Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Sviluppo Economico e dell'Impresa

Curriculum Imprenditorialità e Finanza

Tesi di Laurea

Il business plan e la sua comunicazione all'interno dell'organizzazione

Relatrice

Ch. Prof.ssa Maria Silvia Avi

Laureanda

Giulia Bassi

Matricola 844240

Anno Accademico

2016/2017

INDICE

INTRODUZIONE 4

CAPITOLO 1. Il concetto di "Business planning"

1.1. Il processo di pianificazione aziendale 7
1.2. Il business plan come strumento strategico 13
1.3. Le funzioni del business plan e i soggetti a cui si rivolge 17
1.3.1. Funzione esterna: Ricerca fonti di finanziamento 19
1.3.2. Funzione interna: Gestione ordinaria dell'attività aziendale 21
1.4. La struttura e il contenuto del business plan 23
1.4.1. L'executive summary 25
1.4.2. La parte qualitativa 26
1.4.3. La parte quantitativa 27

CAPITOLO 2. La redazione del documento di pianificazione: la parte qualitativa

2.1. Analisi del business 29
2.1.1. Descrizione attività dell'azienda 30
2.1.2. Presentazione e analisi dei prodotti/servizi 34
2.1.3. Presentazione e analisi delle risorse 43
2.2. Analisi del contesto 48
2.2.1. Analisi del mercato, del settore e dei competitors 49
2.2.2. Strumenti di analisi 54
2.3. Strategie e posizionamento 61
2.3.1. Vision, mission e valori 62
2.3.2. Obiettivi SMART 63
2.3.3. Generazione di opzioni strategiche 64

CAPITOLO 3. La redazione del documento di pianificazione: la parte quantitativa

3.1. Il piano operativo 68
3.1.1. La struttura dell'organizzazione 68

3.1.2. La localizzazione 70
3.1.3. La produzione 71
3.1.4. Il piano delle vendite 72
3.1.5. Strumenti di verifica 76
3.2. Gli schemi economico-finanziari 78
3.2.1. Lo schema di conto economico 84
3.2.2. Le risorse di finanziamento e lo schema di stato patrimoniale 87
3.3. La sostenibilità del progetto 97
3.3.1. L'equilibrio economico 97
3.3.2. L'equilibrio finanziario 99
3.3.3. L'equilibrio patrimoniale 101
3.4. L'analisi del rischio 102

CAPITOLO 4. Dal piano all'azione: la comunicazione delle attività per implementare il piano

4.1. L'implementazione del piano 106
4.2. La comunicazione nell'impresa 109
4.2.1. La comunicazione interna all'impresa 113
4.2.2. La letteratura e le sue 4 diverse prospettive 124
4.2.3. La comunicazione interna come leva strategica 129
4.2.4. Gli strumenti di comunicazione interna 136
4.2.5. Il management della comunicazione interna 140

CONCLUSIONI 149

BIBLIOGRAFIA 151

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi si sviluppa attorno al tema della pianificazione aziendale, quale funzione di vitale importanza nel processo decisionale che guida le organizzazioni. Il contesto odierno, sempre più caratterizzato da incertezza e rapidi cambiamenti, porta le aziende ad adoperarsi di strumenti che permettano loro di rispondere in maniera tempestiva, e allo stesso tempo efficace ed efficiente, a tali variazioni dell'ambiente nel quale operano.

All'interno di tutto l'elaborato si vuole evidenziare come il processo di pianificazione aziendale, il quale si espleta tramite l'elaborazione del piano d'impresa (*business plan*), sia un'occasione unica per l'organizzazione di avviare una profonda analisi di sé stessa. La comprensione di questa necessità, infatti, porta l'organizzazione ad utilizzare uno strumento come il business plan, non solamente per fini esterni, quali la richiesta di un finanziamento ad un istituto di credito, ma piuttosto di adoperarlo come strumento da inserire nella quotidianità operativa, e questo porta a concepire la pianificazione aziendale come un processo continuo di apprendimento e miglioramento. Infatti, grazie all'analisi, interna ed esterna, che deve essere avviata per la redazione del piano d'impresa, l'organizzazione potrà essere più consapevole delle sue potenzialità e delle sue debolezze. Di conseguenza, potrà elaborare una serie di obiettivi da portare a termine negli anni successivi, i quali le consentiranno di raggiungere un vantaggio competitivo.

Il secondo concetto chiave che si vuole affermare nel presente lavoro di tesi è quello riferito alla comunicazione interna. In particolare, si sostiene come il processo di pianificazione aziendale non possa ritenersi concluso fintanto che non venga trasmesso a tutta l'organizzazione. Tale consapevolezza deriva dal fatto che, come riscontrato in diversi articoli accademici, la pianificazione aziendale molto spesso non genera i risultati sperati proprio perché l'organizzazione non è a conoscenza degli obiettivi stabiliti, così da non avere delle linee guida da seguire.

Volendo, pertanto, porre attenzione ai due principi cardine sostenuti in questa tesi, il business plan come documento da utilizzare nell'attività quotidiana dell'azienda e la comunicazione interna quale mezzo per completare con successo il processo di pianificazione, si è deciso di strutturarla in quattro capitoli.

Il primo capitolo si concentra sul concetto di business planning, fornendo una panoramica in merito all'argomento e spiegando come esso debba essere un processo continuo nel tempo, iterativo, veloce, flessibile e su misura. Si vedrà come il prodotto di questo processo sia

rappresentato da un documento, definito business plan, il quale descrive il progetto imprenditoriale futuro, le scelte strategiche aziendali e le relative prospettive economico-finanziarie. Verrà altresì spiegato come tale strumento possa essere redatto essenzialmente per due ragioni: una esterna, rivolta alla ricerca di fonti di finanziamento, e una interna, per pianificare l'attività futura dell'azienda.

Il lavoro di tesi prosegue nella descrizione dettagliata delle componenti del piano d'impresa, suddividendo l'analisi tra la parte qualitativa e quella quantitativa.

Il secondo capitolo affronta quella qualitativa/descrittiva, la quale ha lo scopo di studiare il contesto interno aziendale, quindi l'attività, i prodotti e servizi offerti, le risorse di cui dispone l'organizzazione, e il contesto esterno, quindi il mercato di riferimento, proponendo degli utili strumenti di analisi. Infine, si porrà l'accento sul posizionamento dell'azienda, che si esplicita tramite la definizione di quell'insieme di valori e di idee che sono radicati nell'organizzazione, nella sua struttura, nei meccanismi operativi e nei suoi attori chiave (*vision* e *mission*), i quali saranno la base su cui generare le strategie da attuare e gli obiettivi da perseguire.

Il terzo capitolo affronta la parte quantitativa del piano d'impresa, ossia quella sezione che dona concretezza operativa stabilendo il piano operativo, gli investimenti da avviare e il fabbisogno di risorse, così da costruire un conto economico e uno stato patrimoniale prospettici, e una proiezione dei flussi di cassa futuri. Di conseguenza, sarà possibile capire se il progetto da sviluppare è economicamente e finanziariamente valido, ossia sostenibile con riferimento alle fonti di credito a cui si pensa di fare affidamento. Vengono proposti una serie di indici, divisi in base alla loro natura, che aiutano a comprendere la sostenibilità dell'iniziativa. Per finire, viene prestata attenzione all'analisi del rischio che deriva dall'implementazione di quanto pianificato, così da possedere tutti gli elementi che portano alla piena consapevolezza della messa in atto del piano.

Il quarto, ed ultimo capitolo, si concentra nella fase più rilevante del processo di pianificazione aziendale, la quale spesso non viene considerata o le si attribuisce poca importanza. Si tratta dell'implementazione del piano, attività composta da una serie di interventi, quali la strutturazione dell'organizzazione, l'assegnazione degli obiettivi, l'avvio degli investimenti e delle vendite e la comunicazione del piano all'organizzazione. Quest'ultima gioca un ruolo decisivo nel conseguire con successo gli obiettivi pianificati e dev'essere strutturata in dettaglio affinché sia efficace. Verranno presentate quattro diverse prospettive, presenti in letteratura, con cui la comunicazione interna viene concepita, le quali

permettono di afferrare i diversi significati della tematica, che rappresenta una leva strategica da utilizzare all'interno dell'organizzazione. Inoltre, verranno esposti gli strumenti di comunicazione interna e il ruolo del management preposto alla sua gestione, evidenziando come sia proprio la figura del comunicatore a dover favorire e controllare il corretto scambio info-comunicazionale.

CAPITOLO 1

IL CONCETTO DI "BUSINESS PLANNING"

1.1. Il processo di pianificazione aziendale

Il concetto di "business planning" s'inserisce nella più ampia attività di pianificazione, programmazione e controllo aziendale. "La pianificazione e il controllo sono concetti interdipendenti; la nascita di un progetto è promossa dalla funzione di pianificazione, ma la sua realizzazione è impossibile senza un periodico controllo delle fasi di avanzamento, controllo che deve continuare anche dopo l'utilizzazione del progetto"[1]. Raggruppare le tre componenti sopracitate all'interno di un unico sistema integrato sottolinea il loro stretto legame. Da un punto di vista logico si possono individuare due nuclei concettuali: il primo fa riferimento alla formulazione degli obiettivi che derivano dalla visione aziendale e ispirano le scelte future, il secondo è invece composto da quelle attività che consentono di raggiungere gli obiettivi previsti anticipatamente. Fanno parte della componente di generazione degli obiettivi, ossia quella previsionale, la pianificazione e la programmazione. La differenza tra le due risiede nel fatto che, mentre nella fase di pianificazione vengono valutati i progetti ed individuate le linee guida per la loro realizzazione, nella programmazione gli stessi vengono tradotti in scelte reali ed attuative. Il presente lavoro di tesi, tuttavia, si focalizzerà sulla fase di pianificazione, senza affrontare in modo approfondito quella di programmazione e controllo.

Il processo di pianificazione è una funzione di vitale importanza e nasce dall'esigenza di decidere in anticipo quali azioni avviare e quali obiettivi aziendali perseguire. Tale attività, infatti, rappresenta un sostegno all'esecuzione del processo decisionale, il quale, altro non è che "(…) il fronteggiamento delle condizioni di rischio e di incertezza, oltreché di complessità, che caratterizzano i contesti in cui le azioni vanno ad esplicarsi"[2]. Le decisioni da prendere, che sono il prodotto della pianificazione, sono fondamentali così come il processo che porta a definirle e le azioni che poi permettono di conseguire i risultati in oggetto. Infatti, lo scopo finale della pianificazione è di poter prendere delle scelte consapevoli riguardanti l'attività, grazie ad un'attenta analisi ed un dibattito che chiarisce

[1] FUSA E., *Budget e pianificazione aziendale*, pag. 59.
[2] BASTIA P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, pag. 27.

idee, assunzioni e perplessità. Una pianificazione che non supporta il processo decisionale è inefficace[3].

Pianificare significa preparare un'attività in tempo utile al fine di affrontare le conseguenze e cogliere le opportunità. Una gestione aziendale organizzata e preparata, infatti, richiede la capacità di fare delle scelte nel minor tempo possibile e di predisporre le risorse adatte per il loro raggiungimento. Attraverso la pianificazione e l'identificazione dei rischi e delle opportunità future, l'azienda può agire in maniera immediata, quindi con prontezza e consapevolezza e raggiungere i risultati desiderati.

Stephen Covey, propone uno schema (vedi Fig. 1) in cui divide le attività aziendali tra urgenti e non urgenti ed, inoltre, esamina quelle che sono le attività importanti e quelle che non lo sono.

Fig. 1 - La matrice del tempo

	Urgente	Non urgente
Importante	*I quadrante* ATTIVITÀ: Crisi Problemi pressanti Progetti a scadenza	*II quadrante* ATTIVITÀ: ***Pianificazione*** Attività PC Costruzione relazioni Nuove opportunità Momenti di rinnovamento e crescita
Non importante	*III quadrante* ATTIVITÀ: Interruzioni, alcune telefonate/e-mail Certe riunioni o meeting Attività urgenti	*IV quadrante* ATTIVITÀ: Situazioni banali Alcune e-mail/telefonate Perdite di tempo Eccessi

Fonte: COVEY S., Le 7 regole per avere successo, pag. 134.

[3] Afferma in proposito AXSON D., in *Best Practices in planning and performance management: radically rethinking management for a volatile world*, pag. 98: "Although debate and dialogue are essential components of the process, the purpose of strategic planning is to make decisions - decisions about the scope of the business, the major initiatives to be pursued, and the level of performance to be targeted. A strategic planning process that does not reach any conclusions is ineffective".

Da tale studio emerge che le organizzazioni che adottano un processo di pianificazione non rigoroso si ritrovano dominate da attività appartenenti al quadrante I, ovvero importanti e urgenti, perché devono continuamente far fronte ad eventi per i quali non sono adeguatamente preparate. Per questo motivo non riescono a perseguire e raggiungere gli obiettivi ordinari di breve termine. Per ridurre al minimo le attività rientranti nel quadrante I ed aumentare la possibilità di raggiungere i loro obiettivi, le organizzazioni devono pianificare la loro attività. Il processo di business planning cade all'interno del quadrante II, si tratta cioè di un'attività importante ma non urgente. L'unico modo per far sì di avere tempo sufficiente da dedicare a tale attività è eliminare quelle dei quadranti III e IV, cioè le non importanti. Come effetto di una pianificazione efficace ci sarà anche una diminuzione delle attività appartenenti al quadrante I.

Assodata l'importanza del processo di pianificazione, si vuole ora porre attenzione al cambiamento avvenuto negli anni in merito all'approccio utilizzato verso tale tema al fine di comprendere al meglio le sue attuali caratteristiche. "Se si torna alle origini, nella dottrina economica, la pianificazione era nata come percorso elaborato e complesso mediante il quale veniva sviluppata un'idea attraverso un esame approfondito dell'ambiente, un'individuazione di bisogni di un target di clientela, la definizione delle risorse necessarie (organizzative e finanziarie), la costruzione di scenari economici, tutti passaggi che consentivano all'impresa di validare la creazione di un determinato prodotto o servizio"[4]. Adesso gli elementi sopracitati rimangono validi e presenti nel processo di cui si sta parlando, tuttavia, è cambiato l'approccio che si utilizza, il quale è diventato più snello, rapido e indirizzato all'azione. Nell'approccio tradizionale, come effetto degli approfonditi e puntuali studi in merito ad ambiente, offerta, posizionamento e scenari possibili si arrivava sul mercato dopo molti mesi di lavoro, scoprendo, talvolta, che ciò che era stato ipotizzato anche nel peggior scenario possibile non rispecchiava la realtà. Questo perché tale lavoro richiedeva molti mesi di tempo, durante i quali lo scenario poteva modificarsi, cosicché il management doveva cambiare o addirittura abbandonare il progetto in corso. Nel contesto presente, dove il quadro economico e competitivo cambia rapidamente, infatti, i bisogni della domanda valutati nella fase preventiva del progetto potrebbero evolversi considerevolmente e compromettere l'avvio del progetto. L'approccio descritto fino ad ora, lento e meticoloso, quindi, non è in linea con l'ambiente odierno in rapido cambiamento. Specialmente in fase di pre-pianificazione e per

[4] BORELLO K., *Excellent Business plan*, pag. 5.

nuovi progetti da avviare, il metodo più adatto da utilizzare è di tipo iterativo, il quale consente di presentare l'offerta in modo incrementale con assidui test e verifiche[5]. Con tale procedimento, il quale unisce all'analiticità dello studio la ricerca di idee, si ha un duplice vantaggio, il rischio imprenditoriale è ridotto da un lato perché aumentano le possibilità di successo sul mercato, dall'altro perché diminuiscono le risorse investite in direzioni errate. L'aggettivo iterativo è comunque parte del concetto di pianificazione in sé; la stesura del business plan (documento che verrà ampiamente descritto a partire dal prossimo paragrafo), infatti, richiede continui cambiamenti e il riesame di più sezioni di esso. "Infatti, una delle caratteristiche (e dei pregi) del processo di pianificazione è quella di chiarire, cambiare o affinare le decisioni man mano che si procede nell'analisi e nella valutazione dell'iniziativa"[6]. A tal proposito gli autori Friend e Zehle affermano che il processo di business planning deve essere *continuo nel tempo* e *iterativo*. In quanto alla regolarità con cui il piano è rivisto e aggiornato, esso dipende dal grado di cambiamento che caratterizza il tipo di attività di business[7]. Supporta tale affermazione anche l'autore Axson D., il quale riconosce che il processo di pianificazione non è un'attività che viene svolta "*una tantum*" ma deve essere un processo continuo. Prosegue sostenendo che il ritmo a cui i mercati, i consumatori e i prodotti cambiano è talmente veloce da richiedere un continuo monitoraggio delle implicazioni a cui portano tali nuovi sviluppi[8]. Nel panorama odierno, l'attività di business planning, infatti, deve essere *veloce*, così come il processo decisionale; di conseguenza sono richiesti degli aggiornamenti regolari del piano. Si può pertanto confermare che debba essere anche *flessibile*, con dei feedback continui ad ogni step, e *su misura*, in modo tale da coincidere con i bisogni dell'organizzazione, del suo settore di attività e del progetto in corso. Un'organizzazione agile deve essere flessibile e pronta a rivalutare, ed eventualmente variare,

[5] Si vuole sottolineare come, ciò di cui si sta parlando, non sia un modo alternativo di svolgere una pianificazione, la quale richiede uno studio approfondito ed articolato di tematiche tra le quali lo studio dell'ambiente interno ed esterno, l'organizzazione del marketing e le proiezioni economico-finanziarie. La metodologia esposta si riferisce in particolare ad altri punti del documento di pianificazione quali la definizione del modello di business, dell'offerta e l'individuazione della clientela target.

[6] BORELLO K., *Excellent Business plan*, pag. 11.

[7] Affermano in proposito FRIEND G. & ZEHLE S., in *The Economist Guide to business planning*, pag. 19: "The business planning process should be continuous and iterative. How regularly the business plan is reviewed and updated will depend on the degree of change facing the business".

[8] Afferma in proposito AXSON D., in *Best Practices in planning and performance management: radically rethinking management for a volatile world*, pag. 102: "One of the most significant trends in recent years has been for management to recognize that aspects of strategic planning are not once-a-year events but a continuous process. The pace at which markets, customers, and products change is so great that management needs to monitor the strategic implications of new developments on a continuous basis".

le strategie a lungo termine come effetto del sopraggiungimento di informazioni o nuovi eventi. Questi ultimi, spesso, non precludono il cambiamento totale della strategia aziendale di fondo (in termini di scelte di posizionamento nel mercato ad esempio) ma un mutamento nell'approccio utilizzato per conseguire gli obiettivi o nelle assunzioni di base. Per poter essere flessibile, il piano redatto non dovrebbe riportare con eccessiva precisione cosa e come dovrà accadere ma piuttosto limitarsi a delineare delle direzioni da seguire, in modo tale da non richiedere variazioni frequenti. Una pianificazione efficace, dunque, dovrebbe stabilire degli obiettivi e delle azioni per raggiungerli ma non specificare ogni dettaglio. La creazione di una guida che supporta l'attività ordinaria dell'azienda, minimizzando il livello di dettaglio, dovrebbe essere l'obiettivo finale da perseguire. Solo in questo modo si può garantire la giusta flessibilità.

A questo proposito Valentin E.K., afferma: "*In business, planning serves much the same purpose as charting a route on a roadmap before driving from coast to coast. (…) Of course, making plans does not mean plans should ever be followed blindly. Adapting, modifying and even completely revising a plan should never be ruled out. Overlooked facts and facts that could not have been known in advance of implementation always arise as the future unfolds. Ignoring them is stupid*"[9].

Volendo riassumere, dunque, le caratteristiche della pianificazione si può affermare che si tratta di un processo:

- iterativo;
- continuo nel tempo;
- veloce;
- flessibile;
- su misura.

La pianificazione aziendale inizia attraverso un esame che analizza lo stato attuale dell'attività considerando i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione stessa, e studiando altresì l'ambiente e il mercato in cui l'impresa opera. Vengono considerati *mission*, *vision*, e obiettivi da raggiungere (questa tematica sarà discussa nel secondo capitolo), i quali possono essere un input oppure un output del processo di pianificazione. Vengono così formulate previsioni e strategie che hanno lo scopo di raggiungere gli obiettivi fissati anticipatamente. Si possono simulare una moltitudine di scenari possibili nei quali l'azienda potrebbe ritrovarsi ad operare e, di conseguenza, prevedere diverse alternative strategiche da

[9] VALENTIN E. K., *Business planning & Market Strategy*, pag. 11.

sviluppare. A questo punto il quadro aziendale dovrebbe essere chiaro e si può procedere alla fase di pianificazione operativa, per poi passare all'esame delle risorse di finanziamento necessarie e disponibili e, infine, soffermarsi sull'analisi del rischio.

In conformità a tali elementi si elabora e scrive un piano generale, valido per un periodo che varia dai 3 ai 5 anni, il quale dev'essere presentato ad eventuali finanziatori oppure a coloro che lo devono approvare, e periodicamente controllato per apportare le dovute ed eventuali modifiche.

Il processo di pianificazione aziendale non è solo fine a sé stesso e agli scopi per cui viene portato in essere, è anche un modo per avviare una profonda analisi e quindi conoscenza dell'organizzazione stessa. Solo in questo modo si possono definire degli obiettivi e far sì che vengano raggiunti. Si può pertanto affermare che è più importante l'intero processo di pianificazione piuttosto che il documento stesso che viene prodotto come risultato di tale percorso. A supporto di tale affermazione, Eisenhower affermò: "*Plans are worthless, but planning is everything*"[10]. Da tale affermazione si può capire come pianificare sia un modo per creare ordine all'interno dell'organizzazione, per conoscere a fondo la stessa. Di seguito una lista dei risultati positivi più salienti che genera l'avviamento di questo processo[11]:

- Fare delle stime di mercato per poter calcolare le possibilità di successo;
- identificare le strategie dei concorrenti e agire di conseguenza ad esse prima che vengano attuate;
- risolvere difficoltà interne prima che sopraggiungano;
- riconoscere i bisogni e il comportamento dei clienti e tramutare i risultati ottenuti in nuove opportunità da sfruttare;
- creare strategie e tattiche che portino al raggiungimento di un vantaggio competitivo;
- sfruttare al meglio le proprie capacità conoscendo le debolezze dei concorrenti;
- gestire il personale con maggior efficienza;
- valutare lo stato di prontezza dell'azienda e del personale;
- selezionare i mercati nei quali concentrare ed allocare le risorse;
- prendere decisioni strategiche con maggior precisione;
- stimolare l'organizzazione a cogliere e sfruttare le opportunità presenti sul mercato.

[10] EISENHOWER D., *Speech to the National Defense Executive Reserve Conference*.
[11] PALEY N., *Successful business planning: Energizing your company's potential*, pag. 8-9.

Per tutte queste ragioni, sviluppare una certa competenza nella pianificazione aiuta l'organizzazione ad essere vincente riguardo ai mercati, ai consumatori, ai competitors e ad avere una posizione che sia redditizia e sostenibile.

1.2. Il business plan come strumento strategico

Come anticipato nel precedente paragrafo, il business plan o piano d'impresa è il prodotto della pianificazione. In questo paragrafo si vogliono mettere in evidenza, con più precisione, i tratti essenziali di questo strumento e far capire come esso debba essere considerato parte integrante della strategia d'impresa e non un piano isolato e perciò dimenticato una volta redatto.

Di seguito vengono proposte diverse definizioni:

"Un business plan definisce il metodo per condurre un'attività specifica in un determinato periodo di tempo"[12].

"*The business plan is a enterprise-management method of designing and promote a new business or a significant development existing business, starting from the identification of economic opportunities which determines the objectives to be achieved, it is sized and structured the main resources and activities required, demonstrating that it is profitable, that deserves to be supported by potential stakeholders*"[13].

"Il business plan è un documento che descrive un progetto imprenditoriale futuro, delineando il contesto nel quale sarà realizzato, le scelte strategiche e le principali scelte operative ritenute più opportune, le prospettive economiche e il fabbisogno finanziario connessi al progetto"[14].

"*The business plan is not a form to be completed to request of a loan officer, a bureaucratic element that must be realized for obtaining a certain amount from a financier. It represents a much more complex system based on accessible manner the business idea and its evolution over time. (...) The business plan is a written document that describes the nature of*

[12] STUTELY R., *Il business plan*, pag. 4.
[13] BRAD I., *Business plan - Major management tools in development of a business*, Management Agricol, Vol. 16, issue 2, 2014, pag. 214.
[14] PAROLINI C., *Business Planning: Dall'idea al progetto imprenditoriale*, pag. 1.

business, target, market, business advantages that the business will have on competitors as well as the resources and skills available to business owners"[15].

Il business plan, dunque, forza l'organizzazione a dare uno sguardo verso l'interno con criticità e ad identificare i suoi punti di forza e di debolezza. Richiede, inoltre, uno sguardo verso l'esterno al settore in cui opera, alla concorrenza presente, identificando le possibili opportunità e minacce presenti. Per questi motivi, operare senza un piano d'impresa scritto potrebbe essere più difficoltoso e richiedere più tempo. Scrivono in merito Simoneaux S. e Stroud C.: "*A good business plan helps you deal with changes effectively and can often mean the difference between long-term success and failure*"[16].

Il business plan dovrebbe essere realistico, affidabile, credibile e contenere degli indicatori di tipo tecnico, economico e finanziario che simboleggiano gli obiettivi da raggiungere. Il business plan dev'essere anche ben strutturato e seguire uno schema logico. Questo permette di dare risposta a tre domande fondamentali che guidano l'analisi e la pianificazione aziendale:

- Dove siamo adesso?
- Dove vorremmo essere?
- Come ci arriveremo?

A questo proposito, in diversi articoli accademici, viene fatto un confronto tra il sistema GPS e il business plan. Il sistema di navigazione, infatti, è sicuro e dà la certezza e sicurezza di non perdersi lungo un tragitto. Allo stesso modo il piano d'impresa garantisce di arrivare a destinazione, ovvero di raggiungere gli obiettivi identificati; per tale motivo, l'organizzazione dovrebbe pianificare la sua attività così bene da rispettare la strada predefinita e non rischiare di lasciarsi sfuggire il focus principale.

Solitamente si associa il business plan ad un metodo per rispondere alla seconda tra le domande citate. In realtà è importante conoscere non solo in che direzione si vuole andare ma anche da dove si proviene, perché ci si trova in quel punto e quali risorse si hanno disponibili. Solamente sulla base di una comprensione completa del contesto dell'organizzazione si può puntare a far impegnare le persone a giungere agli scopi previsti. Una volta esaminato dove ci si trova e dove si vorrebbe essere, si può passare ad un dovere più dettagliato, che è quello di

[15] GUȚĂ, A., *The role and importance of the business plan in starting and running a business opportunity*, Annals of the University of Petrosani Economics, Vol. 14 Issue 2, 2014, pag. 119-120.
[16] SIMONEAUX S., STROUD C., *A business plan: The GPS for your company*, Journal of pension benefits: issues in Administration, Vol. 18, Issue 2, 2011, pag. 92.

fissare tutte le operazioni da eseguire per raggiungere la vision. Inoltre, la realizzazione dovrebbe essere progettata in linea con la strategia. Ecco perché si può constatare che il business plan sia basato su di un concetto strategico.

È proprio sulla strategia e sul concetto di pianificazione strategica che si vuole concentrare questo paragrafo. Infatti, non è sufficiente redigere il piano d'impresa; attorno ad esso devono esserci una strategia solida e un business model[17] congruenti tra loro. A sostegno di ciò, l'autore Valentin E.K., afferma: "*Without a sound strategy and business model, plans are mere activity schedules, and goals are nothing more than wishful thinking*"[18].

Pianificare strategicamente comporta prendere decisioni nel presente per cercare di anticipare delle conseguenze future in un mondo caratterizzato da incertezza. La strategia di mercato, chiamata anche "*business strategy*" e "*competitive strategy*" è il fondamento sul quale poggia il business plan. Essa delinea come l'organizzazione si comporterà nei confronti dei suoi consumatori e perché ci si aspetta che prosperi.

Nella letteratura prevalgono due prospettive di strategia, una nasce dalla teoria dei giochi, l'altra deriva dall'ecologia, le quali si completano l'una con l'altra. Secondo la prospettiva della teoria dei giochi[19], la strategia consiste nel scegliere la migliore combinazione di azioni alla luce delle possibili azioni e reazioni dei "rivali". Sempre secondo tale teoria, le decisioni che vengono prese di conseguenza ai comportamenti dei possibili concorrenti sono strategiche. Invece, quelle che vengono prese senza considerarli sono tattiche. Dal punto di vista della seconda teoria, lo scopo della strategia di mercato è raggiungere e mantenere un "*fit*", ovvero una coerenza, tra l'attività di business e il suo ambiente in continuo cambiamento; proprio come in biologia dove gli esemplari animali devono adattarsi all'ambiente in cui vivono per poter sopravvivere. Tale seconda prospettiva di strategia è quella che viene considerata nel presente capitolo.

Lo scopo della strategia, che permette al business di prosperare, è quello di raggiungere un certo vantaggio competitivo. Quest'ultimo concetto è stato ampiamente discusso dall'autore M. Porter nel suo libro "*What is strategy*". Secondo Porter, avere un vantaggio competitivo

[17] OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. in *Creare modelli di business*, pag. 14 affermano che: "Un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore".
[18] VALENTIN E.K., *Business planning & Market Strategy*, pag. 8.
[19] A questo proposito affermano SCHERER F. M., ROSS D., in *Industrial Market Structure and Economic performance*, pag. 208: "The firms are the players. Each seeks to win by choosing a strategy (a move, series of moves, or rules for choosing moves based on the environment and moves of rivals) designed to maximize its payoff, here profit. Each firm recognizes that its profit depends directly on the strategies of its rivals".

non significa battere i propri rivali ma creare più valore attraverso la strategia. Se l'organizzazione detiene un vantaggio competitivo significa che, rispetto ai suoi concorrenti, opera con costi minori, richiede un prezzo maggiore o entrambe le opzioni[20]. Questi sono, sempre secondo l'autore, gli unici modi in cui un'azienda può superare, in termini di risultati, un'altra. Tali opzioni si possono definire delle possibili strategie.

Il vantaggio competitivo generalmente denota un vantaggio il cui valore economico può essere mantenuto o meglio rafforzato nel tempo. Questo significa che deve trattarsi di un vantaggio sostenibile e durabile. Mentre la sostenibilità focalizza la sua attenzione sulle minacce derivanti dai rivali, per cui un vantaggio è sostenibile se riesce a difendersi da imitazione e sostituibilità, la durabilità considera quelle provenienti da innovazioni dirompenti e, pertanto, un vantaggio è durabile se non perde valore economico.

Porter giunge alla conclusione per cui la strategia è la creazione di una posizione unica e di valore, raggiungibile tramite la scelta e l'impiego di un set di attività che si adattano e si rinforzano l'una con l'altra, diverse dai rivali. In questo modo l'organizzazione riesce a sviluppare una strategia da cui deriva un vantaggio sostenibile e durabile nel tempo.

Tale focus deve riflettersi nel processo di business planning; per questo motivo prima di iniziare a scrivere un business plan è importante studiare l'ambiente esterno, ovvero come si comportano i competitors, ma soprattutto l'azienda, così da impostare un set di attività coerenti e coordinate tra loro che portino l'organizzazione al raggiungimento di un vantaggio competitivo. Il piano, dunque, deve essere orientato all'azione, definendo con precisione tali attività e non limitandosi ad illustrare strategie e obiettivi in termini generali. Uno degli aspetti decisivi di tale pianificazione orientata all'azione è il fatto di definire delle azioni specifiche e misurabili, tali per cui si riesca a verificare se sono state portate a termine e se hanno funzionato.

