una struttura logica ed evitare ripetizioni;
- esprimere concetti in forma chiara e con l'utilizzo di poche ma precise parole;
- utilizzare un linguaggio chiaro;
- evitare l'utilizzo di informazioni troppo generiche.

²¹⁷ IIRC, International Integrated Reporting Council, Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

6. Affidabilità e completezza

Tale principio richiede che gli aspetti materiali, sia quelli positivi che quelli negativi siano contenuti nel Report Integrato secondo criteri di affidabilità e di completezza: *“l’affidabilità delle informazioni viene influenzata dall’obiettività e dall’assenza di errori materiali”*²¹⁸ e può essere migliorata qualora l’azienda ricorra ad un maggior coinvolgimento degli stakeholder e ad un sistema di revisione interno. Un’informazione è obiettiva quando viene selezionata in maniera imparziale e pertanto non deve rappresentare una realtà distorta da quella reale mentre l’assenza di errori materiali richiede che vengano applicati processi e controlli per ridurre la presenza di informazioni contenenti errori materiali.

Un’informazione è completa quando *“è materiale, neutrale e quando è selezionata e presentata in modo imparziale”*²¹⁹ e per determinare la completezza di una informazione è necessario considerare la loro qualità in termini di precisione e specificità.

7. Coerenza e Comparabilità

Le informazioni all’interno del Report Integrato *“should be presented on a basis that is consistent over time and in a way that enables comparison with other organizations to the extent it is material to the organization’s own value-creation story”*²²⁰.

La coerenza delle informazioni comporta la capacità dell’organizzazione di comunicare alle parti interessate gli elementi adottando negli anni le stesse modalità e politiche di rendicontazione per poterle confrontare nel corso degli anni e, se vengono introdotte modifiche, l’impresa deve essere in grado di spiegarne il motivo e illustrare gli effetti.

Nonostante cambino le esigenze da organizzazione a organizzazione, grazie all’applicazione dei principi e in particolare modo di quello di comparabilità, è possibile assicurare un confronto tra i diversi enti; al fine di migliorare proprio questo confronto si possono usare dati di benchmark e presentare le informazioni sotto forma di indici.

²¹⁸ IIRC, International Integrated Reporting Council , Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

²¹⁹ ZAMBON STEFANO, PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA, Il report integrato alla luce del framework dell’IIRC, Controllo di Gestione, n.3/2014

²²⁰ BUSCO CRISTIANO, FRIGO MARK L, QUATTRONE PAOLO, RICCABONI ANGELO, Redefining Corporate Accountability through Integrated Reporting, Strategic Finance, Agosto 2013

I Principi descritti rappresentano le linee guida che devono essere rispettate dalle organizzazioni e che devono essere applicate a quegli elementi rilevanti che rappresentano il contenuto del Framework.

Tali elementi non devono essere interpretati in maniera rigida, al contrario, ogni impresa è libera di evidenziare gli elementi materiali che ritiene più adeguati per raccontare l'azienda. Essi sono i seguenti:

1. Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno
2. Governance
3. Modello di business
4. Opportunità e rischi
5. Strategia e allocazione di risorse
6. Performance
7. Prospettive
8. Preparazione e presentazione

Gli otto elementi di contenuto sono tra di loro strettamente collegati e, anche se non è importante l'ordine di descrizione, l'azienda deve necessariamente presentare in maniera dettagliata i collegamenti tra i vari elementi di contenuto che non rappresentano una check list bensì sono definiti sottoforma di domande.

1. Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno

Che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?

Il primo elemento del Framework è la presentazione dell'azienda e dell'ambiente esterno, in tale sezione il Report Integrato deve descrivere l'organizzazione e l'ambiente in cui svolge la propria attività; deve raccontare la storia dell'azienda, la sua nascita, gli assetti proprietari, i propri valori con un'attenzione particolare alla cultura e all'etica. Elementi che devono essere indicati in tale sezione sono la Mission e la Vision su cui si fonda l'azienda ma anche le principali attività, servizi e informazioni quantitative come fatturato, numero dei dipendenti, numero dei paesi in cui l'azienda opera ed infine devono essere descritti tutti quegli asset tangibili e intangibili che influenzano, positivamente o negativamente, l'ambiente esterno e

che, viceversa, influenzano l'organizzazione, come ad esempio aspetti del contesto legale, commerciale, sociale, ambientale e politico, forze di mercato, condizioni macro e micro economiche e le esigenze delle parti interessate e molti altri ancora.

2. Governance

In che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve medio e lungo termine?

Il Report Integrato deve fornire informazioni sulla struttura della leadership, sui piani di remunerazione, sui processi per prendere decisioni strategiche, sulle misure adottate dai manager per influenzare l'orientamento strategico e sulle iniziative per promuovere e implementare l'innovazione.

3. Modello di Business

Qual è il modello di business dell'organizzazione?

Il modello di business è l'essenza del Report Integrato e, come ricordato in precedenza, rappresenta l'elemento attraverso il quale gli input vengono trasformati in output attraverso le attività aziendali con lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati e di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

Pertanto, gli elementi chiave di un modello di business sono:

- *Input.* Il Report Integrato non deve offrire un elenco degli input utilizzati e che verranno trasformati in output, bensì deve illustrare la connessione tra gli input e i capitali e identificare quelli che maggiormente influiscono sulla creazione di valore, indipendentemente dal fatto che i capitali appartengano o meno all'organizzazione.
- *Attività aziendali.* Le attività di business possono includere *“il modo in cui l'organizzazione si distingue dal mercato, la misura in cui il modello di business dipende dalla possibilità di generare profitto oltre la vendita iniziale, il modo in cui l'organizzazione affronta la necessità di innovazione, il modo in cui il modello di business è stato progettato per adattarsi al cambiamento.”*²²¹

²²¹ IIRC, International Integrated Reporting Council , Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

- *Output*. Il Report Integrato deve descrivere i prodotti e i servizi chiave di una organizzazione e talvolta può risultare necessario descrivere altri output come ad esempio scarti e sottoprodotti.
- *Impatti*. I principali impatti possono essere sia interni che esterni, negativi e positivi e al fine della loro descrizione, è necessario considerare anche quei capitali che non sono né a disposizione né sotto il controllo dell'organizzazione.

4. Opportunità e rischi

Quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine e in che modo essi vengono da questa gestiti?

Un Report Integrato deve identificare i rischi e le opportunità principali dell'organizzazione, *“inclusi quelli correlati alla disponibilità continua, alla qualità e all'accessibilità dei capitali, nonché agli effetti dell'organizzazione su questi ultimi nel breve, medio e lungo termine”*²²² e al fine della loro identificazione, vengono valutate sia le origini dei rischi e delle opportunità che possono essere interne o esterne ma anche le probabilità di concretizzazione del rischio o dell'opportunità individuate dall'azienda ed infine vengono analizzate anche quali azioni che devono essere eseguite per affrontare i rischi e per creare valore utilizzando le opportunità. Per l'analisi dei rischi e delle opportunità, l'azienda può usufruire dell'analisi SWOT che, come già visto per il Business Plan, è utile per identificare forze, debolezze, minacce e opportunità che influiscono sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.

5. Strategia e allocazione di risorse

Quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?

Il Report Integrato deve descrivere le strategie che intende attuare per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e deve pertanto indicare le linee strategiche che intende mettere in atto, i piani di allocazione delle risorse e in che modo misura il raggiungimento degli obiettivi, inoltre alle imprese viene chiesto di *“rendere note le proprie fonti di vantaggio competitivo, l'eventuale contributo degli stakeholder nella formulazione della strategia e il grado di*

²²² IIRC, International Integrated Reporting Council , Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

inclusione delle questioni socio-ambientali nella formulazione della stessa, facendo ovviamente attenzione a non diffondere informazioni sensibili.”²²³

6. Performance

In quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?

Un Report Integrato deve contenere informazioni di tipo quantitativo, qualitativo, finanziario e non finanziario sulle performance aziendali e per determinare tali informazioni, il Framework raccomanda l'uso di indicatori come i KPI che devono essere in grado di unire le informazioni finanziarie con quelle non finanziarie.

7. Prospettive

Quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future?

L'elemento “prospettive” richiede all'impresa di descrivere in che modo intende affrontare i cambiamenti nel tempo, *“le sfide e le incertezze che dovrà verosimilmente affrontare nel perseguimento della propria linea strategica e le loro possibili implicazioni per il suo modello di business e per le performance future”*²²⁴, deve inoltre indicare quali saranno le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi futuri. Il Framework IR precisa come le aspettative future devono essere proporzionate alle capacità dell'azienda di sfruttare le opportunità e devono essere valutate in maniera realistica ed obiettiva.

²²³ INDELICATO FABRIZIO, Report e Reporting Integrato: verso un nuovo modello di Bilancio, Equilibri, Fascicolo 1, Aprile 2014

²²⁴ Ibid.

8. Presentazione e preparazione

*In che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel Report Integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?*²²⁵

Per aiutare le aziende nella redazione del Report Integrato, il Framework fornisce indicazioni anche sulla modalità di preparazione e presentazione del documento e, in particolar modo, definisce alcuni fattori che contribuiscono a migliorare l'esposizione del Report e che vengono individuati nei seguenti elementi:

- *frequenza del reporting*, il documento deve essere preparato con scadenza annuale preferibilmente in concomitanza con il Bilancio d'esercizio;
- *processo di definizione della materialità*, in questa sezione viene descritto il processo al termine del quale viene definita la materialità o non materialità di una informazione;
- *comunicazioni sulle questioni materiali*, è necessario considerare la modalità di comunicazione delle informazioni materiali verso gli stakeholder da più punti di vista differenti;
- *coinvolgimento dei responsabili del sistema di governance*, i responsabili della governance sono quei soggetti il cui compito è la determinazione dei modi in cui strategia, gestione e performance creano valore nel tempo;
- *credibilità*, le organizzazioni devono assicurare la credibilità del Report Integrato attraverso sistemi di controllo e verifiche esterne;
- *orizzonte temporale per il breve, medio e lungo termine*, l'azienda prima di iniziare la presentazione del Report Integrato deve stabilire l'arco temporale di riferimento del breve, medio e lungo termine;
- *perimetro del reporting*, l'azienda deve illustrare il proprio perimetro e le modalità con cui è stato determinato;
- *aggregazione e disaggregazione*, l'organizzazione deve individuare quali delle informazioni possono essere aggregate e quali invece disaggregate. Generalmente le informazioni più rilevanti vengono disaggregate al fine di cogliere tutti i suoi aspetti mentre l'aggregazione talvolta può creare confusione nella comprensione delle informazioni;

²²⁵ Le domande sono state tratte da: IIRC, International Integrated Reporting Council , Il Framework <IR> Internazionale, 2013, disponibile su <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

- *uso della tecnologia*, è di estrema importanza per implementare il principio della connettività delle informazioni.

I principi e gli elementi di contenuto sono due aspetti cruciali per la redazione del Report Integrato in quanto solo se vengono rispettati, il Framework è in grado di diventare *“un modello di reporting globalmente accettato e condiviso”*²²⁶, i principi e gli elementi rappresentano infatti i punti cardinali attraverso i quali le imprese riescono ad orientarsi verso la preparazione ed esposizione di un Report Integrato che abbia l’obiettivo di comunicare la capacità dell’azienda di creare valore nel tempo attraverso una prospettiva finanziaria integrata a quella sociale.

l’IIRC Framework ha riconosciuto che il numero degli stakeholder interessati al Report Integrato aumenta notevolmente negli anni e per tali motivi le aziende devono necessariamente entrare nell’ottica di comunicare in maniera trasparente la storia della loro azienda e del loro business grazie a principi guida che il Framework mette a disposizione delle aziende, i quali *“enables companies to determine the most material issues through stakeholder engagement and then to continue the engagement process.”*²²⁷

6.4 VANTAGGI E BENEFICI DEL REPORT INTEGRATO

L’implementazione di una reportistica integrata è una decisione volontaria per le aziende e quelle che hanno scelto di utilizzare il Report Integrato per comunicare agli stakeholder le performance, le strategie e le prospettive che consentono di creare valore nel breve, medio e lungo termine, sono consapevoli dei benefici che il Report Integrato porta all’organizzazione in termini di comunicazione e gestione.

Per quanto riguarda i benefici comunicativi, questa forma di reportistica permette una maggiore chiarezza comunicativa nell’esposizione del documento, grazie a principi guida che permettono alle aziende di redarre un report chiaro, sintetico e attendibile e la chiarezza espositiva permette un miglior dialogo con gli stakeholder, *“rendendo migliore l’immagine*

²²⁶ INDELICATO FABRIZIO, Report e Reporting Integrato: verso un nuovo modello di Bilancio, Equilibri, Fascicolo 1, Aprile 2014

²²⁷ ECCLES ROBERT G., SERAFEIM GEORGE, Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective, Harvard Business School, 5 Maggio 2014

aziendale in maniera tale da consolidare i rapporti di fiducia che si instaurano tra l'organizzazione che lo adopera e i suoi stakeholder.”²²⁸ Con tale documento, infatti, l'azienda è in grado di informare le parti interessate sugli obiettivi, strategia, Mission, Vision adottate al fine del raggiungimento di obiettivi e fattori che possano influenzare le performance aziendali future, in termini sia economico-finanziario sia di sostenibilità.