Come conseguenza del fatto che deve continuamente esserci una coerenza nel sistema impresa, sia con l'ambiente esterno sia con quello interno, e del fatto che entrambe queste sfere sono in continuo mutamento, il business plan richiede periodicamente di essere rivisto ed adattato. Si legge spesso tra le righe di chi affronta il tema "business plan" che il motivo principale per cui fallisce è l'assenza di revisione e costante controllo. Durante un'intervista Pinnel W. R. (partner in Haskell & White LLP.) afferma: "*Look at any macro objectives in a*

[20] A tal proposito scrive MAGRETTA J., in *Understanding Michael Porter*, pag. 63: "For Porter, competitive advantage is not about trouncing rivals, it's about creating superior value. (…) If you have a real competitive advantage, it means that compared with rivals, you operate at a lower cost, command a premium price, or both".

micro way to see if political, social or economic events necessitate a change and review the assumptions you used in creating the goal to see if they are still valid. In this economy, you may need to challenge your own assumptions more frequently than in the past"[21]. Un piano che potrà avere successo, infatti, è quello che prevede dei cambiamenti mentre viene scritto.

Ecco perché bisogna assicurarsi che il piano non "rimanga in un cassetto" una volta redatto. L'autore Finch B. suggerisce quattro principi che portano alla realizzazione di piani efficaci:

- "Definire obiettivi e strategie;
- coinvolgere il personale che deve realizzare il piano e convincerlo a impegnarsi per la sua riuscita;
- specificare chiaramente azioni e responsabilità;
- analizzare i progressi ed essere pronti a modificare il piano o a gestire le persone che non raggiungono i propri obiettivi"[22].

Si possono riassumere diversi concetti enunciati nel presente paragrafo affermando come il business plan possa considerarsi un documento strategico e allo stesso tempo operativo, il quale deve essere continuamente aggiornato in modo tale da adattare la situazione del settore e del mercato. Si è già affermato come l'attività di business debba essere, infatti, dinamica e aggiornata tramite un processo di monitoraggio; il tema del coinvolgimento del personale, invece, verrà affrontato nel quarto capitolo.

1.3. Le funzioni del business plan e i soggetti a cui si rivolge

Il business plan svolge un ruolo informativo e di guida degli sviluppi decisionali all'interno dell'organizzazione. Esso è concepito, solitamente, come un documento *ad hoc* che viene realizzato per decidere in merito all'avvio di una nuova attività. Tuttavia, limitare la funzione del piano a tale scopo sarebbe piuttosto restrittivo e ridurrebbe la sua portata, cioè non prenderebbe in considerazione il suo lato di utile strumento manageriale. Esso, infatti, ha una duplice natura, in base alla funzione che esplica.

Per un progetto in fase di avvio può essere utile per fornire una stima delle possibilità di riuscita dello stesso e del tasso di rischio dell'investimento, per un business già intrapreso rappresenta uno strumento che spiega la visione imprenditoriale di lungo periodo attraverso una guida per la gestione ordinaria dell'attività. La realizzazione del piano permette

[21] STEVENS-HUFFMAN L., *Strategic planning*, Smart Business Orange County, Vol. 3, Issue 12, 2009, pag. 22.
[22] FINCH B., *Come scrivere un business plan*, pag. 135.

all'imprenditore, da un lato, di detenere un comportamento costantemente reattivo agli stimoli dell'ambiente esterno e, dall'altro, di essere razionale ed efficiente sul piano della gestione dell'impresa. Questo riflette le due funzioni principali che svolge il piano, ossia quella esterna e quella interna. Di seguito verranno affrontate separatamente in quanto il business plan assume tratti differenti a seconda della funzione che deve sviluppare e, di conseguenza, in base ai soggetti a cui si rivolge. Infatti, dati i diversi usi possibili di un business plan, è ovvio come i destinatari del piano siano diversi tra loro. È utile, perciò, essere consapevoli di chi saranno i suoi lettori, capire cosa cercano nel piano e con che criterio interpreteranno quanto scritto. "È importante ricordare che ogni lettore è stato modellato da esperienze diverse, ha una conoscenza specifica, cerca elementi di informazione differenti e interpreta le cose da un determinato punto di vista. Se si conoscono i singoli destinatari, si potrà adattare il contenuto al loro profilo."[23]. Comprendere qual è lo scopo del piano e quindi a chi è destinato, è fondamentale per capire come procedere.

Le tipologie tipiche di business plan sono le seguenti[24]:

- Piani per imprese nuove (start-up), i quali elencano le azioni che verranno intraprese per un business non ancora lanciato e spiegano le strategie che verranno attuate e il modello di business adottato;
- piani annuali "di routine", i quali estendono e modificano spesso il piano precedente senza apporre cambiamenti significativi al modello di business o alla strategia; vengono utilizzati da quelle organizzazioni che sono vincenti ed operano in un contesto stabile;
- piani orientativi, i quali s'indirizzano a quelle imprese già stabili ma che non posseggono ancora un business plan scritto;
- piani di espansione, i quali vengono redatti qualora il business debba espandersi geograficamente, in termini di aumento dei clienti o dei prodotti. Generalmente illustrano l'impatto di tale espansione e indicano come le risorse e le capacità richieste verranno finanziate.

L'autore Stutely R., invece, definisce quattro ragioni che motivano la stesura del piano[25], di cui la prima è rivolta all'esterno, mentre le altre hanno fini interni:

- ottenere un finanziamento;
- ottenere l'approvazione del piano;

[23] STUTELY R., *Il business plan*, pag. 9.
[24] Esse sono elencate da VALENTIN E.K., in *Business Planning & Market Strategy*, pag. 10.
[25] STUTELY R., *Il business plan*, pag. 34.

- documentare un piano;
- creare uno strumento di gestione.

Per riassumere, dunque, si può sostenere che i focus con cui sono redatti i piani sono essenzialmente due; da un lato vi è l'esigenza di prestare più attenzione al business e perciò descrivere le attività, i prodotti e l'ambiente nel quale opera per ragioni principalmente operative, dall'altro lato ciò che spinge ad effettuare tale analisi, talvolta anche con maggior dettaglio e rigorosità, è la necessità di trovare un finanziamento per iniziare una nuova attività, oppure per ampliarne una già esistente.

Per quanto riguarda, quindi, la redazione del piano, si può ricondurre la sua stesura a due momenti nella vita aziendale ben definiti:

- al momento della nascita di una nuova attività; in questo caso perché risulta necessario esaminare la fattibilità dell'idea e pianificare la sua realizzazione;
- durante l'esercizio dell'attività; per monitorare gli eventi pianificati ed eventualmente modificare le decisioni prese.

S'illustrano ora i due fini primari per cui viene redatto il business plan: la ricerca di fonti di finanziamento e la gestione interna delle organizzazioni.

1.3.1. Funzione esterna: Ricerca fonti di finanziamento

Un piano d'impresa può essere usato come strumento per convincere gli operatori economici esterni all'organizzazione, o i vertici aziendali, sull'attendibilità e affidabilità dell'attività aziendale.

Solitamente il problema dell'accesso alle fonti di finanziamento si affronta durante la fase finale del processo di business planning. Infatti, esso inizia con la fase della fattibilità economica in cui si redige uno studio[26] per raccogliere elementi di indagine e informazioni per comprendere la fattibilità dell'iniziativa. Continua con la fase della fattibilità economico-finanziaria, in cui si cerca di capire se il progetto è anche finanziariamente sostenibile, oltre che economicamente valido, sulla base delle risorse e fonti di credito su cui si considera di fare affidamento. Se tale analisi risulta positiva si passa ad uno studio più dettagliato e, infine,

[26] Definizione tratta dal libro di BORELLO K. A., *Excellent Business plan*, pag. 242: "Studio volto a indagare, senza entrare in un'analisi troppo approfondita, la validità di un progetto, attraverso un approccio schematico e di valutazione di sintesi dei principali dati di mercato e di settore, la definizione dell'offerta nelle sue caratteristiche salienti, la stesura di un piano organizzativo e delle modalità di produzione/erogazione dell'offerta, sino all'individuazione dei canali commerciali. Questo studio preliminare termina con la redazione di prime ipotesi di vendita e delle relative entrate e uscite finanziarie previste. È una forma embrionale di business plan e ne costituisce un primo livello di struttura e contenuti".

alla valutazione dell'accessibilità alle fonti di finanziamento. Non si deve, infatti, investire in un'iniziativa senza che ci sia una totale disponibilità di capitali perché se l'apporto di risorse s'interrompesse, gli investimenti impiegati fino a quel momento sarebbero persi. Bisogna, perciò, garantire al progetto le risorse dovute per il suo avvio.

In questo ambito, assume molta importanza l'aspetto dell'audience, ovvero è fondamentale capire le caratteristiche, le esigenze e le aspettative dei destinatari del piano. Tuttavia, la caratteristica che tutti i soggetti finanziatori hanno in comune è, generalmente, di non decidere di investire del denaro in un'attività senza aver visto dapprima il business plan. "Se un imprenditore propone un'idea a un finanziatore o a un potenziale investitore senza il supporto di un business plan, si può essere certi che gli verrà chiesto di ripresentarsi dopo averlo preparato o, peggio ancora, può darsi che il potenziale finanziatore non prenda sul serio l'imprenditore e non gli dica neppure di ritornare"[27].

Le risorse necessarie possono essere reperite sotto forma di debito oppure di equity. Nel primo caso si tratta di un debito, di solito contratto con una banca, che il prestatore si aspetta che venga ripagato ad una certa data e, di solito, a fronte di un determinato tasso di interesse. Quest'ultimo riflette il rischio percepito dal prestatore. Nel piano d'impresa, ovviamente, bisogna considerare che, se si utilizza data fonte di finanziamento, si dovranno ripagare il debito e gli interessi concordati. I fondi di equity (azionari), invece, derivano dalla vendita di una porzione dell'azienda. L'ammontare che viene venduto per riuscire a reperire le risorse necessarie riflette anche l'ammontare del rischio che l'investitore percepisce. In questo caso non è necessario rimborsare l'investitore, ma al contempo bisognerà cedere delle quote di proprietà dell'azienda.

Dato che il piano dev'essere presentato a dei soggetti che potrebbero essere potenzialmente interessati ad investire nell'attività, ci sono degli accorgimenti nella scrittura che è bene tener presente. Innanzitutto è necessario essere sintetici e spiegare senza giri di parole il punto focale del piano, è poi importante inserire dati di fatto e prove all'interno del testo del piano, i quali siano verificabili in qualsiasi momento e siano supportati da cifre. Dopodiché è doveroso essere prudenti, ovvero fare delle previsioni finanziarie conservative[28] e fare uso di esempi.

[27] SIEGEL E., BORNSTEIN J., FORD B., *Come si prepara un business plan. La guida Ernst & Young*, pag. 2.
[28] Scrive in proposito THE INSTANT GROUP in *How to write a business plan*, Home Business Magazine, Vol. 24, Issue 2, 2017, pag. 30: "Always make predictions that are a little below what you are able to justify with evidence. Making unrealistic predictions immediately makes your business plan appear amateurish and you're better off being asked to push numbers up, than to reduce them".

Inoltre, sempre nel caso preso in esame, ovvero qualora si debba presentare il piano a possibili finanziatori o investitori, è necessario prestare particolare attenzione non solo ai contenuti ma anche alla forma del documento. Di seguito alcuni suggerimenti.

- Comunicare in modo chiaro che cosa si vuole chiedere e cosa si vuole offrire al destinatario del piano.
- Non utilizzare affermazioni ingenue, un eccessivo entusiasmo e dichiarazioni non documentate.
- Evitare di superare le 40-50 pagine, in modo da non scoraggiare il lettore.
- Cercare di trasmettere professionalità, chiarezza e completezza, quindi curare il documento dal punto di vista estetico (copertina) e organizzare bene il contenuto.
- Considerare attentamente la congruenza tra i dati presentati, inserendo delle spiegazioni che possano guidare il lettore nella comprensione dei legami tra i diversi numeri.

Infine, è particolarmente importante curare la parte del business plan che presenta il management, soprattutto nel caso in cui l'azienda sia nuova. In quest'ultimo caso, infatti, il gruppo imprenditoriale, con le sue qualità e competenze, rappresenta l'unico biglietto da visita del quale si dispone. Occorre pertanto elencare quali sono i componenti del gruppo e le loro relative esperienze e successi, quali sono le posizioni chiave e da chi sono ricoperte, e sottolineare la complementarietà dei profili dei componenti del team. I curricula di questi ultimi vanno preferibilmente riportati in allegato per non appesantire la lettura del piano.

1.3.2. Funzione interna: Gestione ordinaria dell'attività aziendale

Il business plan può costituire, nella sua funzione interna, un efficace e valido strumento di guida. Infatti, secondo il parere di chi scrive, il piano deve essere in primo luogo predisposto per rispondere alle necessità di analisi interna. Ecco perché bisognerebbe, come sostiene Borello "evitare la concezione ristretta di piano economico-finanziario (…) o di piano preparato *ad hoc* e solo a fronte di eventi di natura straordinaria, per adottarlo invece come strumento strategico e operativo, utilizzato nella quotidiana routine dell'azienda"[29].

Inoltre, possedere un business plan continuamente aggiornato permette di disporre di informazioni che possono essere presentate a terzi esterni all'impresa, ad esempio istituti finanziari o banche, in qualsiasi momento. Infatti, redigere un business plan può richiedere

[29] BORELLO K. A., *Excellent Business plan*, pag. 14.

mesi di lavoro, ovvero un periodo di tempo troppo lungo qualora l'impresa si ritrovasse in una situazione di mancanza di liquidità e avesse bisogno di ricorrere a fonti di finanziamento in tempo breve.

Finch individua sei importanti aree in cui un piano può essere utile alla gestione dell'organizzazione[30]. Di seguito vengono elencate e spiegate le funzioni interne del business plan.

- Direzione strategica; il business plan è il primo passo per far sì che la pianificazione riesca a tradurre il volere strategico in strategia da realizzare e quindi contribuisca alla sua implementazione.
- Gestione delle prestazioni; il business plan è la base per la programmazione e gestione delle prestazioni. Tramite questo strumento ci si accerta che tutta l'organizzazione segua la stessa direzione; è anche utile per stabilire piani di lavoro, compiti personali, identificare un'eventuale incompatibilità tra le strategie e le risorse disponibili, precisare le priorità e individuare i bisogni di formazione del personale necessari per raggiungere gli obiettivi.
- Misurazione delle prestazioni; il business plan offre la possibilità di effettuare un controllo tra quanto pianificato e quanto realizzato, purché gli obiettivi inseriti siano chiari e misurabili.
- Coordinamento e controllo; il business plan permette un controllo periodico di quanto realizzato e un coordinamento interno tra le diverse funzioni stabilendo obiettivo a livello funzionale che siano in linea con l'orientamento aziendale complessivo.
- Comunicazione; si tratta della funzione interna del business plan più importante in quanto il coinvolgimento del personale a tutti i livelli assicura la buona riuscita del piano. La comunicazione degli obiettivi e dei singoli compiti permette ai dipendenti di essere consapevoli dell'importanza del loro ruolo per il raggiungimento dell'obiettivo finale.
- Motivazione; essa è collegata alla funzione precedente poiché una volta noti gli obiettivi, e quindi comunicati, il personale, che si sente partecipe e motivato, può svolgere la sua attività con più autonomia ed agendo consapevolmente, talvolta anche apportando degli accorgimenti se necessario.

Da tale elenco si capisce come redigere il piano d'impresa, anche qualora non si abbia la necessità di richiedere dei finanziamenti, porti benefici all'interno dell'organizzazione e sia di

[30] FINCH B., *Come scrivere un business plan*, pag. 121-122.

aiuto in una migliore gestione della stessa. Infatti, il business plan consente l'accesso a canali di finanziamento, ma se a seguito dell'ottenimento delle risorse, le strategie e i piani operativi redatti non vengono più seguiti, il risultato è negativo. Non comprendere come tale strumento sia alla base di una sana gestione aziendale, potrebbe causare una conduzione non coerente delle attività e potrebbe generare continui problemi di gestione corrente. Si può concludere affermando che il business plan perde la sua utilità se, una volta completato, non viene debitamente impiegato e seguito.

1.4. La struttura e il contenuto del business plan

Scrivere il piano d'impresa comporta l'unione di ricerche, analisi, studi, assunzioni, previsioni e schemi economico-finanziari. Data l'assenza di regole universali da seguire nella redazione del piano, coloro che se ne occupano sono liberi di agire secondo le loro preferenze. Alcuni preferiscono aspettare che tutte le analisi siano state portate a termine prima di procedere alla scrittura del business plan, altri, invece, scelgono di scrivere ogni sezione del piano man mano che reperiscono il materiale necessario per completarla.

L'esatta struttura del business plan cambia a seconda dell'azienda, non esiste un ordine predefinito dei contenuti, tuttavia, vi sono delle prassi generali che vedono un piano composto da un *executive summary*, una parte descrittiva-qualitativa e una parte economico-finanziaria-quantitativa (vedi Fig. 2). I documenti sintetici, come l'*executive summary* (spiegato in seguito) ma anche l'*Investment Memorandum*[31], consentono al lettore di avere un quadro generale sul piano e di introdurlo nell'eventuale iniziativa imprenditoriale. Essi si ricavano da una riclassificazione e sintesi del piano e vengono redatti per una doppia esigenza, quella di riservatezza e facilità di lettura. La prima si ritiene necessaria perché lo studio che comporta la pianificazione rivela molte informazioni sensibili, le quali, se in possesso di potenziali competitori potrebbero provocare azioni di contrasto e compromettere la buona riuscita del piano. Proprio per tale motivo vengono redatti dei documenti di sintesi che riducano il grado di confidenzialità. Non bisogna dimenticare, comunque, che tale problema può essere anche interno, oltre che esterno. Infatti, anche il personale dovrebbe mantenere la massima riservatezza. Particolare attenzione va posta nei confronti dei collaboratori temporanei, ai quali sarebbe opportuno far firmare dei *non disclosure agreements*, cioè dei vincoli a non divulgare il contenuto del piano. In merito al secondo punto, è chiaro come la stesura dei

[31] Esso è composto dagli stessi contenuti dell'executive summary, con la differenza che vengono riportati con un maggiore approfondimento, tuttavia, senza raggiungere il grado di dettaglio di un business plan.

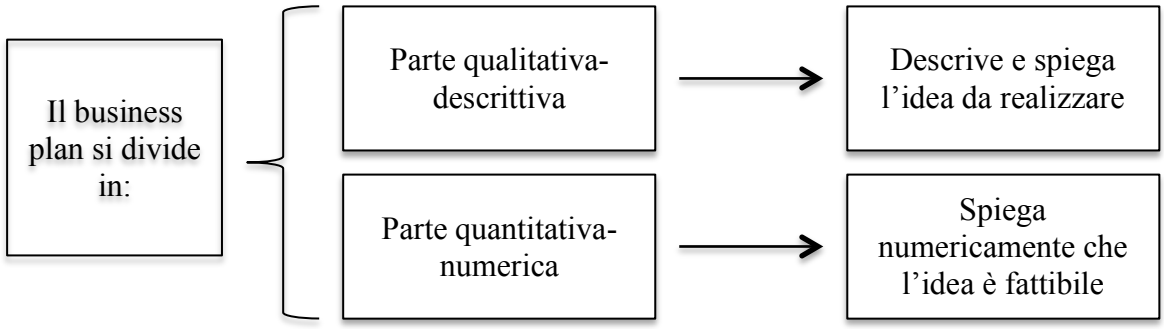
documenti in oggetto sia spinta anche da una necessità di disporre di una presentazione rapida e adatta per coloro che desiderano avere un quadro generale del progetto, senza dover legger un documento analitico, qual è il business plan.

Il contenuto del piano dovrebbe seguire i seguenti principi:

- fiducia; soprattutto quando il business plan riveste il ruolo di documento per interlocutori esterni, è chiaro come esso debba rappresentare una situazione veritiera dell'azienda, illustrando anche i punti di debolezza della stessa e spiegando come verranno affrontati e risolti, per arrivare a creare un rapporto di fiducia e collaborazione con il pubblico a cui si rivolge;
- accuratezza; è necessario controllare ogni oggetto dell'analisi e utilizzare stime attendibili;
- visione d'insieme; bisogna evitare di soffermarsi eccessivamente in alcuni punti a discapito di altri e non perdere di vista il quadro generale e le sue interdipendenze;
- priorità di lettura; essa va tenuta in considerazione nel determinare la corretta sequenza dei contenuti.

Si passa ora alla presentazione di un breve profilo del documento di sintesi presente all'inizio di ogni piano d'impresa, l'*executive summary* e si continua poi, con le altre due sezioni del piano, quella qualitativa e quella quantitativa.

Fig. 2 - Le due parti del business plan



Fonte: D'ONOFRIO M., Come realizzare un business plan: Guida pratica per imprenditori e dirigenti, pag. 15

1.4.1. L'executive summary

Si tratta del documento più sintetico, con una lunghezza di 2-3 pagine, che viene redatto per introdurre il lettore al progetto descritto poi nel business plan. Esso rappresenta anche la sezione più importante del piano poiché potrebbe essere l'unica ad essere letta. Infatti, coloro che valutano un eventuale investimento, usano tale documento per una prima valutazione e, perciò, è fondamentale che esso sia accattivante e dia una buona impressione. Ogni errore in questa prima parte, infatti, potrebbe compromettere la credibilità dell'intero piano. Esso "(…) dovrebbe dare al lettore una chiara idea del progetto imprenditoriale e dell'opportunità di business che questo rappresenta"[32].

Non si deve confondere tale sintesi con un'introduzione al business plan, esso è piuttosto un riassunto che in poche pagine deve evidenziare i contenuti più salienti del piano.

Alcuni autori consigliano di predisporre una bozza dell'*executive summary* prima di procedere alla scrittura dell'intero piano così da avere una guida. Tuttavia, proprio per la sua natura di documento riassuntivo, è chiaro come le informazioni che devono essere inserite siano disponibili con precisione solo una volta terminata la pianificazione e, quindi, è richiesto che venga scritto alla fine di tutto il processo[33].

Considerati i temi che devono essere trattati ed inclusi, tale sintesi è molto complessa; dovranno esserci informazioni riguardanti lo stato attuale dell'attività (compresa la sua storia, i prodotti/servizi e i clienti), i suoi ambiti (ovvero il contesto di mercato e di settore), la strategia perseguita (inclusi gli obiettivi e l'orientamento strategico), lo stadio di sviluppo (quindi il piano operativo) e i principali risultati economico-finanziari. Bisogna, perciò, essere capaci di includere tutte dette informazioni, senza scendere troppo nel dettaglio e senza divulgare alcun dato confidenziale.

Quando si scrive questo sommario bisogna tener presente le seguenti considerazioni:

- non è pensabile che i lettori possano capire tutto il piano a partire dalla sintesi ma, allo stesso tempo non dovrebbero dover leggere il piano per poter comprendere la sintesi;
- l'ordine con cui gli argomenti vengono esposti deve essere lo stesso sia nell'*executive summary* che nel business plan e deve risultare logico e semplice da seguire;

[32] PAROLINI C., in *Business planning: dall'idea al progetto imprenditoriale*, pag. 17.
[33] Affermano in merito SIMONEAUX S., STROUD C., in *A business plan: The GPS for your company*, Journal of pension benefits: issues in Administration, Vol. 18, Issue 2, 2011, pag. 93: "Although this summary is typically the first item in your business plan, it is usually the last thing to get written".

- il corpo del piano deve essere sufficientemente dettagliato ma non portare il lettore a perdere il filo conduttore dello stesso; per questo motivo le informazioni che potrebbero distrarre i destinatari del piano o che interessano solo i più scrupolosi devono essere riportate in adeguate appendici;
- si possono riportare delle cifre significative nella sintesi e, molto spesso, è più efficace costruire delle semplici e intuitive tabelle, provvedendo ad introdurle opportunamente, piuttosto che inserirle nel corpo dell'*executive summary*.

1.4.2. La parte qualitativa

Tutti i piani d'impresa non contengono solamente schemi con informazioni di tipo numerico-quantitativo, ma sono tra loro connessi e sviluppati su di una base di relazioni qualitative, che costituiscono lo sfondo entro cui si sviluppano tutte le analisi. Questa parte qualitativa e descrittiva è ugualmente importante, funge da spiegazione e, quindi, regge tutte le assunzioni che sono presenti, in seguito, nella parte dedicata agli schemi economico-finanziari. Si tratta di una spiegazione necessaria per rappresentare in modo completo ed efficace l'idea imprenditoriale, nel caso di una nuova azienda, o comunque l'attività dell'organizzazione e i suoi obiettivi futuri.

Soprattutto nel caso in cui il piano venga usato come mezzo per raggiungere potenziali finanziatori, sia di capitale proprio sia di capitale a prestito, tale premessa che anticipa la parte dedicata ai dati numerici è fondamentale per far sì che i lettori comprendano appieno il progetto, siano spinti a crederci e, di conseguenza, ad investirci.

Generalmente il piano, nella sua parte qualitativa, è introdotto da una descrizione del business, del contesto, della sua mission e vision e delinea gli obiettivi dell'azienda, con riferimento ai risultati attesi futuri di uno specifico progetto da portare a termine. Vengono esposti, dunque, la storia dell'azienda e la sua evoluzione nel tempo in termini di area di attività, posizionamento nel mercato, prodotti presenti e forma giuridica fino a presentare la situazione presente. A supporto possono essere impiegati grafici e tabelle che sono molto utili, hanno un grande impatto visivo e aiutano a mettere chiarezza rispetto a quanto esposto.

Una volta analizzato il business si può passare a trattare il contesto e, quindi, esaminare il settore e determinare il proprio mercato di riferimento, scomponendolo nelle cosiddette aree strategiche d'affari. Si tratta di una serie di sottocategorie costituite da una combinazione di prodotto/mercato che permettono di identificare delle singole azioni da intraprendere in una particolare area d'affari identificata. La stima delle opportunità offerte dal mercato si

definisce anche attraverso la conoscenza dello stadio di sviluppo del settore, di quello dell'attività dell'azienda e lo studio dei concorrenti per capire il loro comportamento e le eventuali barriere all'entrata esistenti.

A seguito di tale approfondita analisi del contesto ed dopo aver definito con esattezza il progetto imprenditoriale si può pensare alla generazione di opzioni strategiche perseguibili dall'azienda.

1.4.2. La parte quantitativa

Nella seconda parte del piano è necessario lasciare la dimensione strategica e studiare come, operativamente, mettere in pratica e portare a termine quanto stabilito. Ciò significa approfondire e guardare alle operazioni quotidiane e stendere, dapprima, un piano operativo preciso che indichi oltre alle attività, le tempistiche e le modalità con le quali arrivare agli obiettivi.

Si passa poi a stilare gli schemi economico-finanziari, guidando il lettore sia nei contenuti sia nella metodologia di calcolo. In questa sede rivestono particolare importanza le ipotesi alla base dei calcoli, ossia le assunzioni, che sono la giustificazione dei valori inseriti negli schemi.

"La parte numerica, attraverso analisi economiche e finanziarie, spiega (con l'ausilio di tabelle e grafici) in termini numerici che l'idea è realizzabile e che l'attività alla quale si da vita è economicamente equilibrata e redditizia. In particolare, tale parte deve dimostrare al "finanziatore" (banca, socio, ente pubblico, ecc.) che i risultati numerici garantiscono il soddisfacimento delle obbligazioni assunte"[34]. Questa parte del piano, infatti, ha lo scopo di dimostrare:

- la convenienza economica del progetto, dalla differenza tra ricavi e costi e quindi dal livello di reddito che si produrrà nel tempo; essa viene sintetizzata nel conto economico previsionale;
- la fattibilità finanziaria del progetto, derivante dal totale degli impieghi e delle fonti di capitale impiegati e da come questi evolvono nel tempo; essa viene sintetizzata nello stato patrimoniale previsionale.

A seguire, è importante valutare le diverse opzioni strategiche e cercare di simulare le conseguenze delle diverse alternative che si stanno prendendo in considerazione, così da

[34] D'ONOFRIO M., *Come realizzare un business plan: Guida pratica per imprenditori e dirigenti*, pag. 15.

verificare la loro bontà e sostenibilità sia dal punto di vista economico, sia da quello finanziario.

Infine, qualora sia stato previsto il ricorso a fonti di finanziamento è opportuno considerare questo aspetto e procedere, altresì, ad un'analisi del rischio.

CAPITOLO 2

LA REDAZIONE DEL DOCUMENTO DI PIANIFICAZIONE: LA PARTE QUALITATIVA

2.1. Analisi del business

Questo sotto-capitolo è dedicato a verificare lo stato interno dell'attività. Si tratta di un esercizio molto utile perché aiuta l'organizzazione stessa e i lettori del piano a conoscere le attività e le competenze proprie dell'azienda, ponendo le basi per la costruzione del piano che guarda al futuro.

Questa sezione del business plan può essere affrontata descrivendo alcune informazioni fondamentali sull'attività e può essere paragonata alla pagina dedicata ai "dati personali" dell'organizzazione, che consentono la sua identificazione.

Si ritroveranno alcune informazioni di base come la ragione sociale, l'indirizzo della sede legale, il numero di registrazione della Camera di Commercio, altri dati importanti come ad esempio brevetti, licenze e così via, l'ubicazione dei dipartimenti, dei centri di produzione e dei locali di vendita e l'indicazione del numero di dipendenti nelle posizioni chiave e di eventuali collaboratori.

L'analisi del business proseguirà poi descrivendo aspetti più profondi e specifici dell'attività, con delle differenze a seconda che si tratti di un'attività nuova oppure di un'impresa già avviata. Infatti, nel primo caso, è sufficiente, dopo una rapida introduzione dell'iniziativa e dei suoi fondatori, delineare gli stadi di sviluppo del progetto in corso spiegando quali sono le fasi che sono state completate, quali quelle da portare a termine o quelle ancora da innescare affinché l'organizzazione possa diventare operativa. Nel secondo caso, occorre iniziare dalla storia dell'impresa e, quindi, spiegare l'area caratteristica della sua attività, lo sviluppo dalla sua creazione fino all'epoca attuale, evidenziando gli eventi rilevanti (come ad esempio un cambio di assetto societario, l'introduzione di prodotti nuovi, eventuali acquisizioni o fusioni). Sempre nell'ambito della storia "spiegate come l'azienda è arrivata ad essere quella che è. Se l'azienda ha dei problemi, spiegate come si sono verificati, quali lezioni avete appreso e come verranno o sono stati risolti"[35]. In tale percorso verranno anche espresse la situazione economica e finanziaria e le correnti prospettive di sviluppo, così come

[35] FINCH B., Come scrivere un business plan, pag. 36.

verranno inclusi i dati finanziari di riepilogo degli ultimi cinque anni (ponendo in allegato i dettagli completi).

Nonostante le differenze evidenziate, ci sono tre componenti fondamentali presenti in ogni business, sia nuovo sia già avviato, che vale la pena analizzare, le quali permettono di comprendere l'organizzazione e di utilizzare le proprie forze per sfruttarle al meglio. Si tratta dell'attività aziendale, che analizzandola permette di evidenziare i suoi punti di forza e di debolezza, dei prodotti e servizi che offre rilevando le loro caratteristiche e la loro posizione all'interno del business e delle risorse e capacità chiave che devono essere sfruttate per raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti. Di seguito si affronteranno queste tre tematiche separatamente, le quali, se poi considerate complessivamente, compongono l'analisi del business.

2.1.1. Descrizione attività dell'azienda

Cercare di ragionare e mettere su un piano l'elenco delle proprie attività rappresenta un modo per rendersi conto di quali tra queste sono attività "core" da supportare, quali dovrebbero essere create e quali, invece, abbandonate. Per arrivare a tali considerazioni è utile, dapprima, capire quali sono le aree in cui l'azienda è vincente e quali, al contrario, rappresentano un suo punto di debolezza e perciò andrebbero potenziate tramite dovute attività aziendali.

Per raggiungere questo scopo risulta utile l'utilizzo di una tecnica chiamata SWOT analysis, acronimo per *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* (vedi Fig. 3). Essa riunisce allo stesso tempo i risultati dell'analisi dell'ambiente interno e di quello esterno. In questa sede, perciò, verrà affrontata solamente la parte riguardante l'analisi interna, rimandando quella esterna al paragrafo successivo, dove si tratta il contesto esterno all'organizzazione. Tale studio è veloce e semplice e può essere facilmente compreso e comunicato. In particolare:

- i punti di forza e di debolezza (*Strenghts, Weaknesses*) sono i fattori interni sui quali si può avere controllo e una certa influenza;
- le opportunità e i rischi (*Opportunities, Threats*; affrontati nel seguente paragrafo) sono i fattori esterni che non si riescono a controllare.

Come dice la parola stessa, i punti di forza sono quelle aree in cui il business risulta vincente rispetto ai concorrenti e sono significativi qualora riescano a sfruttare un'opportunità

o a contrastare una minaccia, mentre i punti di debolezza sono quelle aree in cui non è vincente e diventano problematici quando sono legati ad una minaccia.

Fig. 3 - SWOT analysis

	Positivo	*Negativo*
Interno	**Punti di forza**	**Punti di debolezza**
Esterno	Opportunità	Minacce

L'analisi dev'essere condotta tenendo a mente l'obiettivo di pianificazione strategica, ossia raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo. Un punto di forza, infatti, è una potenziale fonte di vantaggio competitivo. Proprio per il fatto che tale vantaggio può essere sostenibile solamente se vengono soddisfatti i bisogni dei clienti, significa che la SWOT analysis, così come l'attività aziendale, deve avere un focus sui clienti.

I punti di debolezza, invece, vengono a volte tralasciati durante l'analisi del business. Imprenditori e manager, generalmente, trovano più semplice pensare ai punti di forza dell'organizzazione piuttosto che a quelli di debolezza. Essi, spesso, non sono immediatamente visibili e perciò bisogna impegnarsi al fine di identificarli.

Il riquadro che segue (vedi Fig. 4) mostra dieci ambiti in cui ricercare punti di forza e di debolezza e un possibile esempio. Nel merito del proprio business è utile compilare una tabella simile con un elenco delle attività per le diverse aree considerate.

Inoltre, può essere utile portare a termine una SWOT analysis dei competitors e fare le dovute considerazioni. Infatti, un punto di forza di un concorrente potrebbe essere una potenziale debolezza per il proprio business.

Fig. 4 - Dieci ambiti in cui ricercare punti di forza e di debolezza

Area di attività	*Punti di forza*	*Punti di debolezza*
Processi	Produttività elevata	Tempo lento di risposta al mercato
Management	Buone capacità di acquisizione	Gestione mediocre dello staff

Marketing e vendite	Buone capacità di vendita diretta	Ricerche di mercato mediocri
Altre competenze	R&S eccellente	Gestione mediocre
Esperienze	Successo nei mercati esteri	Sconfitte in alcuni paesi
Proprietà intellettuale	Marchi, segreti industriali	Brevetti in scadenza
Immobili	Posizione eccellente	Leasing indesiderati
Impianti, macchinari	Attrezzature specifiche	Impianti obsoleti
Information Technology	Buona gestione delle informazioni	Automazione scadente
Finanziamenti	Buon cash flow	Indebitamento

Fonte: STUTELY R., Il business plan, pag. 43.

Per concludere l'approfondimento sulla SWOT analysis, si può affermare come essa sia una fotografia che immortala la posizione in cui un business si ritrova e rappresenta un input nella generazione di opzioni strategiche (vedi sotto-par. 2.3.3.). Infatti, "*it gives management an outline of the major issues affecting the industry and the business and identifies the basis for developing strategies*"[36]. Rivestono un ruolo particolarmente importante le debolezze e le minacce poiché, se individuate realisticamente, permettono ad un business plan di essere più plausibile e robusto. In questo modo si dimostra che non si presta attenzione solamente al lato positivo della propria attività e del proprio contesto, ma si è consapevoli anche delle sfide che interessano il proprio business.

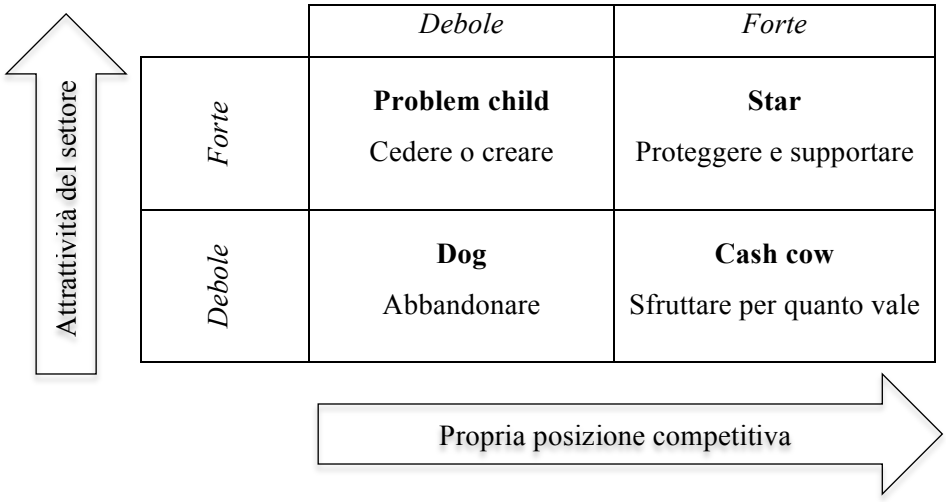
Con i risultati della SWOT analysis in mente si può proseguire nello studio dell'operatività dell'organizzazione. In particolare c'è una tecnica che prevede di analizzare un insieme di attività. Di seguito i quattro passi necessari.

1. Considerare l'attrattività di ciascuna area di attività;
2. Valutare le sinergie tra le diverse attività, cercando le aree in cui si riesce ad ottenere il massimo rendimento in base alle proprie competenze e ai vantaggi competitivi;
3. Considerare i rischi e i ricavi che ne derivano e la loro complementarietà[37];
4. Cercare di abbinare all'attività un cash flow di supporto, in modo da rendersi conto e poterle classificare.

[36] FRIEND G. & ZEHLE S., in *The Economist Guide to business planning*, pag. 88.
[37] Si fa riferimento, ad esempio, al fatto che un'azienda che detiene un'ampia linea di prodotti sarebbe in grado di sopportare il rischio che deriva dall'introduzione di un nuovo prodotto, piuttosto di un'azienda che si trova agli inizi dell'attività.

Ogni area di attività, quindi viene analizzata alla luce delle grandezze di attrattività del settore[38] e propria forza competitiva e vengono poste all'interno di una matrice (vedi Fig. 5).

Fig. 5 - Come classificare le attività



Fonte: STUTELY R., Il business plan, pag. 92.

Grazie a tale matrice si riescono ad effettuare delle scelte riguardanti il futuro dell'azienda e la sua operatività. In particolar modo si mettono a confronto tali attività, anche utilizzando dei cerchi sullo schema per distinguerle in base alla loro rilevanza, e si traggono delle conclusioni e strategie. Questo permette di considerare tutte le opzioni, dato che spesso ci si concentra nelle attività già presenti in azienda tralasciando quelle che si potrebbero avere. Alla fine si otterrà un elenco di attività che sarebbe opportuno abbandonare da subito, altre che andrebbero sfruttate fino all'occorrenza, alcune che è necessario acquisire e altre ancora che necessitano di supporto, protezione ed espansione perché vitali.

Tale metodo è utile anche nell'analisi dei prodotti/servizi dell'azienda per capire quali di questi generano flussi di cassa positivi e quali, invece, li assorbono (vedi sotto-par. 2.1.2.).

[38] Si prega di notare come tale dimensione non sia ancora stata sviluppata nella presente tesi perché per l'ordine logico con cui si è deciso di presentare gli argomenti, verrà affrontata successivamente. In sede di stesura del business plan, tuttavia, è già stato spiegato come le varie analisi siano interconnesse, per cui, spesso, si riesce a completare una parte in un momento successivo, a seguito di un altro approfondimento.

2.1.2. Presentazione e analisi dei prodotti/servizi

A questo punto del piano si presenta una descrizione analitica dell'offerta dell'organizzazione, presentando in modo ordinato (ovvero secondo una divisione per area di business, per linee di articoli, o per canali serviti) i prodotti/servizi offerti (in seguito indicati solo come prodotti). L'analisi di questi ultimi dev'essere sempre fatta tenendo presente il mercato, e quindi la domanda di riferimento. Infatti, "affrontare l'analisi dei prodotti dell'impresa in rapporto allo specifico mercato cui gli stessi si riferiscono è un passaggio cruciale nella definizione della strategia e del posizionamento dell'impresa"[39]. In questo modo, ovvero combinando la dimensione dell'offerta con quella della domanda, si riesce a giungere ad un duplice scopo:

- arrivare ad una reale comprensione dei prodotti, secondo il principio per cui ciò che si vende non è un semplice prodotto ma la risposta ad un bisogno del cliente;
- far sì che l'azienda ragioni in termini di combinazioni tra prodotto e mercato, e quindi in un'ottica strategica della pianificazione.

Nell'esporre i prodotti offerti, è essenziale non soffermarsi alla loro dimensione superficiale e stilare una classificazione "fisica" degli stessi. Essi, infatti, possono essere identificati e raggruppati in un modo più efficace, cioè secondo le funzioni che adempiono nei confronti del mercato e del consumatore. Questa logica sottolinea l'importanza di guardare alle caratteristiche dei prodotti, non tanto in termini di peculiarità fisiche, quanto all'utilità che viene riconosciuta dal cliente. Infatti, la domanda che l'azienda deve porsi non è "quali sono i propri prodotti?" ma piuttosto una serie di domande chiave che analizzano più profondamente la propria offerta:

- Cosa si sta vendendo?
- Quali sono i benefici che si apportano al consumatore con la propria offerta?
- In cosa differiscono i propri prodotti rispetto a quelli dei concorrenti?
- Se il proprio prodotto è nuovo nel mercato, cosa lo differenzia dagli altri?
- Se il proprio prodotto non ha delle caratteristiche speciali, perché i consumatori dovrebbero acquistarlo?

L'attenzione viene traslata, dunque, sulla funzione assolta dal prodotto e sulla soddisfazione del bisogno del consumatore. In questo modo viene rovesciata la concezione del prodotto stesso, il quale viene analizzato in un'ottica di mercato e non di produzione.

[39] BORELLO K. A., *Excellent Business plan*, pag. 34.

L'organizzazione che riesce a ragionare in questi termini, può comprendere gli aspetti rilevanti dell'offerta e, quindi, pensare ad essa in termini di consumo.

Un altro beneficio al quale si giunge con questo approccio è quello di riuscire ad identificare lo specifico target a cui si rivolge un prodotto, ossia un insieme di consumatori con delle motivazioni di acquisto e consumo comuni. In ogni caso, per chiarezza e completezza, può essere utile inserire una tabella che elenchi i beni e li descriva brevemente, utilizzando, se opportuno, illustrazioni o diagrammi semplici.

Si vedono ora diverse tecniche di analisi che permettono di avere un quadro sulla posizione competitiva dei prodotti all'interno del mercato, di capire in che direzione si stanno sviluppando, le implicazioni in termini di flussi di cassa e, infine, la strategia da perseguire.

Tali analisi comprendono:

- La curva dell'esperienza e le economie di scala, importanti per comprendere la nozione di quota di mercato dell'azienda che è un concetto alla base della costruzione delle successive matrici;
- l'analisi del ciclo di vita del prodotto;
- la *growth-share matrix* (matrice BCG);
- la *directional policy matrix*;
- la *Hofer matrix*.

L'analisi del portafoglio di prodotti è particolarmente utile per quei business già esistenti, con una moltitudine di prodotti. Per tali organizzazioni le matrici che s'individuano possono aiutare a prendere decisioni riguardanti l'allocazione delle risorse tra i prodotti del portafoglio. Infatti, alcuni di loro richiedono nuovi investimenti, altri, al contrario, generano flussi di cassa.

La curva dell'esperienza e le economie di scala

Nella maggior parte dei business vi è un rapporto tra volume della produzione e costo unitario dei prodotti come effetto di due fattori: la curva dell'esperienza e l'effetto delle economie di scala. La relazione per le economie di scala è la seguente: i costi unitari diminuiscono all'aumentare della quantità prodotta. La curva dell'esperienza, invece, ha effetti sull'organizzazione per il fatto che il personale impara a svolgere meglio le proprie mansioni con il passare del tempo. Inizialmente vi sono dei benefici apportati da tale processo

di apprendimento, il quale, però, diminuisce nel tempo. Questo non dipende dall'aumento nel volume della produzione; infatti, anche se rimane statico, i costi tendono a diminuire.

Di conseguenza, se l'organizzazione raggiunge volumi più elevati di produzione rispetto ai concorrenti, sosterrà costi unitari minori. Come effetto potrà offrire nel mercato prodotti ad un prezzo inferiore ed incrementare così la sua quota di mercato (vedi Fig. 6). Quest'ultimo aspetto rappresenta un punto focale nella valutazione del ciclo di vita del prodotto e nell'analisi delle matrici di seguito esposte.

Fig. 6 - Il circolo virtuoso del volume della produzione e dei costi

Fonte: FRIEND G. & ZEHLE S., in The Economist Guide to business planning, pag. 66.

L'analisi del ciclo di vita del prodotto

Tale analisi è volta ad individuare la posizione di ogni prodotto nel proprio ciclo di vita, il quale può essere raffigurato secondo una curva ad "S" (vedi Fig. 7). Conoscere in che punto del suo ciclo di vita si trova il prodotto permette all'organizzazione di anticipare e pianificare i successivi passi da compiere. Inoltre, come sostiene Stein N. "*The product life cycle is a key tool for managing cash flow, market development and production planning. (...) Plotting where your products are on the life cycle is vital if you want a proactive approach to developing your market*"[40].

Questo studio può essere altresì preparato per analizzare il settore e capire come l'azienda si posiziona al suo interno.

[40] STEIN N., *Business planning*, Horticulture Week, 2016, p. 27.

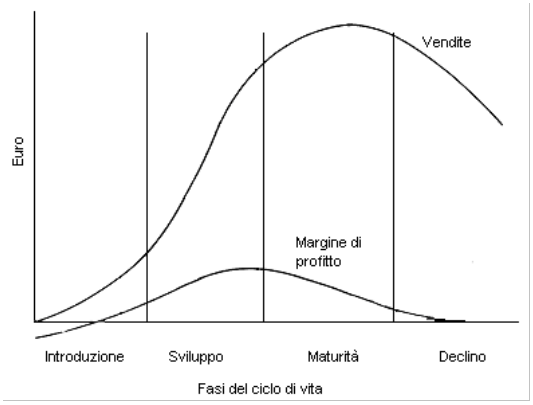
La fase dell'*introduzione* è il periodo prima del quale le vendite crescono esponenzialmente, è il più rischioso e quello che richiede un impegno maggiore da parte del management.

La fase della *crescita/sviluppo* prevede un'accelerazione delle vendite, che può essere divisa in due momenti, uno di salita e uno di discesa. Nel primo periodo le vendite aumentano di anno in anno, nel secondo esse continuano a crescere ma ogni anno sempre meno. Il punto in cui c'è questo cambiamento di tendenza è quello in cui varia l'andamento della curva rappresentante il ciclo di vita del prodotto. A questo punto la domanda per il nuovo prodotto inizia a crescere e i concorrenti entrano nel mercato. La prima fase di crescita richiede la maggioranza delle risorse e molti business falliscono durante la presente fase di espansione non per il fatto che non sia profittevole ma proprio perché l'azienda diventa insolvente. I focus durante questa fase sono quelli di riuscire a catturare nuovi consumatori e di posizionare il prodotto nel mercato possibilmente come leader. Durante la seconda fase di crescita, invece, l'attenzione è rivolta al mantenimento dei clienti già esistenti.

Durante la fase di *maturità*, il focus si sposta verso una battaglia per la quota di mercato e la riduzione dei costi. L'azienda solitamente cerca di incrementare le vendite trovando, ad esempio, un uso alternativo di prodotti già esistenti.

Nella fase del *declino*, l'azienda tende a focalizzarsi nella riduzione dei costi per mantenere una certa profittabilità nonostante la diminuzione delle vendite. Si può pensare di riorganizzare il business.

Fig. 7 - Il ciclo di vita del prodotto



La growth-share matrix

Conosciuta anche come matrice BCG (vedi Fig. 5) perché sviluppata da *The Boston Consulting Group*, ha lo scopo di analizzare il portafoglio di prodotti dell'azienda oppure il portafoglio delle unità di business/attività. Si era già anticipatamente visto come tale matrice

aiuta a classificare le attività aziendali utilizzando come variabili la propria posizione competitiva (o quota di mercato relativa[41]) e il tasso di crescita del mercato/settore di appartenenza (vedi sotto-par. 2.1.1.). In questa sede si affronterà la stessa problematica riferendosi però al portafoglio di prodotti.

Tale matrice, infatti, permette di visualizzare quali prodotti generano entrate di cassa e quali la assorbono. Questo è un valido aiuto per comprendere dove allocare le risorse in ottica strategica e quali prodotti eliminare. A seconda del loro posizionamento si classificano in *stars*, *problem children*, *dogs* o *cash cows*.

I primi detengono un'alta quota di mercato relativa e, generalmente, sono prodotti nella fase di introduzione o di crescita. Essi generano entrate di cassa ma al tempo stesso, dato il loro stadio di crescita, necessitano di risorse investite in marketing. Questo significa che le uscite e le entrate sono bilanciate. Se il prodotto perde quote di mercato perché non rimane al passo della crescita dello stesso, il prodotto diventerà *problem child* o *dog*. Se invece mantiene la posizione, grazie a continui investimenti, il prodotto diverrà *cash cow* quando la crescita del mercato si fermerà.

I secondi richiedono degli investimenti per rimanere al passo con la crescita elevata del mercato, per questo motivo assorbono molta cassa. Tuttavia se le risorse vengono impiegate solo per mantenere il passo del mercato, la posizione del prodotto non migliorerà. La soluzione alternativa è quella di dismetterli, contribuendo così ad un aumento di cassa che potrebbe essere utilizzato per trasformare due prodotti *problem child* in uno *star*, o rimanere neutrali, che è probabilmente la scelta peggiore perché porterebbe il prodotto a diventare *dog*.

I terzi sono i prodotti con una bassa quota di mercato in un mercato già saturo, per cui i profitti sono relativamente bassi. Una strategia possibile è quella di riposizionare il prodotto in una particolare nicchia dove i volumi di vendita sono minori ma può essere ottenuto un *premium price*.

I quarti sono prodotti con un'alta quota di mercato, in un mercato relativamente maturo. Non sono richiesti ulteriori investimenti nello sviluppo del prodotto, il quale detiene una posizione dominante e per questo genera entrate di cassa. Alcuni di questi fondi possono essere usati per ripagare gli investitori sotto forma di dividendi ma la maggior parte dovrebbe essere usata per finanziare lo sviluppo di nuovi prodotti, oppure per quelli *star* o *problem child*.

[41] Viene utilizzata la quota di mercato relativa anziché in termini assoluti perché dona una rappresentazione migliore della forza sul mercato dei competitors. Essa è calcolata dividendo le vendite dell'azienda in questione per quelle del suo maggior competitor.

Idealmente ogni prodotto è dapprima *star* ed infine *cash cow*. Infatti, il tasso di crescita è maggiore durante la fase di introduzione, per cui ogni prodotto inizia il suo percorso a partire dall'inizio (in alto a destra) della matrice. Inoltre, per quanto riguarda le due variabili considerate; l'organizzazione non può influire sul tasso di crescita del mercato, il quale è implicito anche nella curva del ciclo di vita del prodotto. Quindi, movimenti lungo l'asse che rappresenta il tasso di crescita del mercato (asse delle *y*) sono un'esternalità. Invece, movimenti lungo l'asse rappresentante la quota di mercato (asse delle *x*) sono il risultato delle azioni manageriali rispetto a quelle dei concorrenti.

Un portafoglio di prodotti bilanciato include *cash cows*, *stars* e alcuni *problem children* che possono essere tramutati in *stars*. La liquidità generata da *cash cows* può finanziare *stars* e *problem children* così come ripagare investitori e finanziatori.

La directional policy matrix

Un limite presente nella matrice analizzata precedentemente è dato dal fatto che si basa solamente su due fattori: il tasso di crescita del mercato e la quota di mercato relativa. Tuttavia, la crescita del mercato è solo uno dei fattori che incide sul business e, allo stesso modo, la quota di mercato non è la sola determinante della posizione dell'azienda. La *directional policy matrix* cerca di superare tale problema. Sviluppata da Guiltinan J. e Paul G., essa utilizza come punto di partenza la matrice *growth-share* ma rappresenta le prospettive del business/settore nell'asse verticale e la posizione dell'azienda nell'asse orizzontale. Per entrambi vengono identificati numerosi fattori critici, i quali sono convertiti in valori in modo tale da poter posizionare i prodotti all'interno della matrice. È ovvio come tale giudizio comporta una maggiore soggettività rispetto alla matrice analizzata in precedenza. Il metodo utilizzato è il seguente:

- viene assegnato un punteggio, da 0 a 5, in base all'importanza che riveste ogni fattore (i fattori con un punteggio pari a 0 possono essere omessi dai calcoli, ma mantenuti nell'analisi per ricordarsi che esso non ha importanza e non che è stato dimenticato);
- viene assegnato un punteggio, da -5 a +5, per indicare la forza che tale fattore esercita sul prodotto (un numero negativo indica un'influenza negativa);
- i due punteggi individuati vengono moltiplicati tra loro e il risultato totale indica le prospettive del business/settore e la posizione del prodotto all'interno del business;
- il punteggio totale raggiunto dal prodotto aziendale è espresso in percentuale rispetto al punteggio massimo raggiungibile; questo permette di avere le coordinate per

posizionare il prodotto all'interno della matrice. L'area del cerchio dev'essere proporzionale al valore delle vendite di quel determinato prodotto.

Di seguito (vedi Fig. 8) alcuni fattori che influenzano le due determinanti considerate (le prospettive del business/settore e la posizione del prodotto) e un esempio di calcolo a titolo esemplificativo.

Fig. 8 - Esempio calcolo punteggi *directional policy matrix*

	Prospettive di business	*Importanza*	*Forza*	*Punteggio*
Fattori di mercato	Grandezza del mercato	5	2	10
	Elasticità del prezzo	2	-3	-6
Ambiente competitivo	Possibili nuovi entranti	1	-1	-1
	Possibili sostituti	5	-4	-20
Fattori tecnologici	Velocità di cambiamento	2	-2	-4
	Portata dell'innovazione	1	1	1
Fattori economico-finanziari	Costi fissi vs costi variabili	5	5	25
	Trend costi degli input	4	-1	-4
Fattori politici	Trend sociali	3	5	15
	Regolazione e legislazione	2	-1	-2
Punteggio totale				14
Punteggio massimo possibile				150
Punteggio percentuale				9.33%
	Posizione nel business			
Fattori di marketing	Crescita delle vendite	1	1	1
	Brand	3	3	9
Fattori tecnologici	Forza R&S	2	1	2
	Scalabilità	3	-2	-6
Produzione	Costo rispetto ai concorrenti	5	2	10
	Grado di integrazione verticale	0	0	0
Fattori organizzativi	Livello di competenze	2	0	0
	Attitudine al rischio	2	-4	-8
Fattori finanziari	Flussi di cassa	3	-1	-3
	Accesso a finanziamenti	1	-2	-2
Punteggio totale				3
Punteggio massimo possibile				110
Punteggio percentuale				2.73%

Fonte: rielaborazione personale da FRIEND G. & ZEHLE S., *The Economist Guide to business planning*, pag 76-78.

La matrice all'interno della quale vengono posizionati i prodotti (vedi Fig. 9), dopo averne determinato le coordinate, può essere suddivisa in 9 quadranti, offrendo così un grado di analisi più dettagliato rispetto alla matrice *growth-share*. Ognuno di essi rispecchia una direzione strategica che potrebbe essere appropriata per un determinato prodotto.

Fig. 9 - La *directional policy matrix* e le direzioni strategiche

Prospettive di business/settore				
	Attraente	Leader	Try harder	Double or quit
	Media	Leader/growth	Growth/ custodial	Phased withdrawal
	Non attraente	Cash generator	Phased withdrawal	Divest
		Forte	*Media*	*Debole*
	Posizione nel business			

Fonte: FRIEND G. & ZEHLE S., *The Economist Guide to business planning*, pag 79.

Se un prodotto è posizionato come *leader* evidenzia come esso generi il ritorno dell'investimento maggiore nel lungo termine. Se un prodotto ricade in questo quadrante significa che è ben posizionato all'interno del settore e, se la posizione viene mantenuta, potrebbe diventare un *cash generator*. Può essere paragonato ad un prodotto *star* nella matrice BCG.

Un prodotto nella posizione di *try harder* non è leader ma ha buone possibilità di diventarlo attraverso ulteriori apporti di cassa per rimanere al passo con la crescita del mercato.

Un prodotto definito *double or quit* è all'interno di un mercato attraente ma la sua posizione è debole. Sono richiesti investimenti sostenuti per migliorare la sua posizione ma, tuttavia, il successo non è garantito. La soluzione più semplice potrebbe essere quella di dismettere il prodotto, ad esempio vendendolo ad un competitor.

I prodotti *leader/growth* sono leader in un mercato di media attrattività. Per far sì che non peggiori la loro posizione è richiesto qualche investimento e, se essa viene mantenuta, potrebbero evolversi in *cash generators*.

I prodotti nel quadrante *growth/custodial* hanno buone prospettive di settore ma non apportano particolari vantaggi all'azienda, generando delle entrate di cassa positive ma sotto la media.

La posizione di *phased withdrawal* può derivare sia da un mercato non attrattivo in cui il prodotto ha una posizione media, sia da un mercato mediamente attrattivo ma con una posizione nel business debole. In entrambi i casi, i ritorni sono sotto la media. La strategia migliore potrebbe essere quella di dismettere i prodotti e riallocare le risorse.

I prodotti nella categoria di *cash generator* possono essere paragonati a quelli *cash cow* nella matrice BCG. Essi si ritrovano in un mercato relativamente non attraente ma detengono una posizione aziendale ottima. Poiché il mercato in cui si trovano non gode di buone prospettive, non è consigliato investirvi ulteriormente.

I prodotti che ricadono nel quadrante *divest* sono nella posizione meno desiderabile, dato che lo scenario è il peggiore ipotizzabile e comportano una perdita di denaro. Essi corrispondono ai prodotti *dog* nella matrice BCG ed è consigliabile dismetterli.

La Hofer matrix

La matrice di Hofer è utile per studiare gli stadi di evoluzione del prodotto ed aggiunge un'ulteriore dimensione rispetto alla precedente. Le variabili considerate sono la posizione competitiva (asse delle *x*), simile alla posizione nel business nella matrice *directional policy*, e lo stadio di evoluzione prodotto/mercato (asse delle *y*), concetto simile al ciclo di vita del prodotto. In particolare la fase di sviluppo eguaglia quella di introduzione, la fase di crescita quella di crescita positiva/in accelerazione, la fase di *shake-out* quella di crescita negativa/in decelerazione, mentre le ultime due, maturità e declino, corrispondono.

I prodotti vengono rappresentati all'interno della matrice con un cerchio la cui area rappresenta la dimensione relativa del prodotto in rapporto agli altri. Una volta completata, il management dispone di un indicatore sulla distribuzione dei prodotti nei vari stadi del ciclo di vita.

Tutte le analisi viste nel presente sotto-paragrafo forniscono delle metodologie per studiare i propri prodotti, utili specialmente per le aziende multi-business. Esse dovrebbero, perciò,

essere prese in considerazione nella strategia e nel processo di business planning. Se un business plan include alcune di queste matrici, infatti, potrebbe guadagnare credibilità poiché si dimostra che il management ha studiato a fondo l'azienda prima di proporre una strategia e, di conseguenza, ha considerato le sue implicazioni. Ovviamente questi modelli sono una simulazione del mondo reale, per cui le matrici dovrebbero essere impiegate come input all'interno del pensiero strategico e del processo di pianificazione. Inoltre, i modelli descritti possono essere modificati e adattati in base alle esigenze dell'organizzazione.

Infine, l'implicazione più importante che deriva dallo studio del ciclo di vita del prodotto e dall'analisi del portafoglio di prodotto sono le considerazioni a riguardo dei flussi di cassa. La disponibilità di risorse e gli eventuali finanziamenti, infatti, sono un tema centrale nel documento di pianificazione e, considerandoli, si deciderà quale direzione strategica sviluppare per un determinato prodotto.

Se l'analisi del portafoglio di prodotti viene eseguita, non solo per il proprio business, ma anche per quello dei concorrenti, essa rappresenta un elemento molto utile per capire le future scelte strategiche degli stessi e perciò costituisce un input per l'analisi dei competitors.

2.1.2. Presentazione e analisi delle risorse

Per completare l'analisi del business, dopo aver studiato l'attività e i prodotti, occorre concentrarsi sulle risorse chiave dell'azienda e capire come queste contribuiscono al vantaggio competitivo (vedi par. 1.2.) della stessa. L'analisi delle risorse si concentra su tre aspetti distinti che verranno sviluppati separatamente:

- le risorse stesse[42], esaminate attraverso la cosiddetta VRIO analysis;
- la configurazione delle risorse, importante perché se l'organizzazione configura le sue risorse in modo ottimale, riuscirà ad avere un vantaggio competitivo; viene affrontata studiando la catena del valore;
- il controllo delle risorse, intese come operative, umane e finanziarie; per capire se vengono utilizzate e distribuite in modo efficace.

Le risorse stesse e la VRIO analysis

Definito che l'obiettivo della pianificazione strategica è quello di raggiungere un determinato vantaggio competitivo, l'analisi delle risorse viene usata per identificare quelle competenze che permettono di pervenire a tale vantaggio. Ogni azienda possiede qualche

[42] Questa componente è conosciuta come *resource-based view*.

caratteristica diversa dai suoi concorrenti e che, per questo, la differenzia. Per raggiungere un certo vantaggio competitivo essa dovrebbe far leva proprio su tali fattori di differenziazione. Per questo motivo, il presupposto per passare poi all'analisi è avere una lista degli stessi.

"*Of course, not all firm resources hold the potential of sustained competitive advantages. To have this potential, a firm resource must have four attributes: a) it must be valuable, in the sense that it exploit opportunities and/or neutralizes threats in a firm's environment, b) it must be rare among a firm's current and potential competition, c) it must be imperfectly imitable, and d) there cannot be strategically equivalent substitutes for this resource that are valuable but neither rare or imperfectly imitable*"[43].