In riferimento ai benefici gestionali, il Report Integrato si focalizza non solo sul passato e sul presente ma è in grado di comunicare anche ciò che si intende fare, ponendo quindi l'attenzione su una visione futura della gestione aziendale in modo tale da mettere in luce le strategie aziendali future. Questa caratteristica permette un miglioramento della capacità decisionale da parte dell'azienda ed una migliore gestione e allocazione delle risorse, nonché la riduzione del rischio reputazionale che deriva dalla comunicazione di informazioni finanziarie e non finanziarie attraverso i KPI la cui integrazione rende l'organizzazione trasparente e vera davanti agli occhi degli stakeholder.

Nello schema sottostante vengono riassunti i benefici comunicativi e gestionali che il Report Integrato permette alle aziende di raggiungere:

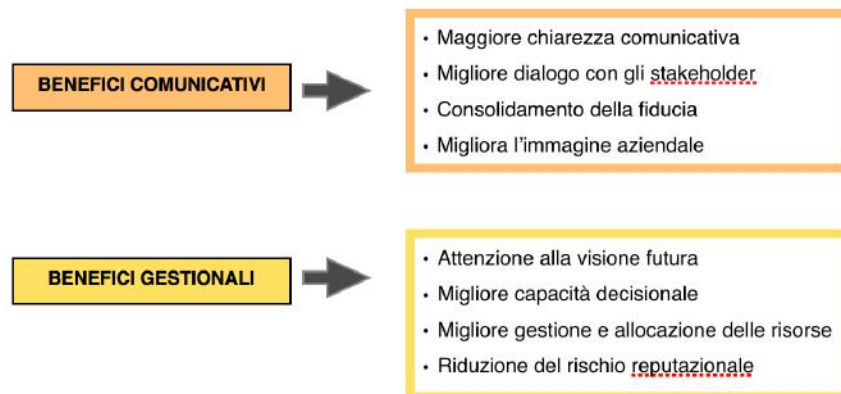


FIGURA 32: Benefici comunicativi e gestionali del Report Integrato

Ci sono due ragioni principali per cui alle imprese è fortemente consigliato di adottare un Report Integrato: per prima cosa la preparazione e presentazione di tale documento indica che l'azienda ha preso sul serio la dimensione della sostenibilità e “questo modello di

²²⁸ GESUELE BENEDETTA, Report integrato: prassi operativa, Guida alla contabilità & bilancio, N.3, 2015

rendicontazione prova che l'azienda ha adottato una strategia davvero sostenibile, rispondendo alle opportunità e ai rischi legati alla necessità di contribuire alla costruzione di una società anch'essa sostenibile"²²⁹, la seconda ragione è il miglioramento della comunicazione aziendale e della trasparenza.

Eccles e Krzus tengono a precisare come il Report Integrato non deve essere considerato come la soluzione di tutti i problemi economici e sociali, non può da solo garantire il successo dell'organizzazione né l'eliminazione totale dei rischi ma una sua adozione può portare certamente benefici all'organizzazione solo nel momento in cui questa sia realmente interessata alla sostenibilità e ad una rendicontazione il più trasparente possibile.

I principali benefici individuati dai due autori del libro "One Report" sono quattro, due appartenenti ai "benefici comunicativi" e due ai "benefici gestionali":

- 1) maggiore chiarezza sulle relazioni e sugli impegni;
- 2) decisioni migliori;
- 3) maggiore coinvolgimento;
- 4) minore rischio reputazionale.

Questi quattro benefici elencati creano un circolo virtuoso a favore dell'organizzazione attraverso una loro continua relazione: per integrare informazioni finanziarie con quelle non finanziarie, l'azienda necessita di maggiori informazioni più adeguate che siano in grado anche di portare a decisioni più misurate; per ottenere elementi più utili e soddisfacenti, l'azienda cerca la partecipazione di parti interessate, incrementando così il loro coinvolgimento che permette di mantenere un continuo dialogo con tali soggetti *"per individuare i mutamenti delle aspettative e delle convinzioni e per gestire così al meglio il rischio reputazionale"*.²³⁰

Quanto descritto comporta maggiore chiarezza tra i risultati finanziari e quelli non finanziari ed una maggiore chiarezza permette all'azienda di comprendere nel migliore dei modi gli effetti che le scelte adottate hanno sulla società e inoltre permette di prendere decisioni adeguate sull'allocazione delle risorse tra i vari gruppi di stakeholder e questo comporta maggiore coinvolgimento da parte degli stakeholder.

²²⁹ ECCLES ROBERT G., KRZUS MICHEL P, Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile, Edizione Italiana a cura di Andrea Casadei, 2012, Edizioni Philanthropy

²³⁰ Ibid.

Tale linea d'azione viene adottata al fine di portare allo sviluppo di una strategia sostenibile che porti effetti positivi sulla società sostenibile.

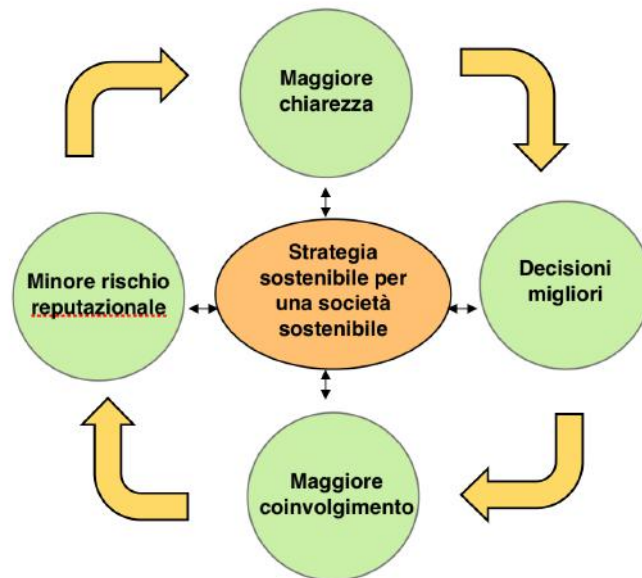


FIGURA 33: Benefici del Report Integrato

6.5 PUNTI DI DEBOLEZZA E CRITICITÀ DEL REPORT INTEGRATO

Nonostante l'evidenza dei molteplici benefici che il Report Integrato porta alle aziende, bisogna anche riconoscere l'esistenza di argomenti a sfavore della redazione di tale documento.