La tecnica, elaborata da Barney J., che si utilizza prende il nome di VRIO analysis dall'acronimo degli attributi che deve possedere una risorsa. Riprendendo quanto afferma l'autore, la risorsa deve godere di:

- Valore; la risorsa ha valore qualora sia utile e possa essere usata, ad esempio, per incrementare la quota di mercato, o per raggiungere un vantaggio di costo o richiedere un premium-price. È importante individuare in anticipo se la risorsa ha valore; in caso contrario, essa non è fonte di vantaggio competitivo.
- Rarità; questo attributo è importante poiché se i concorrenti posseggono la stessa risorsa, essa non apporta un vantaggio competitivo all'organizzazione[44]. Se una risorsa di valore non è disponibile a tutti i concorrenti è considerata "rara" e, per questo, una fonte di vantaggio competitivo.
- Inimitabilità; questo attributo sta a significare che, per i concorrenti, deve essere difficile o costoso imitare o acquisire tale risorsa. Se una risorsa è facile da imitare offre vantaggio competitivo temporaneamente, ma non sostenibile nel tempo.
- Organizzazione; significa che l'attività deve essere capace di avvantaggiarsi di tale risorsa. Se la risorsa possiede i tre attributi precedenti, l'organizzazione deve essere anche abile e saperla sfruttare per il potenziale che possiede.

È utile relazionare i risultati della VRIO analysis con le implicazioni strategiche collegate, in termini di vantaggio competitivo, impatto sulla performance economica e rispetto ai risultati della SWOT analysis (vedi sotto-par. 2.1.1.). Barney propone un quadro (vedi Fig. 10) che raggruppa tutte queste dimensioni.

[43] BARNEY J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, Issue 1, 1991, p. 105-106.
[44] Si noti come le organizzazioni potrebbero configurare le stesse risorse in modo differente e per questo raggiungere vantaggio competitivo. Tuttavia, questo non è il focus della *resource-based view*.

Fig. 10 - VRIO analysis e le sue implicazioni

Caratteristiche delle risorse				**Implicazioni strategiche**		
Valore	*Rarità*	*Costosa da imitare*	*Organizzazione la sfrutta*	*Implicazioni sulla competitività*	*Impatto sulla performance economica*	*Collegamento con la SWOT*
No	-	-	No	Svantaggio competitivo	Sotto la norma	Debolezza
Si	No	-		Vantaggio al pari	Normale	Debolezza o forza
Si	Si	No		Vantaggio competitivo temporaneo	Sopra la norma	Forza e competenza core
Si	Si	Si	Si	Vantaggio competitivo sostenibile	Sopra la norma	Forza e competenza core di lungo periodo

Fonte: basata su BARNEY J. B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, p. 163.

Nella tabella viene introdotto il concetto di competenza *core*. Essa si può definire in diversi modi, ad esempio può essere identificata come un punto di forza (nell'ambito della SWOT analysis), oppure come un particolare know-how presente nel business, o infine, come un'attività che apporta valore aggiunto all'interno dell'organizzazione.

Con riferimento al business plan è importante chiedersi se le attività pianificate sono veramente *core* (in questa sede anche dette principali), soprattutto se sono richiesti degli investimenti per portarle a compimento. Infatti, se un'attività individuata come principale è allineata alle competenze che sono necessarie per svilupparla, questo rappresenta un fattore positivo che permette il raggiungimento e sostegno di un vantaggio competitivo.

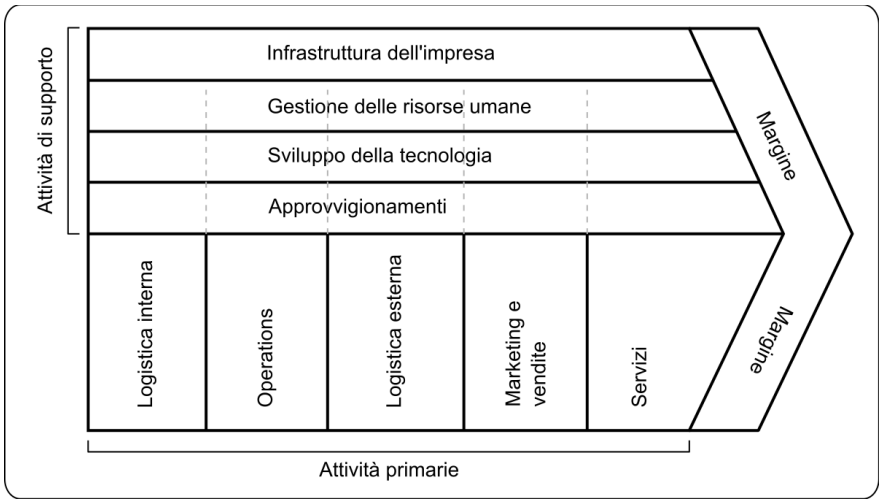
La configurazione delle risorse

Il vantaggio competitivo può derivare, non soltanto dall'unicità delle risorse, ma anche dalla loro configurazione. Per questo motivo, l'analisi interna dell'azienda deve prendere in considerazione il collegamento presente tra le risorse e il loro assetto all'interno dell'organizzazione. L'approccio adatto per studiare questo tema è esaminare la catena del

valore (vedi Fig. 11), concetto sviluppato da Porter, il quale la definisce come "*the sequence of activities your company performs to design, produce, sell, deliver and support its products*"[45].

Generalmente le attività primarie sono cinque e sono sequenziali: logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi successivi alla vendita. Le attività di supporto, invece, sono trasversali a tutto il business e possono essere raggruppate in quattro categorie: attività infrastrutturali, gestione delle risorse umane, sviluppo della tecnologia, approvvigionamenti.

Fig. 11 - La catena del valore



Fonte: PORTER M., Il vantaggio competitivo, pag. 47.

Dopo aver identificato tali attività, lo scopo è quello di verificare la corrispondenza di tutti gli elementi della catena. Ad esempio, se la strategia seguita dall'azienda è di tipo *low-cost*, ogni parte della catena del valore dovrà essere coerente con tale focus aziendale.

M. Porter, inoltre, afferma che la catena del valore fa parte di un più esteso sistema di valore. "*The value system extends the value chain beyond the boundaries of the business and recognises that a business is dependent on relationships with suppliers and buyers*"[46]. Da questo punto di vista la catena del valore viene vista come un set di attività che hanno lo scopo finale di creare valore per il consumatore. Quindi, la catena del valore dell'azienda è solamente una parte di un sistema di cui fanno parte aziende a monte (fornitori), aziende a

[45] MAGRETTA J., *Understanding Michael Porter*, pag. 74.
[46] FRIEND G. & ZEHLE S., in *The Economist Guide to business planning*, pag. 49.

valle (distributori) o entrambe. Questo forza l'organizzazione a considerare tutte le attività del processo, indipendentemente da chi le realizza. In questo modo ogni attività non è concepita solamente come un costo, ma come un elemento che aggiunge del valore al prodotto finale. Infine, considerare la propria catena del valore all'interno di un sistema più esteso permette di capire quali sono i punti di collegamento con i fornitori, i distributori e i consumatori.

Il controllo delle risorse

Il controllo dell'efficienza delle risorse che si utilizzano è fondamentale per capire se si sta raggiungendo il vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Questa verifica viene fatta suddividendo le risorse per categorie.

Le *risorse operative* includono beni tangibili (impianti, attrezzature, sede degli uffici), beni intangibili (brevetti, licenze, marchi), metodi operativi e sistemi di produzione ed è particolarmente utile identificare quelli che non appaiono nel bilancio d'esercizio. Ci sono diverse misure per valutare quantitativamente l'uso efficiente di tali risorse; tra queste la capacità di utilizzo, la rotazione del magazzino, il rendimento, i danni, le vendite per punto vendita o per persona, la produttività del lavoro e così via. A partire da tali misure dell'efficienza si possono stabilire degli obiettivi per migliorare. Oltre a misurare l'efficienza, è utile verificare anche l'efficacia di tali risorse. Si può, ad esempio, ragionare ponendosi le seguenti domande:

- I beni intangibili sono stati sfruttati al massimo delle loro potenzialità?
- Lo staff presente in azienda sta lavorando al di sotto del proprio livello di capacità?
- Si sono svolte alcune attività in modo troppo efficiente?[47]

Le *risorse umane* sono un bene strategico soprattutto nel caso in cui l'attività di business sia basata sulla conoscenza. Le loro esperienze professionali, le capacità tecniche e organizzative sono tra gli aspetti più importanti all'interno di un business plan e quelli che eventuali investitori/finanziatori guardano con attenzione.

Le *risorse organizzative* comprendono la struttura dei vari dipartimenti e il sistema di comunicazione dell'azienda. Una chiara rappresentazione dell'organizzazione attraverso un diagramma è essenziale da inserire in un buon business plan. Senza un piano organizzativo, con le dovute identificazioni di ruoli di staff e management, infatti, non è possibile

[47] Si fa riferimento al caso in cui, ad esempio, in merito al sistema logistico, si hanno consegnato le merci in tempi molto brevi ma le ricerche di mercato mostrano che i consumatori sarebbero più soddisfatti se le ricevessero in tempi più lunghi. In questo caso bisognerebbe considerare di ridurre le risorse legate alla consegna delle merci.

completare la pianificazione. Lo scopo dell'analisi dell'organizzazione è quello di assicurare che le funzioni e le responsabilità siano assegnate correttamente, siano concordi agli obiettivi generali dell'azienda e contribuiscano a creare valore.

Le *risorse finanziarie* includono tutte le forme di finanziamento e sono cruciali per lo sviluppo e la sopravvivenza dell'attività.

L'analisi vista in questo sotto-paragrafo, identifica le risorse più importanti per l'attività e la aiuta a focalizzarsi su quelle che generano vantaggio competitivo. La catena del valore identifica come queste risorse siano configurate in modo tale da assicurare che massimizzino il valore aggiunto. Il controllo delle risorse individua quelle non utilizzate oppure sfruttate al di sotto del loro potenziale e permette di calcolare delle misure quali indicatori dell'efficienza ed efficacia.

2.2. Analisi del contesto

Analizzare la propria attività, i prodotti e le risorse chiave di cui si dispone è fondamentale ma non sufficiente per stabilire la validità e le prospettive del progetto in corso. La potenzialità di questo, può essere compresa solamente dopo uno studio del mercato di riferimento (o mercato target). Si tratta del gruppo di consumatori che possiedono delle caratteristiche simili, ben definito, a cui l'organizzazione si rivolge. L'analisi dei bisogni e delle abitudini al consumo di un gruppo di consumatori omogeneo conferma la necessità di valutare i prodotti in base al bisogno che essi soddisfano (vedi sotto-par. 2.1.1.). Tale analisi riesce ad essere affrontata attraverso il processo di segmentazione della domanda (vedi sotto-par. 2.2.1.).

Dopo aver osservato il lato della domanda, occorre spostare l'attenzione analizzando il settore di appartenenza dell'azienda, il suo ciclo di vita e capire il comportamento delle imprese che vi operano.

Infine, è utile concentrarsi nell'analisi dei concorrenti, tema centrale nella determinazione della posizione competitiva dell'azienda, utilizzando un approccio simile a quello utilizzato per studiare il proprio business anche se meno dettagliato.

Di seguito si spiegherà come affrontare l'analisi di queste tre componenti facenti parti del contesto in cui opera l'organizzazione e quali strumenti possono supportare tale studio.

2.2.1. Analisi del mercato, del settore e dei competitors

L'*analisi del mercato* è possibile attraverso la segmentazione della domanda, distinta tra mercati dei beni di consumo e dei beni industriali[48], e la successiva identificazione delle aree d'affari. Tale tecnica permette di identificare dei segmenti di mercato che possono essere definiti come "*a sufficiently large group of buyers with a differentiated set of needs and preferences that can be targeted with a differentiated marketing mix*"[49]. È importante ricordare che questo non significa semplicemente dividere il mercato in categorie, ad esempio suddividendo i consumatori in base alla loro età. Questo perché se l'età non è un fattore che determina differenze nel comportamento degli stessi, non costituisce una variabile in base alla quale è utile suddividere il mercato. Ci sono diversi metodi possibili, ognuno dei quali presenta dei pro e contro. Di seguito vengono proposti alcuni di essi.

Per quanto riguarda i mercati dei beni di consumo, la segmentazione può essere:

- Socio-demografica; essa utilizza variabili sociali e demografiche al fine di individuare degli atteggiamenti comuni nell'acquisto dei beni. Alcune di queste variabili possono essere il sesso, l'età, il reddito, la classe socio-professionale, l'educazione, le caratteristiche dei nuclei familiari, la localizzazione geografica.
- Psico-grafica; la quale raggruppa i consumatori in base ai loro valori, attività, interessi, opinioni e stili di vita. Tale segmentazione integra quella socio-demografica fornendo all'impresa delle informazioni aggiuntive sul gruppo di consumatori, così da avere un profilo più significativo.
- Sulla base dei vantaggi perseguiti; essa considera le principali qualità ricercate nel bene in fase di acquisto. Quindi, viene redatto un elenco dei vantaggi legati alla categoria di prodotti che si vogliono analizzare, si valuta l'importanza degli attributi data dagli acquirenti riuscendo così a raggrupparli e, infine, si effettua una sintesi del profilo dei diversi consumatori in base ai bisogni di acquisto, stimando anche la dimensione del segmento.
- Comportamentale; la quale si basa sul comportamento di acquisto mostrato dai vari gruppi di consumatori. Alcuni possono essere la tipologia di utilizzazione (acquisto

[48] A tal proposito afferma BORELLO K. A., in *Excellent Business plan*, pag. 41: "La duplice considerazione del mercato di consumo e di quello industriale impone una chiara definizione dell'accezione di consumatore rispetto a quella di cliente: se consumatore è chi usufruisce del prodotto, il cliente è chi acquista il bene. (…) La doppia accezione di cliente e consumatore è estremamente importante perché, in caso non coincidano, il management dell'impresa deve far leva con strumenti e strategie commerciali parallele al fine di massimizzare le potenzialità di vendita, sollecitando sia le valenze di acquisto sia quelle di consumo".
[49] FRIEND G. & ZEHLE S., in *The Economist Guide to business planning*, pag. 100.

regolare o occasionale), il tasso di utilizzo del prodotto (utilizzo frequente o sporadico), la fedeltà del cliente (secondo quanto il cliente è legato ad un certo prodotto o marca commerciale), la sensibilità agli elementi di marketing (sulla base della reazione dei consumatori rispetto all'utilizzo delle leve di marketing).

Per quanto riguarda, invece, i mercati dei beni industriali (si fa riferimento alle imprese), la segmentazione può essere:

- Demografica; ovvero le imprese vengono suddivise in base alla classificazione industriale, la tipologia di attività, la dimensione, la composizione societaria, la localizzazione geografica.
- Sulla base dei vantaggi perseguiti; la quale, nel mercato dei beni industriali, è estremamente efficace perché il bene molto spesso entra in una catena produttiva che necessita di caratteristiche specifiche, per cui la ricerca di determinati attributi è basilare nella decisione di acquisto.
- Comportamentale; che in questa sede fa riferimento alla struttura decisionale delle aziende target, alle caratteristiche di fornitura (frequenza di acquisto, condizioni commerciali, dimensioni dell'ordine, urgenza nella consegna, criteri di acquisto) e alle caratteristiche proprie dell'acquirente (rapporto acquirente-venditore).

Inoltre, nell'ambito dei mercati dei beni industriali, viene fatta un ulteriore segmentazione in parallelo che considera il rischio commerciale. In particolare, vengono considerate variabili come l'affidabilità creditizia, le abitudini di pagamento, le dimensioni del conto, l'andamento del settore.

La necessità di scomporre il mercato di riferimento, permette all'azienda di identificare attività mirate per uno specifico segmento in relazione ad un preciso prodotto. L'azione dell'impresa viene, così, disaggregata in modo tale da definire operazioni mirate e diverse a seconda delle unità di affari riconosciute. In questo modo si evita che vengano intraprese attività indistinte nei confronti di consumatori che presentano esigenze e priorità diverse.

L'organizzazione si può concentrare in un segmento solo, in alcuni, oppure su tutti. Qualsiasi sia la scelta, il segmento di mercato di riferimento deve possedere due requisiti: esso deve essere significativo, ovvero deve avere una dimensione tale per cui l'attività aziendale sia giustificata, e deve essere accessibile, ossia efficacemente raggiungibile.

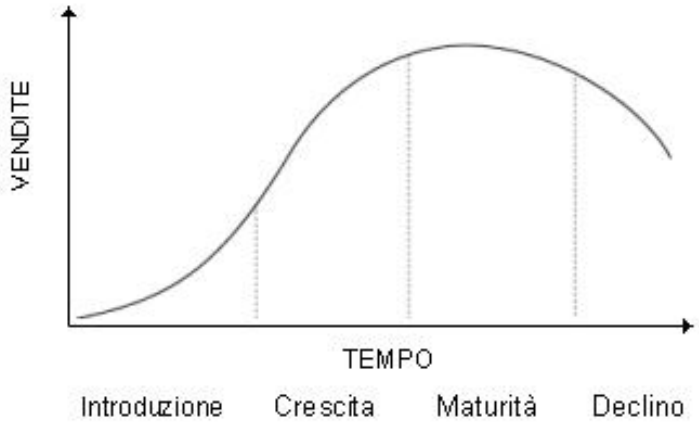
Il business plan acquista credibilità e diventa più realistico se segue i segmenti di mercato nel delineare l'offerta e, inoltre, riesce a dimostrare un collegamento tra i bisogni dei segmenti di mercato individuati e il marketing mix mirato. Quest'ultimo è uno strumento per

posizionare i prodotti all'interno del mercato target individuato ed è definito dalle 4P, ossia prodotto, prezzo, pubblicità, distribuzione, che assieme costituiscono l'offerta. Il documento che affronta questo tema è il *piano di marketing*, in cui vengono descritti in dettaglio gli elementi del marketing mix e le linee guida per l'implementazione dei programmi di marketing.

Oltre ad analizzare il mercato di riferimento, quindi il versante della domanda, è importante dare uno sguardo anche al *settore di appartenenza*. Esso è costituito dal gruppo di imprese che svolgono la stessa attività economica in un determinato ambito geografico[50]. L'analisi del settore è essenziale per due motivi. In primo luogo per comprendere le caratteristiche dell'offerta, osservare i concorrenti esistenti e potenziali e individuare i canali di distribuzione e di approvvigionamento, ovvero per comprendere a fondo il ruolo e il posizionamento dell'organizzazione all'interno del settore. In secondo luogo, per capire le minacce e le opportunità che possono derivare da cambiamenti futuri del settore.

Come visto per i prodotti, anche i settori si evolvono nel tempo, sia in termini di struttura che in termini di grandezza (vedi Fig. 12). Si possono individuare quattro stadi nell'evoluzione di un settore che si possono relazionare con le cinque forze competitive (vedi sotto-par. 2.2.2.).

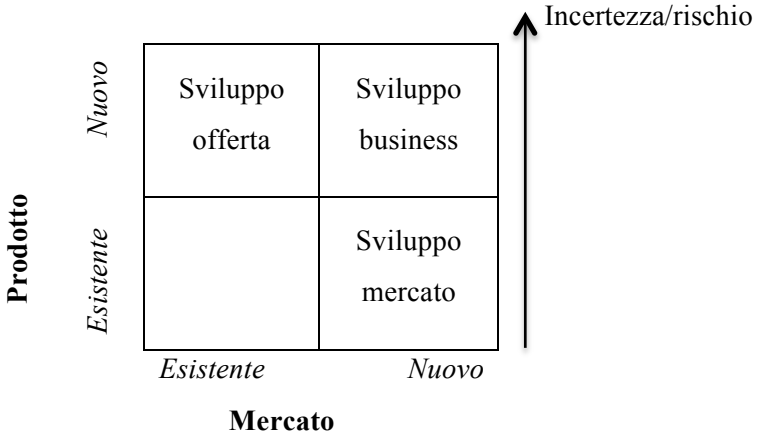
Fig. 12 - Il ciclo di vita di un settore



[50] Un'accezione più ampia comprende anche quelle imprese che svolgono attività in parte simili, offrendo beni sostitutivi a quelli dell'azienda considerata. Si tratta dei concorrenti indiretti, che verranno trattati in dettaglio successivamente.

Nella fase dell'*introduzione*, ci sono poche aziende nel settore che entrano in un'area caratterizzata da una nuova combinazione di mercato/prodotto. In particolare ci possono essere tre scenari possibili (vedi Fig. 13):

Fig. 13 - La fase dell'introduzione in un settore



Fonte: rielaborazione personale da BORELLO K. A., Excellent business plan, pag. 46.

- sviluppo offerta, quando si ha un prodotto nuovo in un mercato esistente; in questo caso si può parlare di strategia di penetrazione del mercato, e per essere vincenti spesso è utile conoscere il mercato e utilizzare canali di distribuzione consolidati;
- sviluppo mercato, quando il prodotto già esistente viene introdotto in un mercato nuovo; in questo caso lo sforzo e gli investimenti richiesti sono rivolti all'attività di promozione;
- sviluppo business, quando sia il prodotto che il mercato sono nuovi; scenario dove è presente il rischio maggiore.

Nella fase di *sviluppo*, il mercato cresce dato che numerose aziende concorrenti entrano in un settore che si sta sviluppando. Solitamente le vendite aumentano in maniera considerevole e, anche se molte aziende traggono profitti, buona parte di essi viene assorbita (ad esempio dalle politiche di marketing in corso) e possono esserci dei rischi derivanti dalla competizione per la posizione e quota di mercato.

Nella fase di *maturità*, il mercato è ormai stabile, la tecnologia consolidata e ci possono essere fenomeni di concentrazione tra aziende. I rischi sono minori e gli utili considerevoli, portando le aziende a recuperare i capitali investiti. Per le aziende multi-prodotto può essere

un buon momento per lanciare sul mercato nuovi prodotti, in quanto dispongono di risorse da investire nella fase di introduzione di nuovi beni.

Nella fase di *declino*, infine, il mercato si contrae per l'arrivo di una nuova tecnologia o di prodotti nuovi decretando l'obsolescenza del prodotto offerto.

Il ciclo di vita di un settore è simile a quello di un prodotto (vedi sotto-par. 2.1.2.) per il fatto che un settore è solitamente associato ad una categoria di prodotti. Tuttavia, non coincidono perché all'interno di un settore ci sono costanti aggiornamenti dei prodotti presenti.

La terza componente da considerare nell'analisi del contesto sono i *concorrenti*. Si tratta di quelle aziende che offrono prodotti simili e, quindi, intercettano la domanda e discapito dell'iniziativa in esame. Per mantenere una certa coerenza, anche in questa sede, bisogna tenere in considerazione non tanto il prodotto in sé quanto il bisogno che soddisfa e, quindi, risultano essere dei competitors anche delle aziende che offrono dei prodotti diversi. Ciò significa che il mercato target può essere lievemente differente. Tale grado di diversità comporta la distinzione tra concorrenti diretti e indiretti. I primi offrono prodotti che vanno a soddisfare bisogni molto simili: tale similitudine può essere stimata dal grado di sostituzione degli stessi. Essi possono anche essere ulteriormente classificati in primari e secondari (e così terziari ecc.) in base al bacino di utenza in termini geografici. I secondi, invece, sono quelle aziende che si rivolgono al medesimo mercato target, ma dove il grado di sostituzione non è così elevato. In termini pratico-operativi, in sede di redazione del piano d'impresa, l'analisi dei concorrenti avviene secondo le seguenti fasi:

- si analizza la domanda individuando i bisogni presenti e chi, sul mercato, offre beni/servizi che la soddisfano; questo permette anche di avere un'idea sulla concentrazione del settore;
- si traccia, poi, un profilo di ciascun concorrente che comprende la strategia corrente, i suoi punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce, i possibili cambiamenti di strategia, la reazione a cambi della strategia dell'azienda in esame, la forza finanziaria e quella operativa, redigendo una scheda di descrizione che comprenda per tutti gli stessi elementi in modo tale che sia possibile eseguire una comparazione;
- infine, si effettua una sintesi delle caratteristiche più importanti, raggruppando i competitors in base ad una loro classificazione, attraverso la redazione di tabelle comparative. Il benchmarking (esame di paragone) può essere su dati finanziari, ossia

basato sulle cifre del bilancio, oppure in base a misure e rapporti di tipo operativo. Tale tecnica può essere utilizzata anche come input nella redazione nel business plan, nel caso in cui si fosse insicuri dei valori da utilizzare. Inoltre, tale analisi provvede a determinare diversi indicatori e obiettivi che possono essere considerati per misurare i propri miglioramenti.

Tale analisi, una volta portata a termine, consente la comprensione dei comportamenti delle aziende, e permette di raggiungere una migliore capacità di previsione delle strategie competitive, sia con riferimento al contesto in generale sia relative ai concorrenti diretti dell'organizzazione.

2.2.2. Strumenti di analisi

Finora si è parlato di come può essere utile nella redazione del business plan esaminare dapprima il contesto in cui opera l'azienda, inteso come il mercato di riferimento, successivamente il settore di appartenenza e i concorrenti, sia diretti che indiretti, con i quali si trova a competere. Oltre a tali elementi, l'ambiente in cui l'azienda si trova ad operare è caratterizzato anche da altre forze. Tali fattori ambientali possono essere definiti "macro" se riguardano temi di economia generali come ad esempio il livello di inflazione, i tassi di interesse e i tassi di cambio, oppure "micro" se riguardano più da vicino il business come ad esempio la tassazione locale, la creazione di nuove infrastrutture e collegamenti che possono risultare utili per l'attività. Con riferimento al business plan, essi necessitano di attenzione qualora abbiano un impatto nel business, risultando interessante capire quanto sarà grande l'influenza.

Prima di passare ad esporre gli strumenti per valutare l'ambiente è utile considerare la velocità di cambiamento che lo caratterizza. In particolare, esso può essere stabile, dinamico o turbolento. Nel primo caso ci sono piccoli e lenti cambiamenti o di nessun tipo, che permettono di essere così identificabili e prevedibili. Tale stabilità può essere riscontrata in mercati maturi. Nel secondo caso il cambiamento è moderato, a volte prevedibile, altre no e l'organizzazione deve adattarsi a tale variazione per mantenere una certa competitività. Nel terzo caso, il cambiamento che caratterizza il mercato è di tipo rapido e non prevedibile. In questo caso i mercati sono spesso caratterizzati da alti livelli di sviluppo tecnologico che fanno sì che gli scenari cambino spesso, così come le relazioni tra fornitori, distributori e clienti.

Verranno proposti ora diversi strumenti di analisi utili per esaminare tali criticità. Per quanto riguarda il contesto generale risulta utile utilizzare la cosiddetta PEST analysis, acronimo per *Political, Economic, Social* e *Technological factors*, la quale rivela le influenze esterne sul business. Di seguito si elencano alcuni dei fattori tipici, anche se ogni business è differente per cui tale lista è solo indicativa.

I *fattori politici* includono aspetti regolati dal governo come, ad esempio, le tasse, che influiscono sulla spesa dei consumatori e la domanda di mercato, la spesa pubblica, che ha un impatto diretto sul livello della domanda, le politiche regionali, che affliggono il business su decisioni di locazione, le politiche monetarie e i livelli dei tassi di interesse, che influiscono sulla domanda e sull'abilità dell'azienda di ripagare un eventuale debito, i cambiamenti in tema di commercio estero, che possono facilitare/ostacolare le esportazioni verso determinati paesi, le leggi sulla concorrenza, che stabiliscono cosa è ammesso fare e cosa non, ad esempio, con riferimento a fusioni e acquisizioni, l'educazione, che ha un impatto nel lungo termine nell'abilità di assumere personale qualificato.

I *fattori economici* includono il naturale ciclo dell'economia che può alternare momenti di crescita veloce a momenti di stagnazione, il livello di occupazione collegato allo stato dell'economia locale e può avere un impatto in termini di facilità o difficoltà nelle assunzioni, l'inflazione che può avere conseguenze, ad esempio, sul prezzo delle materie prime acquistate, i tassi di interesse e di cambio, la situazione del mercato azionario che affligge la fiducia dei consumatori, lo sviluppo economico che influisce nella natura dei prodotti/servizi che possono essere commercializzati verso certi paesi, la disponibilità del credito e il prezzo delle commodity.

I *fattori sociali* possono essere utili per considerare la domanda e includono il tasso di crescita della popolazione, l'età della stessa e i cambiamenti sociali e culturali.

I *fattori tecnologici* hanno un impatto nell'economia e includono il livello di spesa in ricerca e sviluppo, la nascita di nuovi mercati, l'introduzione di nuovi metodi di produzione e il tasso di adozione di nuove tecnologie.

Un'accezione allargata della presente analisi comprende anche i fattori legali, che includono il sopraggiungimento di specifiche leggi che interessano il business, e i fattori ambientali che comprendono problematiche sociali e legali collegate alla protezione dell'ambiente (in questo caso l'acronimo che si utilizza per definire l'analisi è PESTLE).

L'analisi esposta è un punto di partenza interessante per valutare l'ambiente futuro nel quale l'organizzazione svolgerà la sua attività. Se essa è combinata ad una pianificazione

dello scenario (*scenario planning*) può contribuire positivamente al processo di business planning. Il cosiddetto scenario planning rappresenta un approccio strutturato per studiare l'incertezza che caratterizza l'ambiente nel quale l'impresa dovrà operare. "*A characteristic of a good business plan is that it should tell a story. Scenario planning helps develop the story behind the plan and also provides the framework and narrative for a market forecast*"[51]. Essa comprende quattro fasi:

- Identificazione dei fattori di alta incertezza (un fattore è incerto quando è difficile conoscere il suo comportamento futuro) e di alto impatto (un fattore ha un alto impatto quando la sua influenza è significativa nella performance del business). Tali fattori sono l'output della PEST analysis, i quali vengono collocati in una matrice che li suddivide in base alla loro incertezza (bassa o alta) e al loro impatto nel business (alto o basso).
- Descrizione dei possibili comportamenti (si indicano due o tre alternative) in riferimento ai fattori identificati nel riquadro in alto e destra della matrice (ossia quelli con un alto impatto e un'alta incertezza).
- Selezione di tre o quattro scenari più importanti; partendo dalla scelta di due fattori che caratterizzano il contesto si costruisce una matrice che combina i rispettivi comportamenti, identificando così dei possibili scenari. Questi ultimi costituiscono la base di partenza per la formulazione di una possibile strategia. Ovviamente, andranno selezionati solamente quelli che sono realistici e rilevanti per il processo di pianificazione.
- Rappresentazione degli scenari; attribuendo loro un nome evocativo e descrivendo la loro essenza ed evoluzione nel tempo.

Un ulteriore strumento da impiegare, che inserisce come input i risultati della PEST analysis, è la SWOT analysis (vedi Fig. 3), la quale può essere così completata nella sua parte che si riferisce all'ambiente esterno, inserendo, cioè, le minacce e le opportunità presenti nel contesto. Queste ultime vanno sempre considerate alla luce dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione. Per chiarezza si apportano due esempi: potrebbe presentarsi una nuova opportunità di mercato ma, in quel momento, l'azienda potrebbe non disporre delle risorse necessarie per sfruttarla. L'azienda dovrebbe, quindi, utilizzare il business plan per pianificare come ricercare i fondi di cui necessita e utilizzare le sue forze al fine di riuscire a sfruttare

[51] FRIEND G. & ZEHLE S., in *The Economist Guide to business planning*, pag. 37.

l'opportunità presente. Da questo esempio si può capire come i quattro elementi della SWOT siano collegati tra loro ed estremamente legati al business di riferimento. In questo caso la mancanza di risorse rappresenta una debolezza, che, non si sarebbe considerata se non fosse esistita un'opportunità nel mercato. Un secondo esempio può essere costituito dalla seguente situazione: un'organizzazione potrebbe identificare come rischio una fusione che si sta realizzando tra le aziende del settore poiché la porterebbe ad occupare una posizione secondaria; tale rischio potrebbe, invece, ricadere tra le opportunità se essa prendesse parte a tale fusione.

Come per i punti di forza e di debolezza si propone una tabella (vedi Fig. 14) comprensiva di dieci aree in cui possono sorgere opportunità e rischi e un possibile esempio.

Fig. 14 - Dieci aree in cui possono sorgere opportunità e rischi

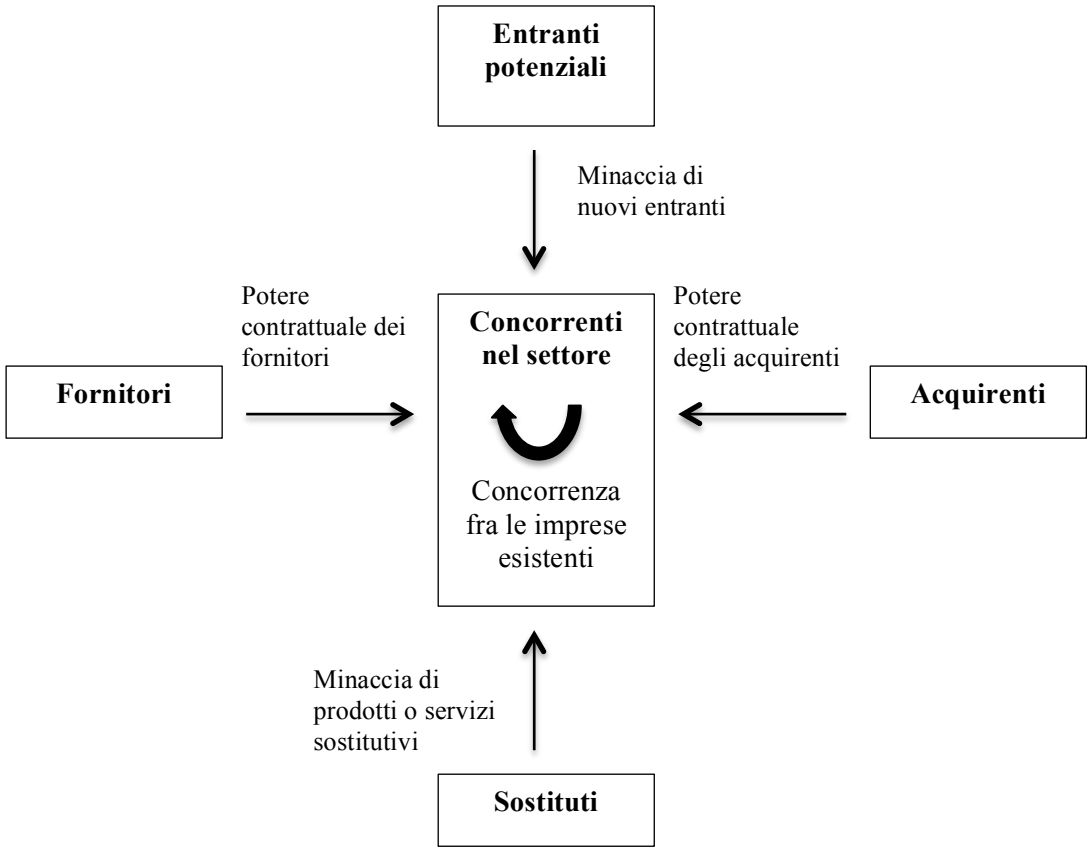
Area	*Opportunità*	*Rischio*
Mercato	Il mercato è in crescita	Il mercato sta diventando rapidamente saturo
Settore	La concorrenza è frammentaria	I concorrenti hanno una forte R&S
Associazioni di settore	L'adesione agli standard rafforza il prodotto	L'adesione a nuovi standard aumenta i costi
Mercato del lavoro	Competenze disponibili a livello locale	Scioperi
Mercati finanziari	Fondi a basso costo	Prestiti a costi elevati riducono il potere d'acquisto dei clienti
Tassi di cambio	Materie importate più economiche	Prodotti della concorrenza più economici
Ambiente	Opportunità di vendere dispositivi a tutela dell'ambiente	Costi della normativa anti-inquinamento
Tendenze economiche	L'espansione economica rafforza la domanda	La disoccupazione crescente riduce la domanda
Politiche statali	Sgravi fiscali	Incentivi per le società rivali
Disastri naturali	Vendita di attrezzature specializzate o fornitura di assistenza	Perdite nella produzione o nei dati

Fonte: STUTELY R., Il business plan, pag. 44.

L'ultimo strumento utile che si vuole presentare in sede di analisi del contesto, con particolare riferimento al settore di appartenenza, è il *modello delle 5 forze di Porter* (vedi Fig. 15). L'autore individua cinque forze che possono avere un impatto nel proprio settore di business, le quali verranno successivamente esposte. In particolare egli afferma che: "In

qualsiasi settore industriale, le regole della concorrenza si riassumono in cinque forze competitive: l'entrata di nuovi concorrenti, la minaccia di sostituti, il potere contrattuale dei clienti, il potere contrattuale dei fornitori e la rivalità tra i concorrenti presenti. (…) La potenza delle cinque forze varia da un settore industriale a un altro e può cambiare con l'evolversi di un settore. (…) Le cinque forze determinano la redditività di un settore industriale perché influenzano prezzi, costi e investimenti che devono sostenere le imprese appartenenti al settore stesso. (…) La potenza di ciascuna delle cinque forze competitive è una funzione della struttura del settore industriale, ovvero delle caratteristiche economiche e tecniche che stanno alla base di un settore industriale"[52].

Fig. 15 - Il modello delle cinque forze competitive



Fonte: PORTER M., Il vantaggio competitivo, pag. 11.

I *potenziali nuovi entranti* aggiungono capacità al settore e, se essa risulta maggiore della crescita della domanda, riducono la profittabilità dell'azienda. Il settore può essere protetto

[52] PORTER M., *Il vantaggio competitivo*, p. 10-12.

dalla minaccia di nuovi concorrenti, che cercano di guadagnare quote di mercato, tramite le barriere all'entrata, le quali possono essere costituite dalle economie di scala, se rappresentano un fattore chiave, gli alti costi legati al cambiamento (*switching costs*), l'effetto network, gli investimenti di capitali richiesti per entrare nel settore, le risorse inaccessibili per i nuovi entranti e le politiche di governo restrittive. Se sono presenti questi elementi il rischio di nuovi entranti non è elevato.

La *minaccia di sostituti* è costituita da prodotti che adempiono la stessa funzione o soddisfano gli stessi bisogni del prodotto esistente ed è particolarmente significativa qualora il prodotto sia più economico per il consumatore oppure meno costoso per l'azienda.

Il *potere contrattuale degli acquirenti* è fondamentale perché il prezzo che si riesce ad ottenere dagli stessi ha un grande impatto sui profitti della propria attività e, per questo, è una forza da non sottovalutare nell'analisi del settore. Se essi hanno potere contrattuale, lo useranno per abbassare i prezzi o per chiedere un maggior valore nel prodotto, in modo tale da catturare più valore per loro stessi. Alcuni fattori che aumentano il loro potere sono i costi di cambiamento bassi (che si ritrovano nei beni di tipo commodity, ossia indifferenziati), la loro grandezza rispetto a quella dei fornitori e la possibilità, nei mercati business-to-business, di produrre internamente i prodotti anziché acquistarli.

Il *potere contrattuale dei fornitori* dipende dalla loro forza negoziale; nel caso sia ampia, ad esempio qualora siano presenti pochi fornitori nel settore e di grandi dimensioni, essi la useranno per richiedere prezzi maggiori o insistere su condizioni più favorevoli, abbassando in questo modo la profittabilità del settore. Per ridurre il loro potere è utile disporre di diversi fornitori oppure far sì che alcuni di essi dipendano dalla propria attività.

La *rivalità tra i concorrenti* presenti ha un impatto significativo sulla profittabilità. Le aziende, infatti, perdono il valore che hanno creato, trasmettendolo agli acquirenti attraverso prezzi minori o disperdendolo in alti costi per competere. L'intensità della rivalità tra aziende dello stesso settore sarà caratterizzata da diversi fattori:

- i settori dominati da un'impresa sono generalmente più stabili rispetto a quelli caratterizzati da più aziende;
- il grado di concentrazione del settore ha un importante effetto sul comportamento dei competitors;
- con riferimento ad un settore che non cresce, la rivalità sarà sempre maggiore finché alcuni concorrenti non escono dal mercato oppure si fondono tra loro;

- nel caso di mercati di commodity, la competizione è focalizzata sul prezzo; al contrario, nei mercati in cui c'è spazio per la differenziazione, la competizione sul prezzo sarà minore;
- nei mercati in cui i beni sono deperibili, la rivalità aumenta nel momento in cui i prodotti/servizi vanno venduti.

È interessante considerare le cinque forze competitive alla luce del ciclo di vita del settore di appartenenza (vedi Fig. 12). Infatti, ognuna delle forze ha un comportamento diverso in relazione alla fase di crescita in cui si trova il settore; è assente o bassa in una particolare fase di vita del settore, mentre è alta in altre fasi. La tabella (vedi Fig. 16) di seguito riportata evidenzia tali considerazioni.

Fig. 16 - Il ciclo di vita del settore e le forze competitive

	Introduzione	*Crescita*	*Maturità*	*Declino*
Nuovi entranti	Pochi	In aumento per effetto bandwagon	Consolidamento	Uscita
Minaccia di sostituti	Non esistente	Bassa	In crescita	Alta, essi potrebbero esserne la causa
Potere degli acquirenti	Basso perché disposti a pagare	Molto basso perché la domanda eccede l'offerta	In aumento perché capacità eccede domanda	Alto perché la capacità eccede l'offerta
Potere dei fornitori	Medio perché i volumi acquistati sono bassi	Alto	In declino perché i volumi acquistati sono importanti	Basso
Rivalità tra imprese	Bassa	Bassa, focus sulla crescita	Intensa, cercano di crescere a discapito rivali	In declino, a causa dell'uscita dal mercato delle più deboli

Fonte: rielaborazione personale da FRIEND G. & ZEHLE S., The Economist Guide to business planning, pag. 56.

Il modello delle cinque forze può essere applicato in tutti i settori poiché contiene le relazioni fondamentali di tutto il commercio. Porter sostiene che ci siano un numero limitato

di forze strutturali, le quali impattano sistematicamente sulla profittabilità di ogni settore, e sono quelle citate in precedenza[53]. In particolare:

- un aumento dei sostituti, dei nuovi entranti e del potere degli acquirenti fanno sì che i prezzi si abbassino;
- un aumento del potere dei fornitori risulta in un aumento dei costi;
- la rivalità tra le imprese concorrenti può allo stesso tempo comportare un abbassamento dei prezzi e/o un aumento dei costi.

L'analisi delle cinque forze è spesso utilizzata per determinare l'attrattività di un settore, qualora non si stia già operandovi, e quindi è fondamentale per aziende e investitori che devono decidere se entrare, uscire o investire in quel settore. Tuttavia, questa non è la sola funzione dello strumento in esame: esso può dare delle chiare indicazioni in termini strategici e indicare dove e come competere e, unitamente agli altri strumenti analizzati contribuisce alla generazione di scelte strategiche (vedi sotto-par. 2.3.3.).

2.3. Strategie e posizionamento

Una volta effettuata un'approfondita analisi delle caratteristiche del proprio business e dell'ambiente esterno, il management può procedere nella determinazione di un piano strategico di sviluppo perseguibile dall'azienda in funzione alla sua fattibilità, redditività e rischiosità. Finora si sono fatte delle valutazioni e stime che devono poi trovare riscontro nell'azione gestionale. Tale incertezza è connessa sia alla soggettività con cui è stata effettuata l'analisi, sia al fatto che l'ambiente è in continua evoluzione, così come l'offerta dei concorrenti, i quali la potrebbero cambiare in risposta alla strategia messa in atto dall'impresa. Per questi motivi, il processo di pianificazione in questa sezione del business plan deve conciliare sia la dinamicità sia un certo aggiornamento. Il primo aspetto fa riferimento al fatto che il posizionamento va valutato non solamente in base alla propria offerta, ma anche tenendo in considerazione la direzione assunta dagli altri attori del mercato e quindi, è richiesto l'utilizzo di un'ottica prospettica. Il secondo aspetto si riferisce al fatto di utilizzare un processo continuo di monitoraggio dell'ambiente e il conseguente adeguamento del proprio profilo strategico.

Prima di passare alla definizione delle opzioni strategiche da perseguire (vedi sotto-par. 2.3.3.), è utile soffermarsi a definire vision, mission e valori aziendali per il fatto che, dietro

[53] A tal proposito afferma MAGRETTA J., in *Understanding Michael Porter*, pag. 52: "(…) there are a limited number of structural forces at work in every industry that systematically impact profitability in a predictable direction".

l'operatività, l'impresa detiene una filosofia e una cultura che definiscono il suo profilo strategico sottostante, dal quale inizia e si fonda l'analisi delle strategie aziendali.

Oltre a questo, è indispensabile definire quali sono gli obiettivi che l'organizzazione si pone, sia dal punto di vista sociale che reddituale, prima di proseguire nella formulazione della strategia in modo tale da disporre di una misura per un successivo confronto.

2.3.1. Vision, mission e valori

All'interno dell'azienda è sempre presente un profilo strategico di fondo, composto dalle idee, dai valori e dai comportamenti che delineano il disegno strategico dell'organizzazione e la guidano nella sua gestione. Esso è composto da tre aree fortemente interrelate[54] da cui nasce una visione imprenditoriale.

- Impostazione organizzativa, ossia il peso attribuito alle risorse umane, la configurazione delle funzioni e dei ruoli organizzativi, i meccanismi che regolano il riconoscimento del contributo delle singole risorse.
- Filosofia gestionale, ovvero le idee, i comportamenti e le motivazioni di sottofondo alle relazioni aziendali interne e esterne.
- Obiettivi di fondo, cioè le aspirazioni e ambizioni che guidano l'attività aziendale nell'ottenimento del successo reddituale e sociale (questa parte verrà affrontata nel sotto-paragrafo successivo).

A partire da queste tre caratterizzazioni dell'organizzazione viene formulata la *vision* definita come quell'insieme di valori e di idee che sono radicati nell'organizzazione, nella sua struttura, nei meccanismi operativi e nei suoi attori chiave o, altresì, come ciò che "*sets out the purpose (what business the organisation is in) and direction of the business (where it is trying to go)*"[55]. Il business plan deve cercare di trasmettere ai suoi lettori questa visione e, quindi, rivelare la filosofia e i valori etici dell'impresa. Inoltre, come per quanto riguarda tutto il contenuto del piano d'impresa, anche l'orientamento strategico dev'essere costantemente monitorato e, qualora si verifichino dei cambiamenti di visione, modificato.

Il concetto di *mission* aziendale, invece, rappresenta la versione esplicita di tale profilo strategico invisibile e un modo per comunicare all'esterno la direzione delle proprie azioni (mission) e il modo in cui si vuole che venga percepito e inteso il proprio business (valori). La mission "*outlines how the vision is to be translated into reality; that is, what should be done*

[54] Esse vengono elencate da BORELLO K. A., in *Excellent Business plan*, pag. 56.
[55] FRIEND G. & ZEHLE S., *The Economist Guide to business planning*, pag. 27.

to achieve it"[56]. Per questo motivo è importante mantenere un certo allineamento e comportarsi in modo coerente rispetto a quanto si dichiara in termini di valori e principi. In caso contrario, l'organizzazione perde credibilità, oltre che da parte del pubblico esterno, anche da quella del personale interno.

Questi due concetti esposti, vision e mission, devono essere inclusi nell'executive summary (vedi sotto-par. 1.4.1.) dato che rappresentano l'essenza dell'organizzazione. Essi, inoltre, dovrebbero essere corti, d'ispirazione e facili da comprendere.

Infine, visione, mission e valori rappresentano degli strumenti efficaci nell'identificare la direzione che l'organizzazione segue solo se vengono condivisi, supportati e seguiti. Essi sono d'aiuto nella creazione di un linguaggio comune e nel processo di comunicazione e servono, come già affermato, come base di partenza per le strategie formulate durante il processo di pianificazione.

2.3.2. Obiettivi SMART

Gli obiettivi strategici che, di solito, un'azienda persegue sono di tipo sociale e reddituale. Infatti, le sue strategie sono volte al raggiungimento di un successo e consenso sociale, oltre che reddituale. Nel primo caso, il successo deriva dall'adozione di una strategia sociale opportuna; mentre nel secondo caso tale relazione diretta non è detto che si verifichi. Un successo competitivo, infatti, non garantisce un successo reddituale, e viceversa. Un'organizzazione potrebbe essere redditizia, anche avendo un profilo competitivo insoddisfacente. Nella maggior parte delle volte, però, con i primi segnali di crisi dei consumi, tale successo è destinato a terminare e l'azienda ad uscire dal mercato. Ecco perché il successo reddituale sarà duraturo nel tempo solamente se deriva da una solida strategia aziendale, vincente sotto il profilo competitivo e sociale. Nello scenario aziendale sono ancora presenti entità sbilanciate verso uno dei due obiettivi, perseguendo profitti (aziende "for profit") oppure obiettivi sociali (aziende "non-profit"). Tuttavia, solamente con un approccio radicato nella visione aziendale e connesso con la dimensione competitiva dell'impresa si può giungere ad un successo nel mercato. Questo è possibile solamente trattando i due obiettivi, sociale e reddituale, come un'unica componente parallela, parte della strategia da sviluppare.

A questo punto risulta importante chiedersi come misurare il successo reddituale e sociale di un'impresa. La risposta è la creazione di una serie di sotto-obiettivi concreti, che siano volti

[56] Vedi nota n. 55.

alla realizzazione del piano strategico, riuscendo così a creare un collegamento tra strategia ed operatività dell'azienda. Tali obiettivi devono essere SMART, acronimo per:

- Specifici (*Specific*)
- Misurabili (*Measurable*)
- Raggiungibili in un determinato periodo di tempo (*Achievable*)
- Coerenti con il piano strategico (*Relevant*)
- Riferiti a precisi intervalli di tempo (*Time bound*)

Tali obiettivi, inoltre, costituiscono un fondamento che permette al management di valutare se si sta seguendo quanto indicato nel business plan e, in caso di risposta negativa, di attuare le opportune azioni. Gli obiettivi che si definiscono sono per la maggior parte di tipo finanziario, dato che essi sono estremamente importanti, ma non bisogna tralasciare quelli che fanno riferimento ad altre dimensioni aziendali.

A seguito, della definizione degli obiettivi che servono per raggiungere il successo reddituale e sociale, e tenendo a mente vision, mission e valori, si può passare alla definizione di diverse opzioni strategiche con le quali raggiungere un successo aziendale duraturo.

2.3.3. Generazione di opzioni strategiche

Le matrici generate durante lo studio del business e del contesto costituiscono un punto di partenza per capire la direzione strategica da sviluppare e, perciò, rappresentano degli strumenti utili alla generazione di opzioni strategiche e alla comprensione dei flussi di cassa che ne derivano. Il vantaggio nell'uso delle matrici risiede nel considerare le strategie per prodotti o per unità di business, non isolatamente, ma sempre con riferimento all'attività e all'allocazione delle sue risorse, in modo tale da produrre il maggior rendimento dell'investimento.

Generalmente, le alternative strategiche che vengono adottate sono quelle di crescita del business, di ritiro oppure di "non fare nulla". Solitamente il business plan viene redatto con lo scopo di sviluppare il business, tuttavia, un portafoglio di prodotti o di unità di business potrebbe richiedere il ritiro di determinati beni, con la conseguente concentrazione delle risorse in altri.

L'attività può essere sviluppata in quattro possibili direzioni:

- penetrazione del mercato, qualora si segua lo scopo di vendere in quantità maggiori beni già esistenti nello stesso mercato;

- sviluppo del prodotto, qualora lo scopo sia di vendere nuovi prodotti agli stessi consumatori;
- sviluppo del mercato, quando si ricercano nuovi mercati per prodotti già esistenti;
- diversificazione, qualora si cerchi di vendere prodotti nuovi a nuovi gruppi di consumatori.

Con riferimento a tutte queste tipologie di strategia è cruciale tenere a mente la possibilità di far leva sulle competenze core e sulle risorse disponibili. Essa è massima nella penetrazione di mercato e minima per una strategia di diversificazione.

La prima tra le strategie elencate, *penetrazione del mercato*, è generalmente la più semplice da seguire perché i prodotti e i mercati sono già ben conosciuti e questo permette di sfruttare al meglio le proprie capacità e risorse. Siccome tale strategia punta ad aumentare i volumi di vendita, risulta particolarmente efficace in settori caratterizzati da alti costi fissi e bassi costi marginali.

La seconda tra le strategie elencate, *sviluppo del prodotto*, punta a vendere nuovi prodotti[57], in aggiunta a quelli esistenti, all'interno dello stesso mercato o allo stesso gruppo di consumatori. Tale strategia è particolarmente adatta qualora l'azienda abbia acquisito un'ampia conoscenza del mercato o abbia creato delle relazioni stabili con i consumatori.

La terza strategia, *sviluppo del mercato*, si ha qualora il business cerchi di vendere dei prodotti esistenti in un mercato nuovo. Un classico esempio è estendere il raggio d'azione dell'azienda aumentando l'area geografica di riferimento all'interno del paese oppure esportando all'estero. Questo spesso implica un cambiamento nel marketing mix, come ad esempio degli adattamenti al prodotto in modo che possa essere venduto al nuovo mercato.

La quarta strategia, *diversificazione*, offre la minor possibilità di sfruttare le competenze e risorse già presenti all'interno dell'organizzazione. Lo scopo è di vendere nuovi prodotti all'interno di nuovi mercati. Essa può essere distinta in due categorie, a seconda che sia collegata o meno al business. Nel primo caso l'azienda continua ad operare all'incirca all'interno della stessa area di business ma necessita di nuove competenze e risorse; è il caso in cui opti per integrarsi verticalmente scegliendo di produrre internamente certe componenti del prodotto piuttosto che acquistarle dai fornitori. Nel secondo caso l'azienda entra in un settore completamente differente e, per tal motivo, il livello di sinergia è basso. In questa

[57] Per nuovi prodotti si intendono dei beni che soddisfano dei bisogni diversi e non nuove versioni o miglioramenti di prodotti già presenti nel mercato.

circostanza, l'azienda si configura come una holding amministrando diverse aziende e gestendone gli investimenti.

L'azienda potrebbe scegliere, alternativamente, di non sviluppare nessuna strategia. Questo non significa che essa debba cessare la sua attività, ma semplicemente che non la sviluppa in nessuna delle direzioni descritte in precedenza. Si tratta di una situazione non molto realistica ma comunque da considerare per completezza. Utilizzare quest'opzione all'interno di un mercato in crescita significa perdere delle quote di mercato. Per riuscire a mantenere una posizione competitiva, infatti, è necessario rimanere al passo con lo sviluppo del mercato. L'unica situazione in cui un'organizzazione potrebbe decidere di non sviluppare alcuna strategia si ha qualora si tratti di un'azienda leader che opera in un settore maturo e stabile, che non è in declino.

Un'ultima opzione che deve essere presa in considerazione è quella del ritiro di un prodotto (è il caso di prodotti *problem children* o *dog* all'interno della matrice BCG) o unità di business. Tale alternativa può assumere tre forme:

- particolarmente adatta in un mercato in declino, la lenta e graduale riduzione dell'attività permette di continuare a raccogliere i flussi di cassa che ne derivano, perdendo al contempo la quota di mercato;
- idealmente da attuare quando il business ha ancora valore per i competitors, il disinvestimento di un'unità di business è la sua vendita;
- intesa come la strategia contraria rispetto all'integrazione verticale (descritta nell'ambito della diversificazione), l'esternalizzazione comporta la dismissione di certe attività aziendali come, ad esempio, la produzione di alcune componenti di un prodotto.

Gli autori Johnson e Scholes[58] hanno identificato tre metodi alternativi per implementare la strategia una volta scelta. Essa può essere messa in pratica attraverso uno *sviluppo interno* del prodotto o del mercato, il quale richiede un periodo di tempo lungo, ma l'organizzazione mantiene un controllo completo e sviluppa una conoscenza approfondita. Alternativamente si può optare per un'*acquisizione*, un metodo più veloce per lo sviluppo di un prodotto o di un mercato. Spesso, aziende stabili acquisiscono dei business minori per avere il controllo su una nuova tecnologia e, di conseguenza, su nuovi prodotti. Essa rappresenta un'opportunità di incrementare la propria quota di mercato tramite l'acquisizione di competitors. Infine, una

[58] JOHNSON G., SCHOLES K., *Exploring corporate strategy*, pag. 194-199.

terza metodologia è quella dello *sviluppo congiunto*, una forma di cooperazione in cui i rischi e i profitti sono condivisi tra i partners.

Una volta generate le diverse opzioni strategiche, esse devono essere esaminate e, per quelle che presentano un esito positivo, verrà preparata una dettagliata analisi finanziaria.

Oltre alle strategie competitive pianificate dall'organizzazione nei diversi ambiti, sia a livello di azienda sia di area di affari, le organizzazioni spesso perseguono anche una strategia sociale che punta al raggiungimento degli obiettivi sociali prefissati (vedi sotto-par. 2.3.2.). Essa mira a stabilire consenso interno, nei rapporti con i dipendenti e gli azionisti/soci, ed esterno con tutti gli interlocutori con cui l'azienda s'interfaccia. Occorre precisare che la motivazione sottostante ad un'azione sociale può perseguire due fini: uno realmente legato alle istanze sociali (strategia integrata) e uno legato al conseguimento di un vantaggio imprenditoriale (strategia opportunistica). La prima è definita integrata in quanto profondamente radicata nel profilo strategico di fondo. La seconda è, invece, considerata come una leva competitiva da sfruttare per raggiungere gli obiettivi reddituali.

Arrivati a questo punto del piano, la parte descrittiva e di analisi è terminata. Si è riusciti a comprendere a fondo la propria organizzazione e l'ambiente che la caratterizza, definendo così delle opportune strategie da implementare per riuscire a raggiungere degli obiettivi in un arco temporale di 3-5 anni. Il passo successivo è pianificare quantitativamente quanto si desidera realizzare.

CAPITOLO 3

LA REDAZIONE DEL DOCUMENTO DI PIANIFICAZIONE: LA PARTE QUANTITATIVA

3.1. Il piano operativo

A questo punto del piano d'impresa viene abbandonata la dimensione strategica per studiare, come operativamente, compiere quanto pianificato. In questa sezione ci si concentra, quindi, nella gestione operativa dell'attività, la quale "comprende le attività connesse all'attività tipica dell'impresa ed è quindi strettamente legata alle scelte che riguardano il modello di business"[59].

Si entra, perciò, nella quotidianità dell'organizzazione, redigendo un piano operativo dettagliato. Esso dovrà contenere una descrizione della struttura dell'organizzazione, quindi del management, soffermarsi sulla localizzazione commerciale e produttiva, elencare i beni necessari per sostenere l'attività e la produzione, quantificare, quindi, i principali costi operativi e le spese di capitale[60]. I primi comprendono, ad esempio, i costi relativi al personale, la spesa per le materie prime, le altre componenti e i prodotti da rivendere, le utenze e il materiale per gli uffici. I secondi, comprendono i costi che fanno riferimento a terreni e fabbricati, attrezzature e altri strumenti necessari all'attività, i quali possono essere presi in locazione oppure acquistati. Infatti, il piano operativo risulta il principale *cost driver*.

Oltre alla parte concernente i costi, in tale sede è opportuno includere anche quella sui ricavi. Questo tema comprende l'articolazione delle fonti di ricavo, l'articolazione dei prezzi, la dinamica della clientela e il suo comportamento di acquisto, arrivando così a definire un piano delle vendite e uno di marketing.

3.1.1. La struttura dell'organizzazione

La parte che si riferisce alla *struttura dell'organizzazione*, riveste un'importanza particolare sia perché essa stessa costituisce una fonte per il vantaggio competitivo, sia perché

[59] PAROLINI C., *Business planning: Dall'idea al progetto imprenditoriale*, pag. 164.
[60] A questo proposito nell'articolo di PETERS D. S., *It's never too late to plan*, Restaurant Hospitality, Vol. 92, Issue 8, 2008, pag. 60, viene proposta una chiara spiegazione di cosa è compreso all'interno del piano operativo: "In this section you are going to describe three major areas: management and the organization; production; and the facility and equipment needed to operate".

a partire dalla dovuta valorizzazione delle risorse umane dipende la maggior parte della performance dell'azienda. Infatti, "la comprensione di come il lavoro verrà impostato, la solidità della struttura organizzativa e la qualità del personale coinvolto sono elementi di primo piano nell'attività di pianificazione"[61].

In tale sezione vengono descritti l'organizzazione, ossia l'organico, i ruoli e le funzioni aziendali arrivando a stilare un organigramma; la struttura esplicitando la forma giuridica, eventuali collegamenti con altre società e i servizi professionali esterni, e le licenze sottolineando come il progetto in corso possegga tutte le autorizzazioni necessarie.

All'interno dell'*organizzazione*, prima ancora di presentare l'organigramma è importante fare riferimento al management, e quindi, indicare il personale coinvolto nei processi decisionali, riportando per ognuno le competenze e qualità principali. Tale descrizione deve essere sintetica ma, allo stesso tempo, sufficientemente chiara e completa di tutte le informazioni per poter inquadrare la preparazione dei manager senza dover necessariamente consultare i curriculum degli stessi riportati come in allegato.

Per quanto riguarda l'organigramma, la sua rappresentazione ha lo scopo di chiarire la posizione gerarchica, le responsabilità, i compiti attribuiti, gli obiettivi e gli individui che rispondono del proprio lavoro. La sua realizzazione permette, non solo di evidenziare possibili incoerenze, ma anche di far capire la struttura dell'azienda al pubblico esterno. La struttura dell'organizzazione dipende dalla sua grandezza, estensione geografica e tipo di settore nel quale opera. È possibile individuare tre tipologie di configurazione di seguito riportate.

- Funzionale, qualora l'organizzazione venga suddivisa in base alle sue principali attività/funzioni (produzione, vendita, marketing, R&S ecc.) e ognuna di esse riporti direttamente al top management. Questa struttura è ideale per aziende di piccole dimensioni perché facilita la comunicazione e permette, solitamente, di conoscere l'attività svolta dagli altri dipartimenti.
- Divisionale, qualora venga suddivisa in base ai prodotti o all'area geografica servita. Questa struttura, infatti, è adatta per aziende di grandi dimensioni, all'interno delle quali si identificano delle divisioni che tra loro sono molto diverse in termini di prodotti offerti e/o di mercati nei quali operano. All'interno di ogni divisione, dunque, si ritroveranno le stesse attività, ripetute tante volte quante sono le unità di business strategiche identificate. Vi saranno poi delle funzioni di supporto comuni, come ad

[61] BORELLO K. A., *Excellent business plan*, pag. 123.

esempio le risorse umane, la ricerca e sviluppo, l'amministrazione, le quali riporteranno direttamente alla direzione generale. Tale tipologia di struttura può essere particolarmente adatta qualora le unità di business siano anche fisicamente separate perché, ad esempio, situate in siti o paesi differenti.