In primo luogo, la non obbligatorietà dell'osservazione dei principi guida può comportare effetti negativi in quanto *“questa caratteristica rischia di conferire al report un eccessivo grado di flessibilità e di compromettere la comparabilità del bilancio, a causa dell'assenza di requisiti minimi di disclosure”*²³¹. Il Framework vuole incentivare le imprese ad includere nel proprio Report Integrato elementi chiave di performance che siano in grado di favorire il confronto con le imprese ma la non obbligatorietà risulta essere una delle maggiori criticità e solo una maggiore standardizzazione potrebbe eliminare le problematiche che possono

²³¹ INDELICATO FABRIZIO, Report e Reporting Integrato: verso un nuovo modello di Bilancio, Equilibri, Fasciolo 1, Aprile 2014

sorgere dalla flessibilità di applicazione dei principi; la rendicontazione integrata, se obbligatoria, porterebbe le aziende ad una riflessione sugli elementi della loro attività che impattano negativamente sull'ambiente favorendo così il pensiero integrato all'interno di queste.

Un altro problema che può derivare dalla mancanza di standardizzazione risulta essere la poca trasparenza nella comunicazione agli stakeholder, le imprese infatti, in questo modo, possono evitare di comunicare all'esterno specifiche informazioni, generalmente di carattere negativo, la cui diffusione rischia di impattare negativamente sul giudizio delle parti interessate.

Altra critica posta al Framework IIRC è l'assenza di metodologie precise, infatti per la determinazione della materialità, la quantificazione delle performance non tangibili e la valutazione dei rischi non vengono identificati criteri comuni.

Ulteriore questione è relativa alla connettività delle informazioni: comprendere quale sia la connessione tra informazioni finanziarie e non finanziarie significa capire quali sono le connessioni tra elementi tangibili e intangibili, tra grandezze economiche-finanziarie ed elementi ambientali e l'assenza di metodologie corrette e comuni per l'identificazione di queste connessioni è un elemento di criticità del Framework che rischia di lasciare le aziende troppa libertà di individuare e utilizzare metodologie soggettive e poco obiettive.

Nel Framework sono assenti linee guida che permettono alle imprese di identificare la trasformazione di capitali nel processo di creazione di valore, che non è un processo semplice da individuare e che dovrebbe essere necessariamente supportato da metodologie di valutazione.

Elemento di debolezza del Report Integrato è rappresentato dall'assenza di certificazioni di contenuti che potrebbero aumentare la credibilità del Bilancio integrato infatti, se alcuni elementi come le strategie, sono oggetto di certificazione da parte di revisori, per altre categorie di informazioni la certificazione è lasciata a valutazioni soggettive.

Dall'analisi del Framework non è nemmeno chiaro fino a che punto bisogna rendicontare i risultati e ciò crea importanti ostacoli per chi è incaricato nella redazione del Report Integrato. Non bisogna dimenticare, inoltre, che la raccolta di specifiche informazioni finanziarie e non finanziarie, richiede ingenti costi *“riconducibili sia all'identificazione e al calcolo dei KPIs, sia all'acquisto e alla manutenzione di software applicativi”*²³² ma richiede anche più tempo e

²³² ZAMBON STEFANO, PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA, Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC, Controllo di Gestione, n.3/2014

quindi più lavoro: la scelta delle informazioni deve essere accurata perché deve consentire la comparabilità nel tempo con altre aziende presenti nel settore e nessuna informazione può infatti essere inserita all'interno di un Report se non è sottoposta dapprima ad uno studio e analisi in maniera corretta, e questo richiede molto tempo e attenzione da parte dell'azienda.

In riferimento alla scelta delle informazioni, una problematica che può sorgere riguarda i tempi di organizzazione e puntualità nella redazione del Report Integrato in quanto le informazioni, sia di natura finanziaria sia non finanziaria, devono essere analizzate in tempi utili per permettere la redazione e presentazione del documento.

Il Framework IR propone di redigere il Report Integrato come un documento da integrare al Bilancio d'esercizio ma, l'analisi delle molteplici informazioni che devono essere riportate all'interno del documento spesso impediscono l'adattamento del Bilancio integrato a quello d'esercizio perché risulta essere incompatibile con i principi di materialità e sinteticità; vi è quindi il rischio che il Report Integrato si configuri come un documento da aggiungere ad altri report aziendali perdendo così il suo vero significato e complicando ulteriormente la rendicontazione d'impresa.

Infine, ultimo elemento di criticità messo in evidenza da Eccles e Krzus è quello per cui “ *la rendicontazione integrata rafforzi l'azione delle imprese solo a fini strumentali o utilitaristici e non per il bene comune di per sé*”²³³, vi è il rischio che le imprese decidano di perseguire strategie sostenibili solo al fine della creazione di valore per gli azionisti.

Per concludere, il Report Integrato è un documento a disposizione delle aziende solo da pochi anni se confrontato con altre tipologie di rendicontazione che fanno parte della contabilità aziendale da molti anni e, grazie a feedback da parte di aziende che hanno volontariamente deciso di adottarlo e se ci sarà volontà da parte di enti, governi e aziende stesse di lavorare seriamente per colmare le lacune che ad oggi il Report Integrato ha messo in luce, questo documento sarà in grado di rappresentare una soluzione condivisa che sia in grado di fornire alle aziende gli strumenti idonei per attuare processi di benchmarking, aumentare la trasparenza e sfruttare nuove opportunità. Le criticità delineate non devono rappresentare un limite allo sviluppo di una rendicontazione integrata in quanto sono facilmente superabili nel

²³³ ECCLES ROBERT G., KRZUS MICHEL P, Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile, Edizione Italiana a cura di Andrea Casadei, 2012, Edizioni Philanthropy

medio-lungo termine; è importante invece che lo studio e l'analisi di una rendicontazione integrata continui a svilupparsi in modo tale che venga applicata a livello globale.