- A matrice, quando vengono combinati elementi della struttura funzionale con elementi di quella divisionale. Si tratta della tipologia di struttura più complessa, che richiede un maggior livello di interazione tra il management e che può far nascere molti conflitti se le responsabilità non sono perfettamente delineate.

Una volta completata, questa sezione permette di definire così i costi legati al personale, che vengono inclusi tra i costi operativi. Essi comprendono non solo i salari, ma anche i costi legati all'assicurazione degli occupati, pensioni, formazione ecc.

3.1.2. La localizzazione

Nella parte che si riferisce alla *localizzazione* è importante fornire una descrizione dei locali in cui l'azienda commercializza i propri prodotti e di quelli in cui avviene la produzione. In merito alla parte commerciale, la scelta del locale comporta valutazioni di costo-beneficio, ossia è necessario rapportare il costo della locazione o dell'acquisizione del locale al beneficio apportato dalle sue caratteristiche e dalla sua valenza commerciale all'investimento richiesto. Inoltre, occorre valutare le peculiarità dell'area rispetto alla natura del business e spiegare le motivazioni per cui si è deciso di optare per un determinato sito. Infine, la valutazione dell'investimento dev'essere attuata con riferimento al fattore tempo. Nel caso di beni industriali non è necessario porre attenzione tanto alla vicinanza al mercato della clientela, quanto piuttosto all'esistenza di infrastrutture che facilitino la distribuzione dei prodotti e che, quindi, ottimizzino la logistica.

Per quanto riguarda i locali produttivi, i fattori che impattano sulla scelta sono l'esistenza di un efficiente approvvigionamento e l'accessibilità della manodopera adeguata. È importante, infatti, tenere in considerazione la vicinanza a fonti di materie prime e infrastrutture efficienti e, allo stesso tempo, considerare la disponibilità di personale qualificato a costi sostenibili.

Infine, sia per i locali commerciali sia per quelli produttivi, non bisogna dimenticare di osservare considerazioni più ampie, come la situazione legislativa e socio-economica della regione o paese in cui ha sede.

3.1.3. La produzione

Lo studio dell'attività produttiva è focalizzato nell'analisi delle seguenti tematiche: macchinari, processi, capacità, magazzino, qualità e know-how specifico.

In merito ai macchinari è sufficiente redigere un elenco delle attività materiali (e immateriali) che si acquistano e si impiegano nel nuovo progetto. Tra le informazioni interessanti a riguardo, è doveroso inserire per ogni bene il suo stato fisico, il controvalore, il mezzo di pagamento e il valore di realizzo in caso di vendita. Le informazioni relative al piano di ammortamento, invece, vanno inserite nella parte dedicata ai calcoli, nella sezione successiva del business plan.

L'analisi dei processi è utile per delineare i processi di lavorazione, le tempistiche delle diverse fasi e rilevare, così, la forza lavoro necessaria per portare a compimento la produzione prevista (in relazione a quanto pianificato nel piano delle vendite).

La capacità di produzione è fondamentale per supportare il piano delle vendite che si prevede di realizzare, considerando allo stesso tempo gli investimenti sottostanti. In genere, una capacità produttiva troppo elevata, se internalizzata, provoca rigidità data dagli alti costi fissi, al contrario una troppo modesta potrebbe provocare delle mancate vendite. Il concetto di capacità non deve intendersi solamente, in termini tecnici, come la produttività delle macchine, ma bisogna prendere in considerazione anche altri fattori quali la forza lavoro, le capacità tecniche, la resa di trasformazione (scarti), il bilanciamento tra le varie fasi del processo (flusso di lavoro) e l'affidabilità degli input.

In merito al magazzino, risulta fondamentale pianificare la politica delle scorte, le quali possono essere più o meno alte a seconda delle caratteristiche dell'attività e di scelte manageriali. Tale pianificazione ha delle conseguenze sull'attività di trasformazione e sul riordino dei prodotti in funzione delle vendite ma anche dei livelli di giacenza che si è deciso di tenere.

In tale sezione è importante dare spazio anche all'attività di controllo qualità, la quale ha lo scopo di assicurare la conformità dell'output rispetto agli standard previsti. Essa è formata da due componenti: una interna che fa riferimento alla qualità dei materiali e del processo di fabbricazione, e una esterna legata al servizio alla clientela.

Infine, lo studio dell'attività produttiva prevede di descrivere la presenza di competenze distintive (know-how), le quali possono essere sia di tipo tecnico, sia intellettuale.

3.1.4. Il piano delle vendite

Dopo lo studio dell'organizzazione aziendale e dell'attività di produzione, il management dev'essere capace di redigere concretamente un piano delle vendite, scopo che sarà perseguito utilizzando gli elementi di marketing in modo coerente agli obiettivi aziendali. Il fine, quindi, è quello di collegare gli obiettivi di lungo periodo con un piano operativo delle vendite.

Prima di redigerlo è necessario considerare alcuni elementi che rientrano nel concetto, già esposto, di marketing mix perché risultano poi delle variabili senza le quali non è possibile redigere tale piano. Esse, in ogni caso, devono essere coerenti con la strategia di marketing, così come con il piano complessivo dell'azienda.

Tra gli aspetti più rilevanti vi è il *prezzo*, che riveste un ruolo sicuramente importante nelle politiche commerciali dell'azienda. Nel determinare il prezzo, il manager deve tenere in considerazione alcuni elementi quali l'elasticità/rigidità della domanda[62] e la percezione della componente prezzo da parte dei consumatori (a livello di prodotto), la struttura dei costi, il piano delle vendite e il livello atteso di profitto (a livello di azienda). In tale sede, inoltre, è importante precisare il limite di prezzo al di sotto del quale non si dovrebbe operare, che corrisponde al costo variabile totale. Si tratta del costo incrementale che l'azienda sostiene se avvia la produzione del bene, per cui "si possono definire costi variabili quei costi il cui ammontare varia in proporzione alle variazioni del volume produttivo"[63]. Qualora l'azienda venda ad un prezzo superiore, essa consegue un margine che copre i costi fissi (ossia quelli che non si modificano al variare della produzione), al contrario essa risulta in perdita. Tale perdita diminuisce, quindi, all'aumentare del margine realizzato nella vendita, fino a quando la somma dei margini non pareggia con i costi fissi. A partire da quel punto (chiamato break even point, vedi sotto-par. successivo) l'azienda realizza un utile. Infine, nella determinazione dei prezzi, bisogna ricordarsi che si tratta di prezzi al lordo di sconti, abbuoni, premi, crediti commerciali. Si tratta di elementi che riducono la redditività aziendale e, perciò, vanno tenuti in considerazione tramite un aumento del prezzo. È utile, quindi, informarsi, soprattutto per chi opera nel mercato per la prima volta, sulle condizioni abituali di vendita e di pagamento.

[62] La domanda di consumo riferita ad un bene è caratterizzata da un'alta (elasticità) o bassa (rigidità) variabilità delle quantità di vendita al variare del prezzo. Se le oscillazioni di prezzo non determinano cambiamenti nella domanda il prodotto si definisce rigido alla componente di prezzo, al contrario sarà elastico. Ci sono tre elementi che determinano l'elasticità o rigidità della domanda: il tempo (nel breve periodo la curva della domanda è più rigida), la presenza di sostituti, la differenziazione del prodotto dell'azienda rispetto a quello dei concorrenti (maggiore è il livello di differenziazione, maggiore è la rigidità della domanda del prodotto).

[63] AVI M. S., *Management Accounting Vol. II - Cost Analysis*, pag. 12.

Dopo aver fatto le dovute considerazioni sul prezzo, si può sviluppare il piano delle vendite. Per portarlo a termine è necessario scegliere la tecnica di indagine e il livello di analisi[64].

Per quanto riguarda la *tecnica di indagine*, ci sono diversi metodi possibili che permettono di fare delle stime di vendita, in particolare essi si possono raggruppare in:

- tecniche di analisi storica dei trend di vendita (stime quantitative);
- tecniche di proiezione nel futuro (stime quali-quantitative);
- combinazione delle due elencate.

L'analisi storica può avvenire attraverso l'estrapolazione storica oppure l'analisi del trend settoriale. La prima si fonda su delle tecniche matematico-statistiche che, a partire dai risultati degli anni precedenti, costruisce degli scenari futuri in base al cambiamento della domanda. In particolare, i dati relativi alle vendite passate, devono essere ponderati secondo i trend di base (ossia la crescita del fatturato nel lungo periodo), la ciclicità (cambiamenti dovuti a periodi di espansione e di recessione dell'economia), la stagionalità (ossia l'influenza della stagione sulle vendite). La seconda si basa su un metodo che utilizza il trend di crescita del settore di appartenenza. Si tratta di una tecnica semplice ma approssimativa che prende in considerazione la quota corrente dell'azienda sul totale del fatturato del settore, e applica questa percentuale sulle stime di crescita delle vendite del settore. Quindi, si presuppone che l'azienda non perda e non guadagni quote di mercato, rimanendo in linea con il tasso di crescita delle altre imprese. Per questo motivo le proiezioni sono efficaci se non ci sono eventi all'orizzonte che modificano lo scenario interno o esterno, così da poter considerare il passato come un buon indicatore del futuro.

Applicabile ad entrambi i metodi, se viene considerato neutro o ciclico l'effetto stagionale, una tecnica di calcolo utilizzata è rappresentata dal modello del tasso di crescita costante, il quale applica ai flussi passati (di fatturato) il tasso medio composto di crescita (chiamato CAGR, dall'acronimo *compound average grow rate*). Questo metodo prevede dapprima di determinare il tasso di crescita costante *g*, secondo la formula:

$$g = \left(\frac{F^{t+x}}{F^{t}}\right)^{\frac{1}{x}} - 1$$

dove:

t = periodo della prima proiezione considerata

[64] Esse vengono elencate e spiegate da BORELLO K. A., in *Excellent business plan*, pag. 112-116.

x = numero di periodi trascorsi

$t + x$ = periodo dell'ultima proiezione considerata

F = flusso (di fatturato)

Una volta calcolato il tasso g si possono determinare le stime dei flussi futuri, secondo la formula:

$$F_y = Ft + x(1 + g)$$

dove y rappresenta il periodo successivo a $t + x$. Si può proseguire allo stesso modo a calcolare i flussi per i periodi successivi.

Oltre alle tecniche basate sui trend storici e sui flussi passati, esistono quelle fondate su proiezioni del futuro. Si tratta di:

- fattori di mercato, dove si cerca di collegare all'andamento delle vendite uno o più fattori di mercato che siano correlati con il fatturato, determinando a partire da tali elementi le previsioni di vendita in modo indiretto;
- ritorno di marketing, in cui le stime si basano sulla correlazione tra investimenti in pubblicità (guardando il budget pubblicitario) e futuri livelli delle vendite;
- indagini di mercato, le cui stime non necessitano della correlazione con altri mercati ma offrono informazioni dirette sul mercato in cui opera l'azienda;
- stime e pareri di manager, dipendenti ed esperti, in cui le stime si basano su previsioni soggettive di esperti del settore, fornite tramite interviste, e di manager e dipendenti interni all'azienda (generalmente della rete vendita). Agli intervistati viene spesso richiesto di fornire un intervallo di valori, più precisamente tre stime, una pessimistica, una probabile e una ottimistica. Per avere una stima ponderata, tali risultati possono essere poi combinati tramite una tecnica chiamata PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) che permette di calcolare il valore atteso delle vendite.

  $$Valore\ atteso = \frac{a + 4m + b}{6}$$

  dove:

  a = valore pessimistico

  m = valore normale o probabile

  b = valore ottimistico

Utilizzando un valore di deviazione standard (per indicare l'intervallo verosimile del risultato) *s* pari a: $\sigma = (b - a)/6$.

Per quanto riguarda, invece, il *livello di analisi*, il piano delle vendite si sviluppa in due fasi, una di stima delle vendite in cui si calcolano i valori delle proiezioni, e una di schematizzazione dei risultati. La prima fase può essere realizzata per prodotto (adottando come unità di misura l'unità fisica, i kg o altre misure idonee) o per aggregato (è il caso delle linee di prodotto in cui singoli articoli mostrano una proporzionalità diretta nelle vendite e per questo è utile effettuare le stime aggregando due articoli, e dei lotti minimi di vendita, ossia quando il prodotto viene venduto in una quantità minima). Qualora le stime vengano realizzate per aggregato, anche la determinazione dei costi industriali deve essere coerente a tale aggregazione. La seconda fase prevede il raggruppamento dei dati sotto diversi livelli di indagine, come ad esempio per prodotto/linea/lotto, per classe di prodotto (in base alla natura merceologica), per area d'affari, per canale di vendita, per cliente, per area geografica, per condizioni di pagamento o secondo la variabile tempo (ad esempio scomponendo i dati di vendita in periodi di tempo che possano evidenziare la loro stagionalità).

L'ultimo passo che completa la strategia commerciale è la verifica delle risorse necessarie per implementarla. A questo proposito risulta utile considerare il budget[65] a disposizione, il quale può essere determinato secondo diversi approcci: percentuale sulle vendite (si correla l'ammontare delle risorse da destinare al marketing a una percentuale sulle vendite), disponibilità di risorse (le risorse di marketing impiegate sono il residuo che deriva dalla distribuzione delle altre), perseguimento degli obiettivi. I primi due approcci descritti hanno il difetto di non considerare che le vendite sono un effetto delle politiche di marketing, e non il contrario, nel primo caso, e di subordinare il budget alla disponibilità rimanente di risorse, nel secondo caso. Il terzo approccio, invece, risulta il più corretto in quanto stabilisce le risorse a seconda degli obiettivi di marketing da realizzare. Tale budget può essere definito a livello di

[65] BORELLO K. A. in *Excellent Business plan*, pag. 120 afferma che: "il budget è costituito da un insieme di obiettivi di ricavo (budget delle vendite) e di costo (budget di spesa) che vengono spesso assegnati dalla direzione ai manager di linea durante la pianificazione delle attività di breve o medio periodo (di solito un anno). (…) Così il budget delle vendite e il piano delle vendite coincidono qualora vengano assegnati obiettivi in linea con le previsioni (…). Per esempio, molte organizzazioni assegnano obiettivi (commerciali) superiori alle attese dell'azienda, al fine di incentivare e motivare il dipartimento commerciale. (…) piano e budget sono previsioni, vengono utilizzati per monitorare gli scostamenti tra performance ottenuta e attesa, ma si differenziano per orizzonte temporale (budget esclusivamente di breve periodo) e per finalità (raggiungimento obiettivi commerciali e assegnazione di vincoli di spesa per il budget, verso analisi della performance attesa sulla base delle strategie aziendali, determinazione dei fabbisogni di liquidità e ottimizzazione delle risorse investite per il piano)".

impresa qualora gli obiettivi di marketing siano generali e vi siano costi comuni che non possono essere attribuiti a specifici articoli, oppure a livello di aree di affari qualora esse costituiscano dei centri di costo e di profitto.

3.1.5. Strumenti di verifica

In sede di redazione del piano operativo, è utile considerare anche i risultati derivanti da due tecniche d'analisi, che permettono di verificare la veridicità dei risultati a cui si è giunti a seguito della redazione del piano dei costi operativi e di capitale e del piano delle vendite. I due strumenti esposti in seguito, seppur semplici, risultano validi per ipotizzare diversi scenari, e quindi, compiere delle considerazioni di tipo *what if*.

Si fa riferimento, in primo luogo, alla *payback analysis* che comporta la stima dei flussi di cassa in uscita, incluse le spese di capitale e i costi operativi, e la stima di quelli in entrata, in particolare i ricavi operativi. Le domande a cui tale analisi permette di dare risposta sono:

- Quanto tempo è necessario (definito *payback period*) affinché i flussi di cassa in uscita eguaglino quelli in entrata?
- Qual è l'ammontare dei ricavi che l'attività deve generare affinché il *payback period* sia uguale a *n* anni?

In questo modo è possibile verificare se le stime di vendita ipotizzate in sede di redazione del piano delle vendite sono coerenti con i risultati derivanti dalla presente analisi. Infine, è opportuno chiedersi se tale risultato è realistico ed, eventualmente, è possibile modificare gli input per osservare come cambia lo scenario.

In secondo luogo è utile utilizzare la tecnica di *break even analysis* che permette di stimare sia il volume delle vendite necessario affinché ci sia un pareggio tra costi e ricavi (o il raggiungimento di determinati obiettivi), sia qual è il prezzo di vendita dei prodotti che consente il raggiungimento di determinati obiettivi (vedi Fig. 17). Infatti, "uno degli obiettivi principali dell'analisi volumi-costi-risultati è la determinazione del c.d. *break even point* il quale esprime il volume di produzione (identificato, a seconda delle esigenze dei manager e delle caratteristiche del processo produttivo, in termini quantitativi o di fatturato) che deve essere collocato sul mercato affinché i costi sostenuti dall'impresa - siano essi fissi o variabili - possano essere completamente coperti. Il raggiungimento di tale volume di attività consente pertanto di ottenere il pareggio di bilancio"[66].

[66] AVI M. S., *Management Accounting Vol. II - Cost Analysis*, pag. 151.

Il punto di pareggio viene calcolato nel seguente modo[67]:

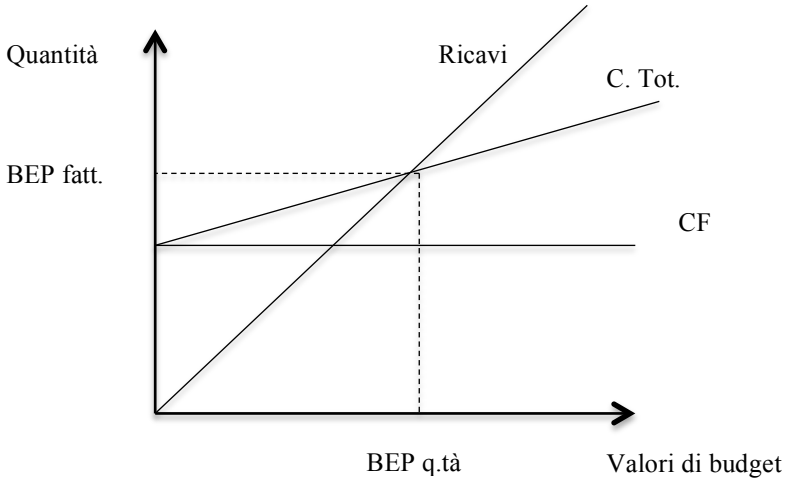
$$B.E.P.\,in\ termini\ quantitativi = \frac{costi\ fissi}{ricavo\ unitaro - costo\ unitario}$$

$$B.E.P.\,in\ termini\ di\ fatturato = \frac{costi\ fissi}{\frac{ric.unit.\ \times q.t\grave{a} - c.var.unit.\ \times q.t\grave{a}}{ric.unit.\ \times q.t\grave{a}}}$$

Se si vuole determinare, invece, il prezzo di vendita dei prodotti è sufficiente lasciare, nella formula iniziale, il ricavo unitario come incognita.

Tale tecnica è utile perché permette di condurre un'analisi di sensitività: attraverso una variazione dei dati di input, cioè, è possibile notare come questi incidono sul punto di pareggio. Inoltre, il BEP è, nella maggior parte dei casi, il punto di rottura più indicativo in sede di valutazione di un progetto imprenditoriale. Infatti, sapere che un certo valore di fatturato rappresenta il quantitativo per andare a pareggio fornisce un obiettivo da perseguire e, allo stesso tempo, una misura per valutare il grado di rischio del progetto stesso. Una volta terminata l'analisi, le considerazioni tratte devono essere considerate in concomitanza di quelle sulla *payback analysis* e dei piani dei costi operativi e delle vendite, apportando, se necessario, le dovute modifiche.

Fig. 17 - Il *break even point*



[67] I costi qui inseriti sono quelli appartenenti alla gestione tipica d'azienda, ossia quelli caratteristici. Possono essere inseriti, all'interno dei costi fissi, gli oneri finanziari e le imposte, ma in ogni caso non si ritroveranno le minusvalenze, le insussistenze, le sopravvenienze passive, le plusvalenze, le sopravvenienze attive e gli altri oneri e proventi non caratteristici.

3.2. Gli schemi economico-finanziari

Prima di passare alla costruzione degli schemi economico-finanziari è utile dedicare uno spazio ad una riflessione in merito alle assunzioni che stanno alla base di essi. Per la loro redazione, infatti, i manager devono effettuare una serie di stime e ipotesi, che costituiscono i dati di input che vengono inseriti al fine di calcolare i dati intermedi e finali.

Le assunzioni sono dei valori alla base dei calcoli che fanno riferimento alle vendite e ai costi attesi per il periodo di tempo di pianificazione considerato. Essendo delle ipotesi si tratta di valori soggettivi per definizione, che sono però frutto di analisi preventivamente eseguite e verificate (si fa riferimento a quelle viste nel cap. 2). Esse devono essere descritte in base alla loro importanza[68], ovvero considerate solamente se significative ai fini della determinazione dei risultati. Occorre, inoltre, ricordare che i valori che vengono assegnati alle assunzioni non corrispondono necessariamente ai valori attesi, ma piuttosto a quelli ritenuti verosimili in ottica prudenziale. Questo perché nella costruzione degli schemi in oggetto il management deve utilizzare un criterio di stima conservativo per evitare di sovrastimare i ricavi o sottostimare i costi, anche se, in questo modo si rischia di non esaltare a sufficienza la redditività del progetto. Di conseguenza, per risolvere il *trade-off* tra prudenza e valorizzazione del progetto si può ricorrere all'analisi di sensitività[69], mostrando anche la performance in uno scenario maggiormente realistico.

La redazione degli schemi economico-finanziari segue uno schema logico e un percorso metodologico. Essi si suddividono idealmente per natura economica, qualora riguardino la determinazione dei costi, dei ricavi e dell'utile atteso, e per natura finanziaria, qualora trattino la definizione dei flussi finanziari, con le entrate e uscite previste. Qualora si stia redigendo il business plan per scopi interni, utilizzando la pianificazione come tecnica ricorrente di gestione dell'impresa, al termine viene spesso eseguita anche un'analisi di performance strategica. Essa ha lo scopo di comprendere meglio la qualità dei risultati conseguiti, la fonte della redditività dell'impresa e la revisione della sua offerta, con l'obiettivo di ottimizzare le risorse investite.

Si vedono ora quali sono le fasi, alcune delle quali sono già state affrontate nel precedente paragrafo, che conducono ad una redazione completa di tali schemi.

[68] Una variabile è importante se una sua variazione ha un impatto sul cambiamento del risultato finale della performance.
[69] Si tratta di una tecnica che analizza come cambiano i risultati, in termini economici e finanziari, qualora si modifichino le ipotesi di base. Questo permette al management di cambiare alcune variabili e studiare i diversi scenari che ne derivano.

Fase 1 - Proiezione delle vendite (vedi sotto-par. 3.1.4.).

Fase 2

a) Stima analitica dei costi variabili: di conseguenza alla redazione del piano delle vendite, si determinano i costi diretti necessari per produrre i beni che variano a seconda delle quantità vendute. In questa sede è opportuno sviluppare lo schema di break even economico (vedi sotto-par. 3.1.5.).

b) Determinazione del magazzino: a seguito dell'esplicitazione dei costi diretti e dei livelli di vendite attesi, il management può stimare l'ammontare delle giacenze in base alla politica di scorte adottata (vedi sotto-par. 3.1.3.)

Fase 3 - Previsione dei costi di struttura: dopo aver determinato i costi legati alle vendite, si analizzano quelli generali, che comprendono diverse voci di spesa come, ad esempio quelle del personale, della locazione, delle utenze, delle assicurazioni ecc.

Fase 4 - Stesura del piano degli investimenti: in esso vengono riportati tutti i costi capitalizzabili, ossia soggetti ad ammortamento (corrisponde alla sezione del cash flow "uscite di capitale"). Si tratta delle spese legate ad acquisti di beni materiali e immateriali ma anche quelle per l'avvio dell'impresa (costi legali e notarili) o per il lancio di un prodotto (costi di una campagna di marketing i cui effetti si genereranno negli anni). Tali costi vanno tenuti separati da quelli correnti per una questione di facilità nella redazione del piano di ammortamento.

All'interno del piano degli investimenti, con particolare riferimento, ad esempio, agli impianti, risulta perciò fondamentale capire qual è la capacità produttiva esistente e quale quella necessaria per far sì che il volume di vendite previsto venga soddisfatto. Per questo motivo, il management, deve considerare anche le implicazioni che derivano dalla redazione di tale piano prima di optare per una determinata azione strategica. Senza una struttura produttiva capace di sostenere il volume delle vendite previsto, infatti, non è possibile avviare il processo di produzione che porta alla generazione del flusso di ricavi.

Per capire se sono richiesti degli investimenti in nuovi impianti è indispensabile analizzare quelli esistenti, comprendendo se sono ancora utilizzabili (stimando la loro vita utile) oppure se devono essere sostituiti, o ancora dismessi. A partire da tali dati sulla capacità produttiva aziendale si può procedere a trarre le dovute considerazioni e, quindi, eventualmente

procedere nell'ampliamento della propria attuale capacità produttiva[70]. I beni di cui necessita l'organizzazione possono essere acquisiti da terzi, prodotti internamente, conferiti dai soci, presi in locazione oppure presi in leasing.

In sede di pianificazione degli investimenti si discute spesso sulla convenienza di un tipo d'investimento rispetto ad un altro. La scelta può essere effettuata utilizzando diverse modalità di analisi; alcune non tengono conto del valore attuale dei flussi di cassa, come ad esempio il *payback period* [71] (vedi sotto-par. 3.1.5.) e l'indicatore di redditività dell'investimento (ROI - *Return on Investment*)[72], mentre altre sì. In questa seconda categoria rientrano il valore attuale netto (VAN)[73] e il tasso interno di rendimento (IRR)[74].

Il piano degli investimenti può assumere una struttura simile a quella riportata in Fig. 18.

Fig. 18 - La struttura del piano degli investimenti

Immobilizzazioni immateriali marchi, brevetti, concessioni, licenze, software
= **Totale immobilizzazioni immateriali**
Immobilizzazioni materiali terreni, fabbricati, impianti e macchinari
= **Totale immobilizzazioni materiali**
Immobilizzazioni finanziarie partecipazioni, finanziamenti a terzi, altri titoli a medio lungo termine
= **Totale immobilizzazioni finanziarie**
= **Totale investimenti**

[70] Questa necessità potrebbe essere coerente, ad esempio, con una strategia di penetrazione in nuovi mercati rispetto a quelli già serviti.

[71] In questa sede si fa riferimento al periodo di recupero dell'investimento, ossia al tempo necessario affinché il capitale impiegato sia recuperato. Tra più investimenti alternativi si sceglie quello con il tempo di recupero minore.

[72] Attraverso tale indice è possibile misurare il rendimento economico di un investimento rapportando i flussi in entrata medi annui a quelli in uscita per l'investimento. Tra più investimenti alternativi si sceglie quello con un ROI maggiore.

[73] Tale metodo attualizza i flussi di cassa in entrata e in uscita derivanti dall'investimento utilizzando un tasso di redditività riferito agli investimenti effettuati dall'impresa, a cui poi viene detratto il flusso di uscita iniziale dell'investimento. L'investimento è tanto più conveniente quanto maggiore è l'indice. La formula è la seguente: $Van = \sum_{n=1}^{t} \frac{F_n}{(1+i)^n} - I_0$

[74] Si tratta del tasso per cui i flussi di cassa attualizzati derivanti dall'investimento eguagliano la somma degli investimenti sostenuti attualizzati. Tra diverse alternative, si opta per quella che ha un tasso maggiore. La formula utilizzata è la seguente: $\sum_{n=1}^{t} \frac{F_n}{(1+i)^n} = \sum_{n=1}^{t} \frac{I_n}{(1+i)^n}$

Fase 5 - Costruzione del cash-flow: a partire dal piano delle vendite si inseriscono le entrate, immettendo i flussi nei periodi in cui vengono stimati gli incassi e i pagamenti, e i valori di costo finora determinati. È bene ricordare che, per il principio di prudenza già illustrato, è preferibile considerare le uscite anticipate e le entrate posticipate rispetto a quanto atteso, così da avere un margine di sicurezza. Attraverso la redazione del cash-flow si chiariscono gli eventuali sbilanci di cassa, riuscendo così a quantificare il fabbisogno vero del progetto. Le Fig. 19 e 20 mostrano tre varianti dello schema di cash-flow; uno generale e più semplice e due con un maggior grado di analiticità.

Fig. 19 - Lo schema dei flussi di cassa

Schema analitico per natura		*Schema generale*
= Cassa iniziale		= Cassa iniziale
+ Incassi da ricavi		+ Incassi da ricavi
+ Afflussi di capitale (di rischio e di debito)		+ Afflussi di capitale
(rimborso mutui) (distribuzione utili)		
- Costi di produzione		- Costi di gestione (costi di produzione + struttura + finanziari)
Acquisti		
Variazione magazzino Altri costi variabili di produzione		
- Costi di struttura		
Costi generali Personale Marketing Servizi esterni		
- Costi finanziari		
Oneri finanziari		
- Investimenti		- Investimenti
- Imposte		- Altre uscite
		rimborso mutui distribuzione utili imposte
= Cassa finale		= Cassa finale

Fonte: BORELLO K. A., Excellent Business plan, pag. 169.

Fig. 20 - Lo schema dei flussi di cassa a sezioni di prodotto/divisioni

Schema analitico per prodotto/divisioni	
= Cassa iniziale	
+ Afflussi di capitale	
PRODOTTO 1	
+ Vendite	
- Costi	di produzione del personale investimenti
(PRODOTTO 2)	
= Margine di contribuzione prodotto 1	
(= Margine di contribuzione prodotto 2)	
= Saldo gestioni operative	(sommatoria margini)
- Costi di struttura	
- Costi finanziari	
- Investimenti	
= Cassa finale	

Fonte: rielaborazione personale da BORELLO K. A., Excellent Business plan, pag. 173.

In particolare, le entrate e le uscite possono essere disaggregate seguendo due alternative:

- disaggregando le voci di spesa per natura (come in Fig. 19 - schema analitico);
- scomponendo lo schema in sotto-sezioni legate alle aree di business (solamente per la parte dei costi ad esse attribuibili), così da far emergere il contributo di quell'area alla performance complessiva (vedi Fig. 20). In questo modo si arriva alla determinazione del margine di contribuzione finanziario, ovvero al contributo positivo o negativo di ogni prodotto (o divisione), da cui poi vengono sottratti i costi generali sostenuti per l'andamento dell'azienda.

Fase 6 - Determinazione del fabbisogno di capitale[75]: a questo punto è possibile determinare il fabbisogno di liquidità del progetto da avviare, riconoscendo due momenti. Il primo fa riferimento al fabbisogno necessario fino al momento in cui inizia l'operatività dell'azienda e si determinano, così, le uscite complessive di liquidità che si sono rese

[75] Si veda, per un approfondimento, il sotto-par. 3.2.2.

necessarie per avviare il progetto (questa componente è tipica delle nuove aziende appena sorte). Il secondo corrisponde al momento di picco negativo più alto, ossia finché non viene prodotta liquidità positiva, e rappresenta il valore finanziario più importante perché determina il capitale complessivo per sostenere il progetto. Si procede, poi, inserendo gli afflussi di capitale di rischio (e la posizione di cassa iniziale se l'impresa è già esistente) e si determina il fabbisogno netto che dovrà essere coperto tramite ulteriori apporti sociali (aumenti di capitale, finanziamento da soci) o finanziamenti esterni, tenendo presente che occorre disporre di una liquidità adeguata, leggermente superiore al valore necessario che si è stimato. S'inseriscono anche le uscite legate agli ammortamenti di capitali di prestito e i relativi interessi passivi. Con tale fase gli schemi di cash-flow sono completati ad eccezione delle uscite finanziarie, ossia quelle legate al pagamento delle imposte, valore che può essere determinato solamente a seguito della redazione del conto economico previsionale.

Fase 7 - Redazione degli schemi di conto economico[76]: grazie alla costruzione dei flussi di cassa, è possibile redigere il conto economico previsionale apportando solo qualche modifica. È sufficiente, infatti, considerare i costi e i ricavi per competenza, correggendo l'orizzonte temporale legato ai tempi di incasso e di pagamento se diversi dal momento in cui sorge il debito o credito sottostante. Inoltre è opportuno ricordare che, sempre nel rispetto del principio di prudenza, i costi sono considerati pagati immediatamente; quindi, è pressoché sufficiente aggiustare il flusso dei ricavi (che nel cash-flow è traslato in avanti). Con la determinazione dell'utile (o della perdita) è poi possibile definire l'ammontare delle tasse e inserire tale uscita finanziaria nel cash-flow, così da completare gli schemi dei flussi di cassa.

Fase 8 - Costruzione degli stati patrimoniali[77]: a seguito della definizione di costi e ricavi, la stesura dello stato patrimoniale è abbastanza immediata. Sono incluse le voci di credito (ossia fatture emesse e non ancora incassate), di debito (ossia fatture ricevute non ancora pagate), i beni capitalizzabili al netto dell'ammortamento dell'anno, e così via.

Fase 9 - Analisi della performance strategica: questa fase è opzionale e la si ritrova soprattutto quando il business plan viene utilizzato come strumento per un'analisi interna. Si procede ad una scomposizione della performance aziendale in quella per aree d'affari,

[76] Si veda, per un approfondimento, il sotto-par. 3.2.1.
[77] Si veda, per un approfondimento, il sotto-par. 3.2.2.

giungendo ad un conto economico che evidenzia i margini di contribuzione delle diverse aree alla performance totale.

Fase 10 - Il controllo gestionale: per completezza si inserisce questa fase anche se non verrà trattata con dettaglio nella presente tesi. La redazione del business plan, infatti, è terminata arrivando alla fase 9. La fase di controllo gestionale, tuttavia, è molto utile per monitorare la performance, verificare la validità della strategia implementata e apportare le dovute modifiche. In tale sede vengono utilizzati diversi indicatori di sintesi che servono ad indicare lo "stato di salute" dell'attività.

3.2.1. Lo schema di conto economico

Il piano economico è importante, e quello che caratterizza spesso la pianificazione delle aziende di piccole e medie dimensioni, per il fatto che esso rappresenta il punto di partenza per la creazione di tutti gli altri prospetti. Per questo motivo, si è deciso, in questo sotto-paragrafo, di approfondire alcuni aspetti che è utile considerare in sede di redazione di tale schema.

In primo luogo è fondamentale considerare il concetto relativo alla configurazione dei costi (e dei ricavi), ossia della classificazione che viene utilizzata nella stesura del conto economico (sia esso di esercizio o previsionale). Esistono diverse classificazioni:

- per natura (vedi Fig. 21), la quale si basa sulle caratteristiche fisiche dei fattori impiegati nei processi aziendali e, quindi, i costi sono aggregati secondo la loro natura (ad esempio acquisti di materiali, ammortamento, costi di trasporto, stipendi e salari, costi di pubblicità);
- per destinazione (vedi Fig. 22), nella quale i costi sono classificati in base alla loro destinazione o funzione all'interno di aggregati quali il costo del venduto, i costi amministrativi, i costi commerciali e così via.

La scelta della struttura dello schema di conto economico viene fatta a seconda della struttura aziendale e dell'obiettivo per cui si redige il prospetto[78]. In ogni caso, la classificazione per destinazione è quella che fornisce, a chi la utilizza, informazioni più significative e utili per un successivo controllo dei risultati e che permette di meglio

[78] Secondo i principi contabili internazionali di redazione del bilancio IAS/IFRS, in particolare in base allo IAS 1 - Presentazione del bilancio, vi è la possibilità di redigere il conto economico in entrambe le forme descritte. Esso, infatti, non prevede uno schema rigido da seguire per presentare le poste di conto economico.

rappresentare la realtà gestionale. Di seguito un esempio dei due prospetti di conto economico, presentati per natura e per destinazione, secondo quanto riportato all'interno dello IAS 1 - Presentazione del bilancio e ampliati con delle voci aggiuntive di maggior dettaglio.

Fig. 21 - Il conto economico a "Valore aggiunto"

Ricavi di vendita + Altri ricavi +/- Variazione rimanenze di prodotti	
= **Valore della produzione**	
- Consumi di materie e merci - Costi per servizi - Costi per godimento beni di terzi - Oneri diversi di gestione	
= **Valore aggiunto**	
- Costo per il personale	
= **Margine operativo lordo**	(MOL / EBITDA)
- Ammortamenti immobilizzazioni - Svalutazione crediti - Accantonamenti per rischi e oneri	
= **Reddito operativo**	(EBIT)
+/- Risultato gestione atipica +/- Risultato gestione finanziaria	
= **Risultato gestione ordinaria**	
+/- Risultato gestione straordinaria	
= **Reddito ante imposte**	
- Imposte d'esercizio	
= **Reddito d'esercizio**	

Fonte: rielaborazione personale IAS 1 - Presentazione del bilancio, par. 102, da PRENCIPE, TETTAMANZI, Bilancio consolidato, pag. 255.

Grazie allo schema sopra riportato è possibile evidenziare alcuni margini di considerevole importanza per successive valutazioni e confronti. Si tratta di:

- valore della produzione ottenuta, il quale comprende i ricavi di gestione caratteristica, ossia quelli derivanti dalla produzione e lo scambio dei beni/servizi, gli altri ricavi tipici e la variazione delle rimanenze;
- valore aggiunto, dato dalla differenza tra il valore della produzione e i costi di gestione caratteristica, che simboleggia il valore che l'azienda aggiunge con la sua attività ai beni che acquisisce da terzi;
- margine operativo lordo, ottenuto dalla differenza tra il valore della produzione e tutti i costi dei beni o servizi acquistati e il costo del personale; è altresì definito Ebitda, ovvero *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (utile prima degli interessi, delle imposte, degli ammortamenti e delle svalutazioni);
- reddito operativo, chiamato anche Ebit, ovvero *Earning Before Interest and Taxes* (utile prima degli interessi e delle imposte), calcolato come la differenza tra il MOL e gli ammortamenti, gli accantonamenti e le altre svalutazioni.

Fig. 22 - Il conto economico a "Costo del venduto"

Ricavi di vendita - Costo del venduto
= **Margine lordo industriale** (Gross profit)
- Costi di amministrazione - Costi commerciali - Costi di ricerca e sviluppo - Overhead cost
= **Reddito operativo della gest. caratteristica** (GOP)
+/- Risultato gestione patrimoniale + Ricavi finanziari
= **Reddito operativo**
- Costi finanziari +/- Risultato gestione non caratteristica per def.
= **Reddito ante imposte**
- Imposte dell'esercizio
= **Reddito d'esercizio**

Fonte: rielaborazione IAS 1 - Presentazione del bilancio, par. 102, da PRENCIPE, TETTAMANZI, Bilancio consolidato, pag. 255.

Lo schema sopra riportato è ampiamente utilizzato ed individua degli aggregati in parte diversi rispetto a quelli che si ritrovano riclassificando il conto economico secondo il criterio per natura. In particolare vengono individuati:

- il costo del venduto (chiamato anche *Cost of Sale*), che rappresenta il costo della produzione venduta (infatti non comprende le spese generali amministrative e quelle di R&S) ed è così determinato:

+ Rimanenze iniziali materie prime + Acquisti materie prime - Rimanenze finali materie prime
= Consumo di materie prime
+ Costi per servizi industriali (energia elettrica, lavorazioni industriali, manutenzioni, consulenze) + Costi per personale industriale + Ammortamenti industriali
= Costo della produzione ottenuta
+ Rimanenze iniziali prodotti finiti - Rimanenze finali prodotti finiti
= **Costo della produzione venduta (Costo del venduto)**

- il margine lordo industriale, che rappresenta un utile "molto lordo" che emerge dalla gestione produttiva dell'azienda;
- il reddito operativo della gestione caratteristica, chiamato anche GOP, ossia *Gross Operating Profit*, che racchiude gli elementi di costo e ricavo della gestione caratteristica e, quindi, risulta un indicatore per capire se l'azienda riesce a generare un utile grazie alla sua attività.

In merito agli altri aggregati si rinvia a quanto esposto in precedenza per lo schema di conto economico a "valore aggiunto".

3.2.2. Le risorse di finanziamento e lo schema di stato patrimoniale

Le risorse di finanziamento

Prima di presentare lo schema di stato patrimoniale è necessario comprendere in modo analitico come le fonti di finanziamento s'inseriscono all'interno di tale prospetto. Per finanziamento si fa riferimento al totale del capitale investito, di conseguenza sono compresi

il capitale apportato dai soci (capitale netto) e quello di debito che corrisponde all'accezione più ristretta di finanziamento.

Ogni attività perché possa svilupparsi necessita di essere finanziata ed è caratterizzata da un mix ottimale di tali fonti. La completa analisi dell'attività, resa possibile grazie ad uno strumento come il business plan, permette al management di identificare le tipologie di finanziamenti più appropriate in relazione alla destinazione delle risorse. Inoltre, "l'ottimizzazione della struttura finanziaria avviene sia in termini di quantità di fondi (se sottostimati potrebbero compromettere il progetto, se sovrastimati, deprimere considerevolmente la redditività dell'investimento), che di loro composizione (ogni fonte ha piani di ammortamento o esigenze di liquidità differenti, più o meno in linea con il business dell'azienda)"[79].

L'argomento in esame viene di seguito sviluppato affrontando le seguenti tematiche: il capitale investito, le fonti interne ed esterne, il piano di ammortamento e la remunerazione del capitale, e la valutazione del credito.

Il capitale investito

Il capitale investito corrisponde all'ammontare totale delle risorse necessarie all'attività e, nel bilancio (vedi Fig. 23), corrisponde al totale delle attività (o passività).

Fig. 23 - Lo stato patrimoniale e la sua composizione

<table>
<tr><th>Attivo</th><th>Passivo</th></tr>
<tr><td>Attività correnti</td><td>Passività correnti</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Attività fisse</td><td>Passività consolidate</td></tr>
<tr><td>Capitale netto</td></tr>
</table>

In particolare, all'interno delle aree identificate sono incluse le voci di bilancio come di seguito riportato.

- *Attività correnti*:
    - liquidità di cassa e depositi di conto corrente bancario;
    - crediti commerciali di breve termine (esigibili entro 12 mesi), principalmente crediti verso clienti;

[79] BORELLO K. A., *Excellent business plan*, pag. 132.

    - magazzino.
- *Attività fisse*:
    - immobilizzazioni (macchinari, impianti, veicoli);
    - attività immateriali (marchi, brevetti, licenze).
- *Passività correnti*:
    - debiti commerciali, principalmente debiti verso fornitori;
    - finanziamenti (bancari e non) di breve termine (rimborsabili entro 12 mesi).
- *Passività consolidate*:
    - finanziamenti di lungo periodo (rimborsabili oltre 12 mesi).
- *Capitale netto*:
    - capitale sociale;
    - riserve obbligatorie e non;
    - utile (o perdita) d'esercizio.

La rappresentazione sopra riportata e le voci in seguito spiegate, sono una semplificazione dello schema di stato patrimoniale ma costituiscono quanto è sufficiente per comprendere la relazione esistente tra le macro aree dello stato patrimoniale e i diversi tipi d'impieghi (attività) e finanziamenti (passività) da utilizzare. In particolare, il fabbisogno di un'organizzazione cambia a seconda dell'ammontare e della composizione dell'attivo, del capitale netto e del capitale di debito, oltre che a seconda della natura dell'attività svolta e della situazione di mercato. La regola generale prevede che le attività correnti vengano finanziate tramite le passività correnti (o a breve termine) e il capitale netto, e le attività fisse tramite le passività consolidate (o a lungo termine) e il capitale netto. Di conseguenza, il fabbisogno aziendale può essere suddiviso in corrente e strutturale. Il primo, *fabbisogno corrente*, è dato dal totale delle attività correnti, definite anche capitale circolante e composto da:

- liquidità, ossia quanto monetariamente disponibile per gli impegni di spesa di breve termine;
- disponibilità, inteso come l'investimento per formare il magazzino, ossia il valore dei prodotti finiti, dei semilavorati e delle materie prime.

Il secondo, *fabbisogno strutturale*, invece, è costituito dagli elementi che compongono il sistema e la struttura aziendale, ossia le immobilizzazioni. Per iniziare la propria attività, l'azienda necessita proprio di investimenti in tali beni.

Si ripropone ora lo schema di stato patrimoniale completo delle informazioni appena spiegate (vedi Fig. 24), in modo da avere una visione di più facile comprensione.

Fig. 24 - Lo stato patrimoniale e il fabbisogno finanziario

Attività	*Passività*	
Attività correnti (o Capitale Circolante)	Passività a breve (+ cap. netto)	= Fabbisogno corrente
Attività fisse (o Immobilizzazioni)	Passività consolidate (+ cap. netto)	= Fabbisogno strutturale
= **Capitale investito**		

Per quanto riguarda le relazioni che interessano tali dimensioni considerate, secondo la dottrina economica, il bilancio è migliore se le attività correnti sono maggiori delle attività immobilizzate, e se il capitale netto è maggiore delle passività consolidate, le quali a loro volta dovrebbero essere maggiori delle passività correnti.

La differenza tra le attività correnti e le passività correnti è definita capitale circolante netto (CCN) ed è importante stabilire a quanto ammonta per il fatto che un suo valore negativo è simbolo di uno squilibrio finanziario. Infatti, in una situazione simile, le passività a breve termine risultano maggiori delle attività correnti e l'azienda, di conseguenza, rischia di essere insolvente, cioè impossibilitata a far fronte ai suoi impegni di pagamento. Per coprire un tale squilibrio si può procedere ad aumentare l'attivo a breve termine (dismettendo un macchinario non utilizzato o aumentando il capitale sociale così da aumentare la liquidità) oppure a diminuire il passivo a breve termine (convertendo una parte del capitale di debito a breve termine in un finanziamento a lungo termine). Per lo stesso motivo si può pensare di acquisire un nuovo impianto, ad esempio, tramite capitale di debito di lungo periodo. La ragione di tale scelta risiede nel fatto che l'indebitamento nel breve termine genera incertezza nella gestione e, mediamente, una maggiore onerosità. Tuttavia, viene comunque utilizzato dalle aziende perché, se permette di avere accesso a liquidità temporanee, è uno strumento flessibile e adatto a fronteggiare il capitale circolante.

Infine, un'ultima considerazione deve essere fatta in merito al capitale netto: esso è preferibile al debito di lungo periodo e, qualora sia maggiore delle passività consolidate, simboleggia una certa solidità finanziaria[80].

In sede di studio delle risorse di finanziamento, può essere utile considerare l'equilibrio finanziario globale dell'impresa tramite l'utilizzo di un quoziente chiamato indice di indebitamento che mette in relazione i debiti aziendali con il patrimonio netto.

$$Indice\ di\ indebitamento = \frac{capitale\ investito}{patrimonio\ netto}$$

Dato che il capitale investito può essere finanziato dal capitale netto oppure dai debiti, tanto più tale rapporto è elevato, tanto maggiore è l'indebitamento. Non vi è un parametro generalmente conosciuto per una situazione ottimale di indebitamento, tuttavia l'equilibrio finanziario è solitamente garantito se il valore dell'indice è circa 4.

Le fonti

Le fonti a cui l'impresa può attingere per finanziare la propria attività possono essere interne o esterne.

Per quanto riguarda quelle *interne*, la forma più utilizzata è quella del versamento, da parte dei soci, di quote di capitale o dell'apporto di un bene. Allo stesso modo, l'accantonamento degli utili può costituire una riserva da cui attingere nei momenti di scarsa liquidità. Un'altra opzione è quella del prestito di capitale da soci, il quale è a tutti gli effetti capitale di debito e non di rischio. Un'ultima alternativa è quella di modificare la struttura del bilancio esistente senza variare l'entità del capitale investito e quindi il totale dell'attivo e del passivo. Si fa riferimento, ad esempio, ad incrementi delle vendite di giacenze o al consolidamento di una parte di debiti bancari a breve termine in un finanziamento di lungo periodo.

Per quanto riguarda le fonti *esterne*, le alternative sono le seguenti:

- finanziamento commerciale, il quale è dato dalla differenza tra il credito concesso ai propri clienti e il credito ottenuto dai fornitori; il vantaggio risiede nel fattore temporale

[80] Tuttavia è riconosciuto che sia antieconomico avere un indebitamento finanziario pari a zero: fino al momento in cui il tasso di interesse del debito è minore del tasso di ritorno del capitale è conveniente contrarre il debito per il finanziamento. Infatti, valori di indebitamento troppo ridotti simboleggiano uno sotto sfruttamento della capacità di credito e di conseguenza della tendenza alla crescita aziendale.

per il fatto che la dilazione concessa nel pagamento rappresenta un risparmio dato che le uscite monetarie sono posticipate[81];

- debiti verso banche e istituti finanziari, che comprendono, ad esempio, fidi su scoperti di conto corrente, mutui, finanziamenti su operazioni commerciali; si tratta di forme di capitale che incrementano il rischio imprenditoriale e l'onerosità dell'attività;
- collocamenti azionari, obbligazionari e altri titoli, che facilitano il reperimento di capitali sul mercato, soprattutto nel caso di quotazione in borsa[82];
- leasing, che consiste in un contratto di locazione attraverso il quale la società di leasing concede l'uso di un bene a fronte del pagamento di canoni periodici, i quali comprendono una quota di capitale (come rimborso per l'usura del bene) e una di profitto (come remunerazione), ossia di interessi passivi per l'impresa che usufruisce del bene. Le tipologie di leasing possono essere diverse: leasing operativo e finanziario[83], operazioni di *sale and lease-back*[84], leasing agevolato[85].

Il piano di ammortamento e la remunerazione del capitale

In merito alla sezione sull'ammortamento, il management deve predisporre un piano di rientro degli eventuali finanziamenti esterni che intende richiedere. Infatti, i portatori di interesse nell'azienda, ossia i potenziali finanziatori, dovranno valutare non solo l'ammontare del credito, ma anche le modalità previste di rimborso. I metodi più diffusi, nel caso di rientro dei capitali derivanti da finanziamenti di medio-lungo termine, sono l'ammortamento a rate costanti (detto "alla francese") e quello a rate decrescenti.

Per gli investitori di capitale di rischio è, invece, opportuno inserire una sezione dedicata alla remunerazione del capitale includendo due componenti: una esplicita, proiettando gli utili e la loro distribuzione ai soci, e una implicita, che fa riferimento alla crescita del valore

[81] Alcuni strumenti che permettono all'impresa di anticipare le entrate connesse ai crediti commerciali sono lo sconto, l'anticipazione bancaria e il factoring.
[82] La differenza tra queste fonti risiede nel fatto che le azioni comportano un aumento del capitale sociale (e quindi del capitale netto), mentre le obbligazioni e gli altri strumenti un aumento delle passività, generalmente quelle di lungo periodo.
[83] Il leasing è finanziario se la società di leasing che lo mette a disposizione acquista il bene da terzi e lo concede in locazione alla società richiedente. Esso è, invece, operativo se il finanziamento viene concesso dalla società che produce il bene.
[84] Questa tipologia di leasing si ha qualora l'azienda che già detiene il bene in leasing e vuole finanziarsi, lo vende ad una società finanziaria che a sua volta lo riceve attraverso un contratto di locazione.
[85] Si tratta di una forma di leasing in cui lo Stato agevola l'azienda pagando parte dei canoni, per motivi legati al territorio in cui si svolge la sua attività.

dell'azienda che, di conseguenza, aumenta la quota azionaria (se società di capitale) o sociale (se società di persone) posseduta.

La valutazione del credito

I finanziamenti che l'impresa intende richiedere ad un istituto finanziario vengono valutati da quest'ultimo, il quale esprimerà le dovute considerazioni e deciderà se concederli o meno. Per questo motivo, l'azienda potrebbe testare i risultati dei suoi calcoli utilizzando diversi indicatori e modelli, in modo tale da ottenere un giudizio preventivo sulla bontà finanziaria del suo piano. Esistono svariati strumenti utilizzabili, di seguito ne vengono proposti tre[86].

1. Gli *indicatori di copertura finanziaria* permettono di capire se, in termini di capacità dei flussi di cassa, l'indebitamento è sostenibile sia per la parte di quota capitale, sia per quella di interessi. Tra questi è utile considerare:

- l'autofinanziamento sul debito, che rapporta i debiti finanziari al margine operativo lordo (EbITDA), quindi mette a confronto l'esposizione finanziaria alle risorse di autofinanziamento dell'azienda e, per tale motivo, indica la capacità di far fronte ai piani di ammortamento riferiti ai prestiti ottenuti;
- la copertura degli interessi, che rapporta l'utile operativo (EbIT) agli oneri finanziari e, quindi, misura la capacità di far fronte al piano di remunerazione dei capitali presi a prestito;

2. Il *modello zeta-scoring*, il quale assegna un valore predittivo ad una serie di indicatori, i quali vengono poi sommati così da ottenere un punteggio che simboleggia la solidità finanziaria dell'iniziativa in corso. Gli elementi considerati sono i seguenti:

- capitale circolante netto/totale attivo, il cui risultato deve essere moltiplicato per 1,2;
- riserve di utili/totale attivo, il quale indica gli utili accumulati e non distribuiti e il risultato deve essere moltiplicato per 1,4;
- utile lordo (ante-imposte)/totale attivo, il cui risultato deve essere moltiplicato per 3,3;
- vendite/totale attivo, il quale indica il ritorno delle vendite per ogni unità di capitale investito, il cui risultato rimane neutro;
- capitale netto/totale indebitamento, il cui risultato deve essere moltiplicato per 0,6.

Dopo aver sommato tutti i risultati derivanti dagli indici considerati, si può passare ad una interpretazione del punteggio: se esso è >3 significa che, in base al modello considerato,

[86] Essi vengono proposti da BORELLO K. A., in *Excellent business plan*, pag. 143-145.

l'azienda detiene una buona performance finanziaria, se esso è compreso tra 1,8 e 3 significa che sono presenti dei problemi, mentre se esso è <1,8 l'azienda è a rischio.

3. Il *modello DRL* (acronimo per *Degree of Relative Liquidity*), nasce dalla considerazione che la capacità finanziaria di un'azienda dovrebbe essere misurata attraverso i fattori rientranti nella gestione corrente (s'intende quella di breve termine), la quale determina le risorse necessarie per sostenere gli impegni monetari che si vogliono sostenere. Questo permette di evidenziare la disponibilità di fondi generati da tale gestione. Il rapporto che si considera è il seguente:

$$DRL = \frac{Potenziale\ di\ cassa}{Uscite\ correnti\ per\ operazioni\ normali}$$

in cui il potenziale di cassa (PC) = CCNi + TO + VVM
CCNi = Capitale Circolante Netto iniziale (attività correnti - passività correnti)
TO = Turn-over Operativo = Fatturato/[Crediti + Magazzino × (Fatturato/Costo del venduto)]
VVM = Valore Vendita Magazzino = Magazzino (al costo) × (Fatturato/Costo del venduto)
UC = Uscite Correnti per operazioni normali = FN - (UN + DA + DCCN)
FN = Fatturato Netto
UN = Utile Netto
DA = Uscite non liquide (ammortamenti e deprezzamenti)
DCCN = Variazione del Capitale Circolante Netto

Se il rapporto è >1 significa che l'iniziativa in corso, o l'azienda, riesce a far fronte agli impegni correnti e avrà capitale circolante netto alla fine del periodo. Al contrario, il management dovrà attivarsi per ricercare nuove fonti di finanziamento.

I risultati a cui si giunge valutando l'equilibrio finanziario vanno, in ogni caso, considerati con cautela specialmente nel caso si tratti di un'azienda appena nata. Infatti, durante la fase di avvio ci sono spesso notevoli tensioni finanziarie ed è normale che i valori siano anomali.

Lo schema di stato patrimoniale

Disponendo dei valori economici e finanziari all'interno dei prospetti di conto economico e cash-flow è possibile procedere nella redazione dello schema di stato patrimoniale, il

documento conclusivo della stesura del piano d'impresa. Esso rappresenta, infatti, un prospetto riassuntivo degli altri piani e, al suo interno, racchiude:

- gli elementi patrimoniali dell'esercizio precedente;
- il risultato netto dell'esercizio ricavato dal piano del conto economico;
- gli investimenti che si intendono realizzare derivanti dal piano degli investimenti;
- i crediti, le rimanenze e i debiti derivanti dal piano dei flussi finanziari;
- le fonti di finanziamento utilizzate per coprire il fabbisogno finanziario.

La struttura dello stato patrimoniale, a sezione contrapposte, prevede per convenzione che le attività siano riportate a sinistra, le passività e il patrimonio netto a destra. Ciononostante, nella prassi aziendale, vengono utilizzati anche altri modelli che offrono migliori opportunità di analisi della situazione patrimoniale dell'azienda e verificano l'equilibrio finanziario nel breve e nel lungo periodo. Uno di questi è lo stato patrimoniale riclassificato secondo i criteri finanziari (vedi Fig. 25): in questo caso le attività (definite anche impieghi) sono riportate secondo un principio di liquidità decrescente, quindi si ritrovano dapprima le poste più liquide e successivamente quelle meno liquide. Le passività (definite anche fonti) sono classificate in base alla loro esigibilità in modo decrescente, quindi sono riportate dapprima quelle che dovranno essere pagate o rimborsate entro l'esercizio successivo e poi quelle oltre l'esercizio successivo. Gli aggregati che si formano, perciò, saranno i seguenti:

- Attivo a breve (o corrente), rappresentato da tutte le poste patrimoniali attive esigibili entro 12 mesi[87];
- Attivo a lungo (o non corrente), in cui vengono riportate tutte le voci dell'attivo che non sono attività a breve termine, quindi le attività immateriali, materiali, finanziarie e tutte quelle che si trasformeranno in entrata oltre i 12 mesi;
- Passivo a breve (o corrente), rappresentato dalle voci di passivo a breve termine, quindi che saranno esigibili entro 12 mesi dalla data di redazione del bilancio[88];

[87] La definizione di attivo a breve proposta in questa classificazione è ripresa in sostanza anche dai principi contabili internazionali IAS/IFRS, in particolare nello IAS 1 - Presentazione del bilancio, par. 66 si afferma che: "Un'entità deve classificare un'attività come corrente quando: a) si suppone realizzi l'attività, oppure la possiede per la vendita o il consumo, nel normale svolgimento del suo ciclo operativo; b) la possiede principalmente con la finalità di negoziarla; c) si suppone realizzi l'attività entro dodici mesi dalla data di chiusura dell'esercizio; o d) l'attività è costituita da disponibilità liquide o mezzi equivalenti (come definiti dallo IAS 7 - Il rendiconto finanziario) a meno che non sia vietato scambiarla o utilizzarla per estinguere una passività per almeno dodici mesi dalla data di chiusura dell'esercizio".

[88] Anche nel caso delle passività a breve termine si può far riferimento a quanto riportato nei principi contabili internazionali IAS/IFRS, in particolare nello IAS 1 - Presentazione del bilancio, par. 69: "Un'entità deve classificare una passività come corrente quando: a) è previsto che estingua la passività

- Passivo a lungo (o non corrente), composto dalle voci che non rientrano tra le passività correnti, quindi il passivo a lungo di natura finanziaria, tributaria e non finanziaria e tutti gli altri debiti esigibili oltre i 12 mesi;
- Patrimonio netto (o capitale proprio), voce a lungo termine per definizione, è rappresentato dal capitale sociale, dalle riserve e dal risultato d'esercizio.

Fig. 25 - Lo schema di stato patrimoniale riclassificato

Attivo patrimoniale
Liquidità immediate
Liquidità differite (crediti di varia natura)
Disponibilità di magazzino
Attivo a breve patrimoniale
Totale attivo corrente
Attivo a lungo materiale
Attivo a lungo immateriale
Attivo a lungo creditizio
Attivo a lungo patrimoniale
Totale attivo non corrente
Totale attivo
Passivo patrimoniale
Passivo a breve finanziario
Passivo a breve tributario
Passivo a breve non finanziario (residuale)
Totale passivo corrente
Passivo a lungo finanziario
Passivo a lungo tributario
Passivo a lungo non finanziario (residuale)
Totale passivo non corrente
Patrimonio netto
Totale passivo

nel suo normale ciclo operativo; b) la possiede principalmente con la finalità di negoziarla; c) la passività deve essere estinta entro dodici mesi dalla data di chiusura dell'esercizio; o d) non ha un diritto incondizionato a differire il regolamento della passività per almeno dodici mesi dalla data di chiusura dell'esercizio".

3.3. La sostenibilità del progetto

Grazie alla redazione degli schemi economico-finanziari si riesce a capire concretamente se il progetto da sviluppare è economicamente e finanziariamente valido, ossia sostenibile con riferimento alle fonti di credito a cui si pensa di fare affidamento.

Come spiegato nel capitolo 1, all'inizio del processo di pianificazione è utile redigere uno studio di fattibilità, inizialmente introducendo delle ipotesi verosimili, che trovano più concretezza a seguito della stesura dei piani tecnico-operativi. È proprio grazie all'individuazione degli aggregati economici e finanziari che è possibile, a questo punto, calcolare degli indici in grado di fornire una valutazione più dettagliata e comparabile dell'azienda o della sua iniziativa. I valori assoluti, infatti, impediscono una comparazione inter-temporale e tra valori interrelati tra loro. Tali indici possono essere suddivisi in base all'area di riferimento in quelli che valutano l'equilibrio economico, quelli che valutano l'equilibrio finanziario e quelli che valutano l'equilibrio patrimoniale.

3.3.1. L'equilibrio economico

All'interno di un business plan, l'analisi economica-reddituale detiene una certa rilevanza poiché incide sulla fattibilità economica del progetto. Per riuscire in questo intento si procede verificando che gli indici di redditività abbiano dei risultati positivi. Si presentano ora i più significativi.

ROI (Return On Investment)

Si tratta dell'indice di redditività più utilizzato e permette di capire, in termini percentuali, quanto rendono gli investimenti fatti o che si intendono effettuare. Esso consente di esaminare la redditività del capitale investito nella gestione caratteristica e, per questo, contrappone il reddito operativo della gestione caratteristica (GOP) al capitale investito riferito a tale area di attività.

$$ROI = \frac{GOP}{CIGC}$$

in cui CIGC corrisponde al Capitale Investito nella Gestione Caratteristica, il quale viene identificato depurando il capitale investito totale dalle voci che non sono utilizzate per lo svolgimento dell'attività caratteristica, ossia tipica, dell'azienda[89].