6.6 SITUAZIONE ATTUALE E PROSPETTIVE FUTURE DEL REPORT INTEGRATO

La consapevolezza e necessità di un Report Integrato che sia obbligatorio per le aziende al fine di evitare alcune problematiche critiche, trova reale applicazione con la pubblicazione sulla gazzetta ufficiale del 10/01/2017 della direttiva 2014/95/UE del Parlamento e del Consiglio Europeo del 22/10/2014, tale pubblicazione risulta essere un passo decisamente importante per lo sviluppo del Report Integrato.

La direttiva 2014/95/UE ha modificato la direttiva 2013/34/UE introducendo la comunicazione da parte di enti di interesse pubblico²³⁴ di informazioni di carattere non finanziario al fine di garantire una comunicazione ed un accesso da parte dei consumatori e una comparabilità tra gli enti stessi; gli enti di interesse pubblico, con più di 500 dipendenti, devono quindi fornire una dichiarazione di carattere finanziario *“contenente almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività.”*²³⁵

Le informazioni di tipo economico, sociale e ambientale (ESG) devono essere rapportate a quelle dell'anno precedente e la dichiarazione deve essere presentata annualmente dagli amministratori della società e approvata dall'organo esecutivo, solo successivamente viene messa a disposizione dell'organo di controllo. Nel caso in cui un'impresa non intenda adottare

²³⁴ Secondo l'art.16, comma 1, del D.Lgs. 39/2010

Sono enti di interesse pubblico:

- a) le società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione europea;
- b) le banche;
- c) le imprese di assicurazione di cui all' articolo 1, comma 1, lettera u), del codice delle assicurazioni private;
- d) le imprese di riassicurazione di cui all' articolo 1, comma 1, lettera cc), del codice delle assicurazioni private, con sede legale in Italia, e le sedi secondarie in Italia delle imprese di riassicurazione extracomunitarie di cui all'articolo 1, comma 1, lettera cc-ter), del codice delle assicurazioni private.

²³⁵ cfr. nuovo articolo 19-bis, paragrafo 1, della direttiva 2013/34/UE

quanto richiede il decreto, deve obbligatoriamente fornire una spiegazione chiara dei motivi, seguendo così l'approccio *comply or explain*.

Il decreto legislativo 254/2016 ha posto l'attenzione sulla trasparenza e include l'obbligo per le imprese di redigere e pubblicare *“una dichiarazione di carattere non finanziario, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta che copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa [...]”*²³⁶

Attualmente il decreto è limitato esclusivamente ad una ristretta categoria di enti di interesse pubblico, nello specifico enti che:

“abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali:

a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro;

*b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro [...]”*²³⁷

ma ciò non toglie che le imprese che restano fuori dall'ambito di applicazione di tale legge non possano redigere documenti non-financial che prendono il nome di *“Dichiarazioni volontarie di carattere non finanziario conformi”*, disciplinate dall'articolo 7, comma 1 del Decreto Legislativo 254/2016.

L'attenzione verso il Report Integrato da parte di associazioni, enti e governi, si manifesta attraverso l'inclusione di questo interesse in iniziative specifiche, come quella italiana denominata *“Oscar di Bilancio”*²³⁸ che, giunto alla 53 esima edizione, ha istituito per il 2017 il *“Premio Speciale per il Miglior Report Integrato Italiano”* che rappresenta un riconoscimento specifico per aziende che hanno adottato questa nuova forma di reportistica; i

²³⁶ D.lgs.254/2016 art 3, comma 1.

²³⁷ D.lgs.254/2016 art 2, comma 1.

²³⁸ L'Oscar di Bilancio nasce nel 1970 e viene promosso dalla Federazione relazioni pubbliche italiana (Ferpi) e dal Network italiano business reporting (Nibr). L'obiettivo di tale iniziativa è contribuire alla creazione e divulgazione di standard che consolidino una cultura d'impresa sensibile al valore presente e futuro della buona comunicazione finanziaria e non solo, nell'ambito di imprese piccole, medie e grandi, quotate e non.

criteri per valutare l'azienda con il miglior Report Integrato vengono concordati con l'International Integrated Reporting Council.

Con la pubblicazione del Decreto Legislativo 254/2016 e iniziative come l'Oscar di Bilancio, si può comprendere come il Report Integrato sia solo alla fase iniziale di un processo di rendicontazione che chiaramente deve colmare alcune criticità, ma la decisione di rendere obbligatoria la rendicontazione integrata per particolari enti è sicuramente un passo importante anche per quelle aziende che non rientrano nelle categorie indicate nel Decreto per cui è disposta l'obbligatorietà ma che possono volontariamente redigere un Report Integrato sotto la guida del Framework IIRC.

CONCLUSIONE

Il Business Plan e il Report Integrato, le principali tematiche affrontate nel corso di questo studio, seppur rappresentano due argomenti che apparentemente sembrano distinti tra loro, hanno entrambe messo in evidenza alcune delle tematiche fondamentali che le aziende non possono tralasciare in un'epoca caratterizzata da innovazione, competizione e forte attenzione a temi di sostenibilità.

La stesura di un Business Plan da parte di un'azienda già presente nel mercato oppure da una che sta iniziando il suo ingresso in uno specifico settore di competenza permette di comunicare alle parti interessate il piano strategico e finanziario di medio lungo termine, ovvero il piano di fattibilità attraverso il quale gli stakeholder possono prendere decisioni se investire o meno nel progetto imprenditoriale che è il frutto della Business idea dell'impresa.

Il Business Plan viene considerato come un biglietto da visita per le aziende e la sua redazione e presentazione deve essere in grado di costruire un rapporto solido di fiducia con le parti interessate attraverso una comunicazione trasparente, chiara, veritiera e che prenda in considerazione le esigenze degli stakeholder che sono sempre più interessati e attratti dai quei valori etici ed ideologici legati agli aspetti dell'ambiente, del territorio e della componente sociale in essa esistenti, la sola comunicazione finanziaria infatti non solo non permette di cogliere questi aspetti ma nemmeno di cogliere la capacità di creazione di valore da parte delle aziende.

Gli eventi più attuali come la crisi economica globale del 2008 e le preoccupanti condizioni ambientali hanno messo in luce la problematica relativa alla separazione tra performance di tipo finanziario e quella di tipo ambientale, infatti i risultati quantitativi finali sono solo una conseguenza di come l'azienda viene gestita nel tempo, pertanto dividere i due tipi di reporting crea un errore fin dal principio in quanto sia elementi qualitativi che quantitativi fanno parte di un solo indicatore aziendale che comprende indicatori economici e di sostenibilità.

La nascita del Report Integrato segna l'inizio di una nuova forma di rendicontazione in grado di integrare informazioni qualitative con quelle quantitative e permette di comunicare la capacità dell'impresa di creare valore nel tempo, pertanto è un report che guarda al futuro e non al passato come invece accade per il bilancio d'esercizio ed è uno strumento a

disposizione delle imprese la cui attività è in grado di migliorare la qualità di vita delle persone e soddisfare i bisogni umani.

L'importanza dell'informazione integrata che si rivolge a tutti gli stakeholder sta diventando evidente in un contesto orientato sempre più allo sviluppo sostenibile in considerazione anche dei recenti scenari economici e, in riferimento al nostro Paese, si stanno ottenendo dei risultati di eccellenza grazie ad un cambiamento organizzativo che passa attraverso un'azione di management integrata, al rispetto delle linee guida internazionali e alla promozione di iniziative e dibattiti che incentivano questo efficace processo.

Dal presente studio emerge l'importanza per le imprese di oggi, già mature o in fase di start-up, di assumere un'ottica ed obiettivi totalmente diversi rispetto alle aziende sviluppatesi nel dopo guerra concentrate esclusivamente sul profitto economico, le aziende attraverso un pensiero integrato che rappresenta il vertice dello sviluppo della rendicontazione integrata, sono in grado di comunicare le proprie strategie, performance, valori e capacità di creazione di valore.

L'adozione di un Report Integrato è particolarmente sfidante e richiede da parte delle aziende un impegno di responsabilità nuova che permetta loro di maturare una consapevolezza maggiore riguardo ai principi di sostenibilità, di leadership e di corporate citizenship.

In conclusione, Business Plan e Report Integrato rappresentano due tipologie di documentazione con finalità diverse ma con molti punti in comune che delineano l'esigenza di guardare oltre la prospettiva di breve termine che si focalizza esclusivamente sugli aspetti finanziari. Si può affermare, infatti, che se i due documenti richiedono per alcuni aspetti l'utilizzo di informazioni diverse, concordano entrambi su valori comuni: innanzitutto emerge in entrambi i casi l'importanza di una comunicazione trasparente e veritiera che sia in grado di creare un rapporto di fiducia con gli stakeholder e il loro coinvolgimento nelle attività aziendali, proprio per questi motivi i due documenti partono dalla descrizione dell'azienda e dalla presentazione dei valori e della Mission aziendale che consentono agli stakeholder di comprendere maggiormente gli elementi sui quali l'azienda basa la sua attività. Tra i valori sociali risiedono anche quelli relativi all'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente e sulla comunità, un argomento che le parti interessate richiedono di rendicontare in maniera integrata agli aspetti finanziari.

L'elaborazione di un Report Integrato e lo sviluppo di documenti come il Business Plan in grado di comunicare all'azienda le proprie prospettive di raggiungimento degli obiettivi rappresentano le grandi sfide dell'economia globale, attenta ai temi sociali e ambientali in modo tale da colmare quel divario persistente tra informazioni economico-finanziarie e qualitative.

È vero infatti che il successo delle imprese non è la conseguenza di una realizzazione di profitto, ma piuttosto un profitto sostenibile derivante dalla scelta di strategie più ampie di quelle che riguardano la sola sfera economico e finanziaria in un'ottica di triple bottom line. Attraverso questi documenti le imprese sono in grado di muoversi in anticipo e di adottare un approccio integrato alla gestione e rendicontazione della sostenibilità e saranno inoltre nella condizione di cogliere opportunità di mercato, rafforzare la propria posizione competitiva e creare valore economico e sociale al fine di contribuire allo sviluppo economico del Sistema Paese.

BIBLIOGRAFIA

ADAMS CAROL A., Understanding integrated reporting: the concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting, Do Sustainability, Oxford, 2013

ALVAREZ FERNANDO, Business Planning, In the Next Generation Handbook: New Strategies 10 from Tomorrow's Thought Leaders (Ed. S. Chowdhury), John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, NJ, USA, 2004, capitolo 42

ALVI GEMINELLO, Alle origini del Reporting integrato e delle varie questioni che ne derivano, Equilibri, Fascicolo 1, Aprile 2014

ANGELELLI ALESSANDRO, Il Business Planning è d'obbligo, largo consumo, n.5/1998

ANGELELLI ANDREA, Il Business Planning per le start-up: un approccio critico, Amministrazione & finanza, n.11/2016

ASIF MUHAMMAD, SEARCY CORY, GARVARE RICKARD, AHMAD NIAZ, Including sustainability in business excellent models, total quality management, n. 7/2011

AVI MARIA SILVIA, Bilancio riclassificato e analisi per indici e flussi, a cura di Bruno Frizzera, Il Sole 24 ore, Milano, 2007

AVI MARIA SILVIA, Il Bilancio d'esercizio, Libreria Editrice Cafoscarina, 2012

AVI MARIA SILVIA, Il sistema informativo integrato, Volume I, Libreria Editrice Cafoscarina, 2017

AVI MARIA SILVIA, Management Accounting, Volume II, Financial Analysis, EIF-e.Book, 2012

AVI MARIA SILVIA, SALVATO GIANMARIA, Sistema informativo integrato: un modello semplificato per le PMI del settore calzaturiero, Giappichelli, 2017

BAJEC PATRICIJA, JAKOMIN IGOR, A make or buy decision process for outsourcing, Promet, Traffic&Transportation, vol. 22, n.4/2010

BALESTRI GIANFRANCO, Manuale di economia e gestione aziendale, Hoepli, Milano, 2005

BENCI FABRIZIO, MANCARUSO MATTEO, “Business Plan” e sistema di pianificazione, programmazione e controllo, Riviste24, n.7/8, edizione 07/2013

BIANCHI STEFANO, Linee guida internazionali per la redazione del report integrato, Amministrazione & finanza, n. 2/2013

BIANCHI STEFANO, Report integrato e bilancio di sostenibilità: linee guida per l’audit, Amministrazione & finanza, n. 9/2013

BISIO LUCA, Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale, Giappichelli, Torino, 2015

BORELLO KINGSLEY ANTONIO, Excellent Business Plan: Come pianificare unastartup, sviluppare un’impresa e monitorare la performance, HOEPLI Editore, Milano, 2015, sesta edizione

BOVE ANTONELLO E., Il Business Plan, Guida alla costruzione di un Business Plan vincente con la metodologia dei 7 step, Hoepli, Milano, 2012

BRONCONI GJONATA, CAVACIOCCHI STEFANO, La guida del sole 24 ore al Business Plan. Come redigere un piano di impresa efficace e completo, Il sole 24 ore, Milano, 2013

BRUSA LUIGI, Il Business Plan, guida per imprese sane, start-up e aziende in crisi, Egea, 2016

BUBBIO ALBERTO, Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni, 24 Amministrazione&Finanza Oro, n.1/2000

BUONGIORNO MASSIMO, L'Economic Value Added (EVA) tra indicatore di performance e metodo valutativo, La rivista delle operazioni straordinarie, n.9/2014

BUSCO CRISTIANO, FRIGO MARK L, QUATTRONE PAOLO, RICCABONI ANGELO, Redefining Corporate Accountability through Integrated Reporting, Strategic Finance, Agosto 2013

BUSCO CRISTIANO, QUATTRONE PAOLO, RICCABONI ANGELO, Al di là della rappresentazione: il Reporting integrato come strumento di mediazione e innovazione sociale, Equilibri, Fascicolo 1, Aprile 2014

BUZZAVO LEONARDO, Strategy in three dimensions, perspective for strategy innovation, CEDAM, Padova, 2012

CARAMIELLO CARLO, Indici di Bilancio, strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Giuffrè, Milano, 1993

CARAMIELLO CARLO, Programmi e piani aziendali, introduzione allo studio della funzione di programmazione, Collana di studi economico-aziendali "E.Giannesi", Giuffrè, Milano, 1993

CARROL ARCHIE, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, vol. 34, 01-07-1991

CARUSO EUGENIO, Come vincere la sfida della concorrenza, le fonti del vantaggio competitivo, Tecniche Nuove, Milano, 2003

CERIANI GIUSEPPE, CORSI CORRADO, Analisi di bilancio mediante indicatori e quozienti, Cedam, 2003

CISI MAURIZIO, Il Bilancio ambientale, Giappichelli, Torino, 2003

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 18.7.2001

CONSIGLIO EUROPEO DI GOTEBÖRG, Conclusioni della presidenza, 15-16 giugno 2001

D'ONOFRIO MARCELLO, Come realizzare un Business Plan. Guida pratica per imprenditori e dirigenti, Franco Angeli (collana Management Tools), Milano, 2013

DI DIEGO SEBASTIANO, Il Business Plan di successo, Maggioli Editore, Rimini, 2016

DORIGATTI MICHELE, RUSCONI GIANFRANCO, Teoria generale del Bilancio Sociale e applicazioni pratiche, Franco Angeli, Milano, 2013

DISPOSIZIONI ATTUATIVE DEL DECRETO LEGISLATIVO 30 DICEMBRE 2016, N. 254 RELATIVO ALLA COMUNICAZIONE DI INFORMAZIONI DI CARATTERE NON FINANZIARIO, DOCUMENTO DI CONSULTAZIONE, Consob, 21-07-2017

ECCLES ROBERT G., KRZUS MICHEL P, Report Integrato. Rendicontazione integrata per una strategia sostenibile, Edizione Italiana a cura di Andrea Casadei, 2012, Edizioni Philanthropy

ECCLES ROBERT G., SERAFEIM GEORGE, Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective, Harvard Business School, 5 Maggio 2014

ELKINGTON JOHN, Cannibals with forks, the triple bottom line of 21st century business, Capstone Paperback, 1997

FABIETTI GIACOMO, GIOVANNONI ELENA, La sfida della sostenibilità integrata, Equilibri, fascicolo 2, 2014

FERRANDINA ANTONIO, Business Plan. Il “Business Model Canvas”: un nuovo strumento per sviluppare l’impresa, PMI, n 1/2016

FERRANDINA ANTONIO, CARRIERO FABRIZIO, Il Business Plan, guida strategico-operativa, Ipsoa, 2010

FERRANDINA ANTONIO, Piano di fattibilità. Business Plan: le diverse configurazioni di conto economico e patrimoniale, PMI, n 12/2012

FERRARESE PIEREMILIO, SOSTERO UGO, Analisi di bilancio, strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario, Giuffrè Editore, 2000

FORD BRIAN R., BORNSTEIN JAY M., PRUITT PATRICK T., Come si prepara un Business Plan, La guida Ernst & Young, Tecniche nuove, Milano, 2012, terza edizione

GASPERINI ANDREA, DONI FEDERICA, Integrated thinking e bilancio integrato, Amministrazione & finanza, n 9/2015

GASPERINI ANDREA, Il vero Bilancio Integrato, IPSOA, Milano, 2013

GESUELE BENEDETTA, Report integrato: prassi operativa, Guida alla contabilità & bilancio, N.3, 2015

GHERARDI LAURA, Il Reporting integrato come espressione della nuova impresa, Equilibri, Fascicolo 1, Aprile 2014

GRANT ROBERT M, The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, vol.33, n.3/1991

GRI, Global Reporting Initiative, Linee guida per il reporting di sostenibilità, 2013, Versione G3.1

GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, Il Bilancio Sociale , GBS 2013, Standard, Principi di redazione del Bilancio Sociale , Giuffrè Editore,Milano, 2013

GUATRI ELISABETTA, MARINELLI CARLA, Costruire il Business Plan, Guida pratica alla predisposizione e all'utilizzo, Ipsoa, 2002

GUATRI ELISABETTA, MARINELLI CARLA, legge 488- caso guida per la redazione del Business Plan, inserto di finanziamenti su misura-news, n.4/2000

HINNA LUCIANO, Il Bilancio Sociale: scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale; gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani, Il sole 24 ore, Milano, 2002

IIRC, Integrated International Reporting Council, Creating Value: The cyclical power of integrated thinking and reporting, 2016

IIRC, Integrated International Reporting Council, Pilot Programme Yearbook, 2013

IIRC, International Integrated Reporting Council , Il Framework <IR> Internazionale, 2013

INCOLLINGO ALBERTO, Le prime esperienze di Bilancio Integrato, Giappichelli, Torino, 2014

INDELICATO FABRIZIO, Report e Reporting Integrato: verso un nuovo modello di Bilancio, Equilibri, Fasciolo 1, Aprile 2014

INSTITUTE OF DIRECTORS SOUTHERN AFRICA, King IV, Report on corporate governance for South Africa 2016

KAPLAN ROBERT S., NORTON DAVID P., The Balanced Scorecard. Measure that drive performance, Harvard Business Review, January-February 1992

KAPLAN ROBERT S., NORTON DAVID P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February 1996

KOTLER PHILIP, KELLER K.L, BRADY M, GOODMAN M, Marketing management, Hoepli, Milano, 2009

LICCHETTA TOMMASO, Business Plan, Strategie per pianificare l'idea e realizzarla in tempi brevi, Bruno Editore, 2009

LINEE GUIDA ALLA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN a cura del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, 2004

LONDON STOCK EXCHANGE GROUP, Your guide to ESG Reporting, Febbraio 2017

MAGRASSI LORENZO, GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framerwork, Spunti di riflessione su due principali standard di sustainability reporting, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Settembre 2015

MANIORA JANINE, Is Integrated Reporting Really the Superior mechanism for the integration of ethics into the core business model? An empirical analaysis, Journal of Business Ethics, Ottobre 2015

MATACENA ANTONIO, *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb Editore, 1984

MERLI GIORGIO, *Il Business Planning 'strabico'. Come integrare efficacemente gli obiettivi di breve termine con quelli di medio lungo*, Sistemi & impresa, N.4, 2013

MINTZBERG HENRY, *The Fall and the Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, 1994

MINTZBERG HENRY, *The Strategy Concept I, Five Ps For Strategy*, California Management Review, Ottobre 1987

MIO CHIARA, FASAN MARCO, PAULUZZO RUBENS, *Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting*, Journal of Cleaner Production, 26 luglio 2016

NIZZOLA MAURIZIO, *Business Plan a regola d'arte, guida completa alla redazione del Business Plan con analisi di un caso pratico*, B2corporate, 2013

OSTELWALDER ALEXANDER, PIGNEUR YVES, *Business Model Generation*, Wiley 2010

PANIZZA ANDREA, THEINER MATTHIAS, *Il piano industriale e la sua evoluzione culturale*, Amministrazione & Finanza, n° 2/2015

PARISI MARINA, *Il Business Plan esige un obiettivo chiaro*, l'impresa n. 1/1998

PAROLINI CINZIA, *Business Planning, Dall'idea al progetto imprenditoriale*, Pearson, Milano, 2015

PATERNOSTRO SERGIO, QUARCHIONI SONIA, *Il percorso verso il Report Integrato*, Aracne Editrice, 2013

PELLICANO MARCO, Il governo strategico dell'impresa, Giappichelli, Torino, 2004

PELLICELLI GIORGIO, Strategie d'impresa, Egea, Milano, 2014

PERRINI FRANCESCO, TENCATI ANTONIO, La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità, Sinergie n.77/08

PIERMATTEI LIVIA, VENTORUZZO FABIO, Dall'Integrated Reporting all'Integrated Management, Harvard Business Review, Novembre 2011

POLIDORO MARIO FABIO, Responsabilità Sociale e cooperazione sociale, rete di conoscenza e sviluppo imprenditoriale, Progetto Equal "District Valley", Intesa Formazione 2007

PORTER MICHAEL E., Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, The Free Press, Londra, 1985

PORTER MICHAEL E., Il vantaggio competitivo, Edizioni Comunità, Milano, 1987

PORTER MICHAEL E., Strategia e competizione: come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni Milano, Il sole-24 ore, 2001

PORTER MICHAEL.E, KRAMER MARK.R, Strategia e società, il punto di incontro tra il vantaggio competitivo e la corporale social responsibility, Harvard Business Review, n.1/12, gennaio- febbraio 2007

PORTER MICHAEL.E, KRAMER MARK.R, Creating Shared Value, how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business Review, Gennaio- Febbraio 2011

PRANDINA DANIELE, Start-up, Il manuale di riferimento per iniziare un nuovo business, Il sole 16 24 ore, Milano, 2001

PROTO MARIA, SUPINO STEFANIA, Verso la rendicontazione integrata: criticità e opportunità, Il contributo delle scienze merceologiche per un mondo sostenibile, Forum Editore, Udine, vol.1, 2011

REPORT OF WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED): Our common future, Oxford University Press, 1987

ROMOLINI ALBERTO, Accountability e Bilancio Sociale negli enti locali, Franco Angeli, Milano, 2007, PAG 37

ROSSELT CLAUDE, SENONER GEORGE, Strutture del successo, la prassi delle costellazioni sistemiche ed altre metodologie per la gestione della complessità in azienda, LEDIZIONI, 2011

SAHLMAN WILLIAM A., Come scrivere un Business Plan di successo, Analisi Finanziaria, fascicolo 29, 1998

SALADIS FRANK P, KERZNER HAROLD, Project Plan SWOT Analysis, Capitolo 3, in Bringing the PMBOK® Guide to Life: A Companion for the Practicing Project Manager, 11 Marzo 2009

SANTESSO ERASMO, Lezioni di economia aziendale, Giuffrè, Milano, 2010

SCAPPINI BEATRICE, BIANCHI ROBERTO, Un passo decisivo verso il bilancio integrato, New Euroconference, www.ecnews.it, edizione di lunedì 30 gennaio 2017

SHIL NICKHIL CHANDRA, Performance Measures: An Application of Economic Value Added, International Journal of Business and Mangement, vol. 4, n. 3/2009

SICA DANIELA, SUPINO STEFANIA, Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato, Esperienze d'impresa, n. 2/2011

STEWART ALICE C, HUBIN CARPENTER JULIE, The Balanced Scorecard, Beyond Reports and Rankings, Planning for Higher Education, 2000

STUTELY RICHARD, Il Business Plan, Prentice Hall, Financial Times, 2008

VULPIANI MARCO, Sviluppo di Business Plan in termini di valore, Amministrazione&Finanza, fascicolo 33, 1999

WBCSD FUTURE LEADERS, Integrated Reporting in South Africa, from concept to practice, Future Leaders Program 2014

WILLIAMS KEVAN, Brilliant Business Plan, What to know and do to make the perfect plan, Pearson, 2011

ZAMBON STEFANO, PANIZZA ANDREA, RAPEGGIA ELENA, Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC, Controllo di Gestione, n.3/2014

ZAMBON STEFANO, PANIZZA ANDREA, SANTACROCE VITTORIO, CANDOTTI ANTONIO, Il Business Reporting delle PMI e delle Reti d'impresa, Amministrazione&Finanza, n.7/2014

SITOGRAFIA

www.iusinitinere.it

www.iirc.org

www.integratedreporting.org

www.europarl.europa.eu

www.lseg.com

www.accountingforsustainability.org

www.globalreporting.org

www.cndcec.it

www.miniambiente.it

www.gazzettaufficiale.it

www.unioncamere.gov.it

www.wbcserver.org

www.gruppobilanciosociale.org