ROS (Return On Sales)

Per studiare più approfonditamente il lato che genera reddito del ROI, si può analizzare la redditività delle vendite attraverso l'indice denominato ROS, che permette di esaminare il "lato reddituale" della redditività operativa caratteristica. Infatti, l'obiettivo di un'azienda è proprio quello di massimizzare le vendite, e quindi i ricavi, a parità di costi, e questo giustifica la costruzione di tale indice. Esso vede contrapposti il reddito operativo della gestione caratteristica e i ricavi caratteristici.

$$ROS = \frac{GOP}{RICAVI\ CARATTERISTICI}$$

ROE (Return On Equity)

Tale indice viene utilizzato per analizzare la redditività globale dell'azienda, attraverso la contrapposizione dell'utile (o della perdita) di esercizio al patrimonio netto, ossia quel capitale che ha permesso di raggiungere quel risultato d'esercizio.

Esso rappresenta l'indice più sintetico nella valutazione della redditività aziendale, e questo lo rende un indicatore di semplice utilizzo ma, allo stesso tempo, caratterizzato da poca analiticità. Un suo aumento, infatti, potrebbe non essere dovuto ad un andamento positivo della gestione caratteristica dell'azienda ma, determinato da elementi non caratteristici.

$$ROE = \frac{Reddito\ Netto}{Patrimonio\ Netto}$$

ROA (Return On Asset)

Tale indice permette di valutare la gestione operativa dell'azienda, mettendo a confronto il reddito operativo e il capitale investito. Esso riassume al suo interno tre gestioni, ossia quella

[89] In particolare il capitale investito deve essere depurato di: attivo a breve patrimoniale, attivo a lungo patrimoniale, crediti a breve e a lungo finanziari, tributari e non caratteristici per definizione e la voce di banca attiva.

caratteristica, patrimoniale e finanziaria attiva, e quindi evidenzia com'è stata condotta l'attività operativa.

$$ROA = \frac{Reddito\ Operativo}{Capitale\ Investito}$$

Rotazione del capitale investito

Il presente indice viene calcolato contrapponendo i ricavi derivanti dalle vendite al capitale investito e, per questo motivo, esprime la capacità del capitale investito di monetizzarsi sotto forma di vendite.

$$ROT = \frac{Ricavi\ delle\ vendite}{Capitale\ Investito}$$

3.3.2. L'equilibrio finanziario

L'analisi dell'equilibrio finanziario è una sezione delicata nel processo di controllo di quanto pianificato perché è utile nel determinare il giusto utilizzo del capitale di terzi e del capitale proprio, e quindi impatta nelle scelte di finanziamento. Come per l'equilibrio economico-reddituale si riportano di seguito alcuni degli indici più utilizzati.

Indice di disponibilità (o current ratio)

Esso rappresenta il miglior indice per determinare l'equilibrio finanziario di breve termine, ponendo in rapporto l'attivo a breve termine con il passivo a breve termine. In prima istanza si potrebbe affermare che l'equilibrio è raggiunto qualora le due componenti si eguaglino, tuttavia all'interno dei due aggregati sono presenti delle voci "anomale". Si tratta del magazzino e dell'attivo a breve patrimoniale, i quali, a differenza delle altre poste non si trasformano automaticamente in denaro (in entrata o in uscita) ma richiedono delle attività da parte dell'azienda, che potrebbero non andare a buon fine. Per questo motivo l'equilibrio si ha qualora l'indice sia pari a circa 1,5-2.

Indice di liquidità

Tale indice valuta la solvibilità dell'azienda, ossia la sua capacità di far fronte agli impegni finanziari nel breve periodo, per questo contrappone la sommatoria di liquidità immeditate e differite alle passività a breve termine. In tal caso l'indice viene definito *quick ratio* (o di

liquidità primaria); nel caso, invece, in cui rientri nel calcolo anche l'ammontare del magazzino viene chiamato con il nome di *current ratio* (o di liquidità secondaria). Tra i due rapporti quello più significativo è il primo, dato che spesso il magazzino non può essere smobilizzato nel breve termine. Infatti, un'azienda che mostra un indice di liquidità secondaria positivo, può nascondere un indice di liquidità primaria negativo e, dunque, trovarsi in una situazione di illiquidità.

Indice di indebitamento

Si veda quanto riportato in proposito nel sotto-par. 3.2.2.

Durata media crediti

Tale indice evidenzia il numero di giorni che vengono concessi ai debitori dell'azienda, di tipo commerciale, ed esprime, pertanto, quelli che trascorrono tra l'emissione e l'incasso della fattura. Un valore alto dell'indice è negativo in quanto simboleggia un aumento dei giorni di credito concessi.

$$Durata\ media\ crediti = \frac{Crediti\ commerciali\ al\ lordo\ del\ fondo\ di\ sval.crediti}{(Vendite + iva)/360}$$

Durata media debiti

Allo stesso modo dei crediti si può calcolare la durata media dei debiti, che rappresenta il numero di giorni concessi dai fornitori all'azienda, sempre di tipo commerciale.

$$Durata\ media\ debiti = \frac{Fornitori\ commerciali}{(Acquisti + iva)/360}$$

Un confronto tra la durata media dei crediti e dei debiti permette di trarre delle conclusioni sull'equilibrio tra le dilazioni concesse e quelle ottenute, sempre con riferimento all'ambito commerciale.

Tasso di rotazione del magazzino

Tale tasso è utile per capire come viene gestito il magazzino e, di conseguenza, se la politica delle scorte adoperata è corretta.

$$Tasso\ di\ rotazione\ magazzino = \frac{consumi}{rimanenze\ finali}$$ [90]

Ciò che ne risulta è un numero che rappresenta il numero di volte in cui il magazzino viene utilizzato nella sua totalità per poi essere reintegrato. Tanto maggiore sarà tale tasso, tanto meno elevate saranno le rimanenze finali e questo rappresenta un elemento positivo.

3.3.3. L'equilibrio patrimoniale

Si parla di equilibrio patrimoniale qualora si studino i rapporti tra impieghi e fonti di finanziamento, tra capitale proprio e capitale di terzi, e tra attivo circolante e attivo non corrente (o immobilizzato). In particolare, i debiti a medio-lungo termine dovrebbero essere inferiori ai rispettivi impieghi e, la stessa considerazione, vale anche per fonti e impieghi di breve termine. Allo stesso tempo l'azienda dovrebbe riuscire ad essere capitalizzata a sufficienza, ossia dotata di mezzi propri, ma mantenere una certa elasticità. Per questo le immobilizzazioni non dovrebbero incidere in dismisura sul totale degli impieghi.

Di seguito alcuni degli indici più rilevanti.

Indice di copertura delle immobilizzazioni

Questo indice offre un'indicazione circa la solidità finanziaria e patrimoniale[91], in quanto costituito dal rapporto tra il capitale proprio e le immobilizzazioni e, per questo, analizza quanto esse possono essere coperte dalle proprie risorse.

La composizione degli impieghi (attivo patrimoniale)

Lo studio della composizione degli impieghi ha l'obiettivo di misurare il grado di rigidità o di elasticità del patrimonio in forma percentuale. Essa sarà tanto più elastica quanto più i diversi aggregati di investimenti si trasformano in liquidità, e quindi in attività correnti.

$$Rigidità\ degli\ impieghi = \frac{immobilizzazioni}{totale\ impieghi}$$

[90] Il tasso di rotazione può essere calcolato per le materie prime, così come per i semi-lavorati e i prodotti finiti.
[91] Per questo motivo può essere considerato un indice che analizza sia l'equilibrio finanziario, sia quello patrimoniale.

$$Elasticità\ degli\ impieghi = \frac{attivo\ corrente}{totale\ impieghi}$$

Una struttura aziendale elastica è positiva poiché consente maggiore flessibilità dal punto di vista produttivo e adattabilità alle condizioni del mercato.

La composizione delle fonti (passivo patrimoniale)

In merito al lato passivo dello stato patrimoniale è utile verificare l'autonomia finanziaria tramite l'indice di i*ncidenza del capitale proprio*, che contrappone il capitale proprio al totale degli impieghi. In questo modo è possibile capire quanto l'azienda è autonoma e quanto, invece, è dipendente da fonti esterne di finanziamento.

Collegato a questo indice, si può calcolare quello che indica il *grado di capitalizzazione*, il quale rapporta il capitale proprio al capitale di debito (ossia debiti a breve e medio-lungo termine).

Dall'analisi congiunta dei due indici, si possono trarre delle conclusioni circa la struttura finanziario-patrimoniale dell'azienda. Se l'incidenza del capitale proprio è superiore al 66% significa che l'azienda ha un soddisfacente grado di capitalizzazione (il quale, in questo caso, assume un valore pari a uno). Se l'indice è compreso tra il 33% e il 66% la struttura è normale, mentre se risulta inferiore al 33% significa che la dipendenza dal capitale di debito è elevata e perciò, se non è possibile ridurla, dev'essere almeno monitorata.

Giunti a questo punto si possiede un'analisi molto ampia della propria azienda (o del progetto da sviluppare) e questo permette, da un lato, grazie anche all'utilizzo degli indici, di modificare alcune assunzioni o attività precedentemente pianificate e, dall'altro, di procedere verso la fase finale del processo di pianificazione, la quale comporta la scelta e la valutazione definitiva delle opzioni strategiche da implementare, alla luce del rischio che ne deriva.

3.4. L'analisi del rischio

Per terminare l'analisi è importante prendere in considerazione anche il rischio che deriva dall'implementazione di quanto pianificato, così da possedere tutti gli elementi che portano alla piena consapevolezza della messa in atto del piano. Questa fase è particolarmente

rilevante qualora i progetti in corso siano più di uno e l'organizzazione debba considerare quali sviluppare.

Innanzitutto, anche se il rischio varia da attività ad attività, le dimensioni che si considerano sono trasversali, e il livello di rischio associato ad un particolare progetto dipende generalmente da:

- il valore delle risorse utilizzate nel progetto;
- la proporzione di tali risorse impiegate rispetto alle risorse totali dell'azienda;
- il periodo di tempo in cui le risorse rimangono impiegate;
- il rischio intrinseco del progetto;
- il costo del progetto;
- il costo recuperabile nel caso in cui il progetto fallisca.

Molti dei potenziali rischi possono essere identificati durante il processo di pianificazione e, di conseguenza, possono essere implementate delle strategie per mitigarli. Possono però sopraggiungere altri rischi, non prevedibili, che il management dovrebbe essere in grado di contrastare. Un aspetto importante del processo di business planning è proprio quello di permettere ai manager di avere il tempo e le risorse disponibili per affrontare tali rischi.

I rischi connessi ad un business possono essere anche suddivisi per tipologia in:

- operativi, quindi interni all'attività e collegati alla capacità di raggiungere e sviluppare la strategia desiderata; alcuni esempi possono essere le dimissioni di personale chiave, problemi non previsti nel processo di produzione, il successo del prodotto superiore rispetto a quanto previsto e la domanda non soddisfabile totalmente, il sopraggiungere di incendi, allagamenti o furti;
- settoriali, quindi causati dagli sviluppi esterni del settore, e potrebbero consistere ad esempio nell'entrata di una nuova azienda nel mercato, nel fallimento di un fornitore chiave, nel crollo della domanda, nella diminuzione dei prezzi da parte di un concorrente o nello sviluppo di una nuova tecnologia;
- finanziari, i quali comprendono, ad esempio, il crollo del mercato azionario che comporta una perdita di fondi preziosi, l'incremento dei tassi di interesse o l'arrivo di una svalutazione che fa aumentare il costo delle materie prime;
- politici, i quali non comprendono solamente rischi derivanti da politiche di governo ma, anche, azioni dei sindacati e di altri attivisti; alcuni esempi possono essere il sopraggiungere di sanzioni, l'organizzazione di azioni che impediscono la continuazione della produzione e il cambiamento della tassazione.

I rischi possono essere identificati prendendo come base di partenza i risultati derivanti dalle analisi SWOT e PEST. Successivamente è importante cercare di quantificare tali rischi: una tecnica utilizzabile consiste nel condurre un'analisi di sensitività e, quindi, studiare per ogni input che influisce in un rischio, come un suo cambiamento influisce sul valore prodotto dall'azienda. Si possono, poi, ordinare gli input in ordine decrescente in base all'impatto che hanno sull'attività, così da identificare i più pericolosi per l'azienda.

Una volta che l'organizzazione possiede i dati sul rendimento economico-finanziario del progetto (o meglio delle diverse alternative progettuali) che sta considerando di implementare ed è a conoscenza dei rischi che possono sopraggiungere, può proiettare tali risultati in una matrice (vedi Fig. 26) che mette in relazione l'importanza strategica di un progetto e il suo profilo di rendimento/rischio.

Fig. 26 - La matrice del rendimento/rischio

Fonte: AXSON D., Best practices in planning and performance management, pag. 122.

Tale matrice risulta di utile utilizzo qualora l'azienda stia valutando diverse alternative strategiche da implementare. Spesso, infatti, l'organizzazione sviluppa diversi piani economico-finanziari cambiando parte dei dati al loro interno per studiare come i risultati che ne derivano cambiano a seconda degli input inseriti.

Chiaramente, i progetti che sono sia di strategica importanza sia che garantiscono un alto rendimento ad un rischio accettabile sono i più attraenti e, quindi, ricevono una priorità nell'allocazione delle risorse e nella destinazione dei fondi di finanziamento. La difficoltà ricade nella scelta tra i progetti che hanno un potenziale di rendimento alto ma poca affinità con la strategia e quelli che hanno un potenziale di rendimento basso ma sono fortemente connessi alla strategia. Qualora, invece, il numero di progetti da sviluppare eccede le risorse disponibili da poter utilizzare, il management ha tre alternative:

- ridefinire la priorità dei progetti ed eliminarne alcuni in modo tale che le risorse siano sufficienti;
- ottimizzare le risorse richieste per ogni progetto;
- trovare delle fonti alternative per sviluppare alcuni dei progetti, come ad esempio affidare lo sviluppo a parti esterne all'azienda, così da poter sviluppare tutti i progetti considerati validi.

Un altro aspetto da considerare in sede di pianificazione aziendale, in modo da poter minimizzare il rischio, è quello di definire delle modalità di uscita. In questo modo le risorse di cui dispone l'azienda non rischiano di essere sprecate e possono essere riallocate in altre iniziative. In particolare, si giunge a tale considerazione attraverso tre step: prima di tutto si identificano i fattori di rischio connessi al singolo progetto, successivamente si stabiliscono quali sono i confini entro cui la performance del progetto è giudicata accettabile e, infine, si definisce una misurazione del progetto facendolo rientrare nel più ampio processo di pianificazione. Questa tecnica permette un efficace utilizzo delle risorse ed evita che siano sperperate per iniziative non profittevoli.

Giunti a questo punto si ha una completa consapevolezza dei progetti da sviluppare per perseguire la propria strategia aziendale. Grazie alla stesura dei piani tecnico-operativi si conoscono i risvolti economici e finanziari che ne deriveranno per i successivi 3-5 anni, i rischi che potranno sopraggiungere e le eventuali azioni per contrastarli. Si può procedere alla messa in pratica di quei progetti che si sono dimostrati coerenti con la strategia, efficienti dal punto di vista reddituale e sostenibili in relazione alle risorse che si detengono o che è possibile ottenere tramite i dovuti finanziamenti.

Il piano può essere così presentato all'organizzazione, ed eventualmente ai portatori di interesse esterni, e comunicato nei suoi aspetti rilevanti. Quest'ultima parte è particolarmente significativa al fine di una pianificazione di successo. Essa verrà affrontata in dettaglio nel successivo capitolo.

CAPITOLO 4

DAL PIANO ALL'AZIONE: LA COMUNICAZIONE DELLE ATTIVITÀ PER IMPLEMENTARE IL PIANO

4.1. L'implementazione del piano

A questo punto, il management ha redatto il piano d'impresa in modo dettagliato, delineando con precisione ogni sua fase. In caso esso avesse una funzione esterna lo ha presentato ai finanziatori, ottenendo così i fondi per iniziare il progetto. Il presente capitolo si sofferma sulle azioni da compiere in seguito alla panoramica appena delineata.

Il processo di pianificazione, infatti, non può dirsi completato senza un'attenta ultima fase dedicata alla sua corretta implementazione. Proprio per questo motivo si può affermare che, il successo di un piano d'impresa dipende soprattutto dalla bontà delle attività intraprese per portarlo a termine[92].

Implementare il piano, ossia metterlo in pratica, non dovrebbe essere un'attività difficile da affrontare se il processo di pianificazione è stato compiuto correttamente e ha ricoperto tutti gli ambiti aziendali. Infatti, passare alla fase operativa significa dare seguito a quelle azioni che sono già state definite in relazione alla localizzazione, produzione, logistica, organizzazione e marketing. Per riuscire in questo intento le attività da sviluppare sono le seguenti:

- comunicare il piano;
- strutturare l'organizzazione;
- assegnare obiettivi;
- assicurarsi la disponibilità dei fondi;
- avviare gli investimenti;
- avviare le vendite;
- monitorare la performance.

[92] A tal proposito afferma THURSTON L. D., nel suo articolo intitolato *Internal corporate communications vital in times of change*, Caribbean Business, Vol. 34, Issue 34, 2006, p. 38: "(…) a good plan is only as good as the implementation of that plan".

Comunicare il piano

Per iniziare l'implementazione del piano è essenziale focalizzarsi nella comunicazione del progetto, chiarendo le fasi e gli obiettivi che sono stati determinati dal management. Per questo motivo si può intuire come sia indispensabile la formulazione di obiettivi chiari e diretti, non solo durante la presentazione del piano ai portatori di interesse, ma anche durante la sua messa in pratica. Infatti, è importante che esso venga considerato uno strumento di guida a disposizione per tutto il periodo in cui il progetto si svolge. Se, al contrario, gli obiettivi non sono chiari, come spesso accade, ci possono essere delle gravi conseguenze. Come afferma Bruce L. K., ad esempio, conseguentemente può accedere che: "*Decisions made by employees and their supervisors often are inconsistent with the goals of the organization; employees and departments may end up working on projects with cross-purposes; and employees are less productive that they could be because their work is not consistent with the organization's goals*"[93]. Si può, pertanto, affermare che grazie alla comunicazione è possibile riuscire ad allineare i membri dell'organizzazione verso degli obiettivi condivisi.

Proprio perché l'attività di comunicazione è la variabile più importante nella buona riuscita di un piano d'impresa, il prossimo paragrafo (par. 4.2) è dedicato alla sua spiegazione in modo più dettagliato. Dopo una panoramica sulla comunicazione in generale, si presterà attenzione al suo ramo interno, ossia quello rivolto ai membri dell'organizzazione.

Strutturare l'organizzazione

Dopo la redazione del piano, dove si sono già identificate le risorse per svilupparlo, è necessario strutturare coerentemente l'organizzazione. In particolare, le attività da svolgere, in modo più o meno sequenziale sono:

- Redigere un organigramma. Tale strumento permette di possedere una visione organica delle persone e delle loro funzioni, cogliendo eventuali incoerenze e sovrapposizioni di ruoli. In realtà, durante la stesura del business plan si aveva già provveduto a stilare l'organigramma ma, in questa sede è opportuno riprenderlo e approfondire, così, le responsabilità tecniche e operative.
- Descrivere i ruoli e i compiti di ogni membro. Si tratta di un passaggio delicato e, perché sia efficace vanno tenute in considerazione le attitudini delle persone, le loro aspirazioni, coerentemente con il piano di sviluppo aziendale. Nella redazione

[93] BRUCE L. K., *Organizational Goals: Everybody Should Know Them*, www.discoverysurveys.com

dell'organigramma possono comparire anche professionisti esterni che vengono messi a capo di alcune funzioni, così da avere un quadro completo sulla situazione dell'azienda.

- Redigere (o revisionare) le procedure operative in modo da coordinare al meglio le attività da svolgere. Perché il coordinamento interno e la suddivisione delle attività siano chiare è utile creare una serie precisa di azioni che debbono essere svolte, indicandone i contenuti, la sequenza e chi ne è responsabile. Tuttavia, è preferibile evitare la creazione eccessiva di procedure poiché possono provocare una certa pesantezza dello svolgimento delle operazioni.

Questo studio dell'organizzazione porta il management a trovare una soluzione ad un'eventuale insufficienza di organico e, se necessario, si dovrà avviare una selezione di nuovo personale al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Assegnare obiettivi

Oltre ad organizzare le funzioni e i ruoli dell'organico aziendale, è importante comunicare ai membri dell'organizzazione quali sono gli obiettivi che, singolarmente o in team, devono raggiungere. Assegnare degli obiettivi è importante affinché venga capita la finalità dell'agire da parte di tutte le persone, le quali riescono così a comprendere la connessione tra le attività da loro svolte e l'obiettivo globale dell'organizzazione.

In questa sede è opportuno considerare anche che le attese individuali siano in linea con quelle dell'impresa e, quindi, utilizzare un sistema di ricompense diviene una leva motivazionale di vitale importanza. Si fa riferimento non solo a ricompense di tipo economico, ma soprattutto, di elementi di gratificazione immateriali come, ad esempio, l'assegnazione di un riconoscimento o di un ruolo gerarchico maggiore.

In questo modo, si definiscono all'interno di tutto l'organico i compiti, i ruoli, gli strumenti, il flusso di comunicazione, le tempistiche e gli obiettivi, sia intermedi che finali.

Assicurarsi la disponibilità dei fondi

A questo punto, si dispone del personale necessario per implementare il piano, il quale conosce con precisione il proprio ruolo e l'obiettivo da perseguire. Durante la stesura del business plan, in particolare nella sua parte quantitativa, è stato definito l'ammontare di capitale necessario per portare a compimento il progetto in corso. Il management, giunto a questo punto, deve assicurarsi che tali fondi entrino effettivamente in azienda, attraverso

l'apporto di capitale proprio, di debito oppure tramite l'apertura di linee di credito, secondo quanto previsto nel piano. Inoltre, grazie al principio di prudenza utilizzato per redigere il piano, i fondi richiesti conterranno un margine sufficientemente ampio di liquidità da permettere degli esborsi superiori alle attese, situazione che spesso si verifica, e quindi la sostenibilità del progetto.

Solamente quando tutti i fondi saranno disponibili, si può proseguire. Infatti, qualora non si abbia la certezza assoluta della disponibilità del capitale, è preferibile rallentare il progetto e rimandare gli investimenti ad un periodo successivo.

Avviare gli investimenti

Dopo aver assegnato i compiti e raccolto i capitali, l'azienda avvia i propri ordini per acquistare i macchinari, così da creare il capitale circolante e iniziare a commercializzare i prodotti e servizi. In questa fase occorre, anche, affrontare gli investimenti in comunicazione, sia interna che esterna.

Avviare le vendite

Questa fase è tipica di quelle aziende nuove (start-up), le quali hanno preparato il piano d'impresa per cominciare la propria attività. In base ad un'accezione generalmente riconosciuta, l'azienda diventa operativa quando avvia le vendite emettendo la prima fattura.

Monitorare la performance

Come affermato più volte, l'attività di verifica è fondamentale al fine di prendere delle azioni correttive in modo tempestivo. Si può quindi, a cadenze periodiche, raccogliere dei riscontri e schematizzarli all'interno di un sistema di reporting. Così, grazie alle conferme o meno dei risultati previsti e del loro trend evolutivo, il management può prendere coscienza delle conseguenze delle azioni intraprese ed effettuare le prime considerazioni sull'adeguatezza del piano d'impresa. È per questo motivo che si può affermare come, uno strumento come il business plan, non debba considerarsi un documento statico ma piuttosto una guida da seguire per la valutazione della strategia e dei piani operativi.

4.2. La comunicazione nell'impresa

All'interno delle organizzazioni la comunicazione è un'attività naturale e sempre presente, attraverso la quale i membri della stessa portano a compimento i propri compiti, coordinano la

propria attività con quella degli altri e rafforzano le loro relazioni. In particolare la comunicazione si può suddividere in macro aree a seconda del destinatario in:

- comunicazione esterna, che comprende le relazioni con gli investitori, quelle indirizzate ai media e le relazioni pubbliche, e la comunicazione di marketing, che comprende a sua volta la pubblicità e tutte quelle attività che si rivolgono ai consumatori, quindi al pubblico esterno all'azienda;
- comunicazione interna, che si rivolge ai membri dell'organizzazione ed è complementare e funzionale a quella esterna.

In base alle caratterizzazioni che la qualificano la comunicazione esterna prende diverse denominazioni:

- comunicazione istituzionale, la quale ha il compito di presentare l'azienda nel suo complesso, quindi esprime la sua identità, la mission, i valori, l'immagine, dando una caratterizzazione forte all'organizzazione; essa informa non solo il pubblico esterno ma, indirettamente, anche il personale interno, integrando così in modo efficace il ruolo della comunicazione interna;
- comunicazione economico-finanziaria, la quale ha una rilevanza anche nel contesto della comunicazione interna in quanto trasmette al personale delle informazioni utili per informare e motivare il lavoro dei membri dell'organizzazione, anche in questo caso integrando la comunicazione interna;
- comunicazione commerciale/di marketing, che riguarda i prodotti e servizi offerti ed è logico come anche il personale sia raggiunto da tale comunicazione.

Tale suddivisione si rispecchia anche all'interno dell'organizzazione aziendale per il fatto che, spesso, proprio perché le finalità sono molto diverse tra loro, tali funzioni sono inserite in dipartimenti diversi. Generalmente, la comunicazione interna risiede all'interno della funzione delle risorse umane, mentre quella esterna e di marketing viene inserita all'interno dell'ufficio di comunicazione o di marketing. Qualora la configurazione sia all'incirca quella appena delineata, la sfida che coloro che si occupano della comunicazione devono affrontare è di riuscire a coordinare i flussi informativi, nonostante siano inseriti all'interno di funzioni differenti. Infatti, nonostante la comunicazione venga divisa all'interno dell'azienda, l'importante è utilizzare un approccio integrato e di scambio di informazioni. A tal proposito Gillis T. afferma: "*Studies have shown that it is essential to create an integrated approach to corporate communications. (...) Strategies for bridging the islands of communication include:*

- *Creating cross-functional project teams across HR, marketing, PR, employee communications, and training for major organizational initiatives such as quality programs, the introduction of new products or services, or company reorganizations.*
- *Consolidating communications functions into fewer departments. In fact, in many organizations, employee communications, PR, advertising, investor relations, executive communications, and community relations are all part of one department"*[94].

L'autore afferma come la necessità di utilizzare un approccio coordinato e integrato possa trovare come soluzione quella di creare dei progetti che coinvolgano i diversi team, in modo tale che i responsabili possano interagire tra loro e scambiarsi preziose informazioni, oppure, in alternativa, si possa cercare di consolidare le diverse funzioni della comunicazione all'interno dello stesso dipartimento. Questa scelta, ovviamente, andrà studiata dall'azienda, la quale opterà per quella che maggiormente si addice alla sua natura, grandezza, tipologia di attività e rilevanza degli uffici di comunicazione.

Una soluzione alternativa che le organizzazioni, di solito quelle di grandi dimensioni, utilizzano è quella di optare per l'esternalizzazione della funzione di comunicazione. Nel contesto odierno, spesso, si utilizza un mix tra personale interno e professionisti esterni della comunicazione. Quelli interni, che conoscono meglio l'organizzazione e la sua cultura, si dedicano alla strategia e alla gestione dei progetti definendo le linee guida e gli obiettivi chiave da portare a termine. Il vantaggio del loro impiego deriva dal fatto di poter disporre in qualsiasi momento di tali risorse e di poter contare su persone che conoscono a fondo i prodotti e le politiche aziendali, e che possono reagire in modo tempestivo nel caso sopraggiungano eventi che modificano lo scenario presente. Quelli esterni, invece, hanno maggiore conoscenza degli strumenti tecnologici dedicati alla comunicazione e maggiori competenze tecniche sulla materia. Essi risultano, pertanto, più specializzati in una precisa mansione.

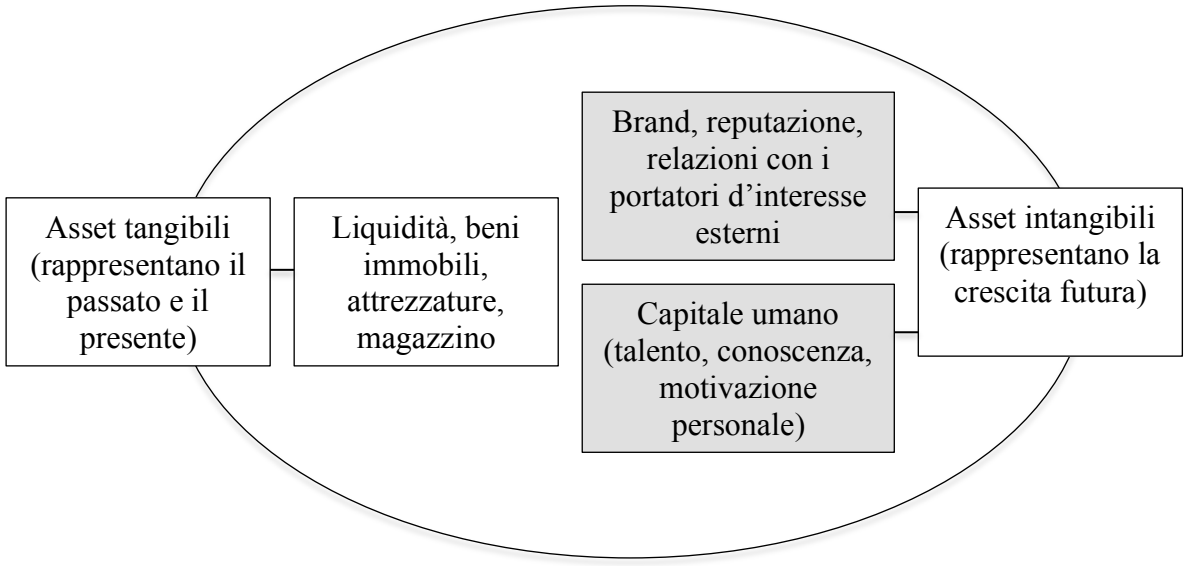
La comunicazione esterna è possibile se si dispone di una buona comunicazione interna per il fatto che, al contrario, sarebbe priva di supporti info-comunicazionali interni che permettono una buona comunicazione esterna. Pertanto, si può affermare come la comunicazione interna abbia un ruolo sinergico: "Per trasmettere all'esterno un'efficace immagine aziendale, si rende quanto mai necessario che all'interno

[94] GILLIS T. and IABC, *The IABC Handbook of Organizational Communication: A guide to Internal Communication*, pag. 105.

dell'impresa/dell'organizzazione ci sia una comunicazione interna che ben supporti il suo funzionamento, alimenti la collaborazione tra il personale, quindi ben integri l'azione di comunicazione esterna"[95]. Tale supporto è ancor più importante nell'adattamento al cambiamento che caratterizza uno scenario globalizzato e in continua evoluzione. La comunicazione interna rappresenta un elemento fondamentale nel motivare, convincere e informare il personale creando i presupposti per la riuscita del normale sviluppo delle attività e per avere una buona immagine aziendale che si riflette poi all'esterno. In tal senso, essa si pone come complementare e funzionale alla comunicazione esterna, motivo per cui non può essere considerata un intervento autonomo. Tuttavia, le due tipologie di comunicazioni sono differenti tra loro, e per questo fanno spesso capo a dipartimenti diversi; infatti quella interna veicola messaggi, procedure, circolari e comunicati diretti solamente all'interno dell'organizzazione.

Prima di passare a trattare la comunicazione interna, ossia quel ramo della stessa che è di rilievo per una concreta applicazione della pianificazione aziendale, si sottolinea come essa debba essere considerata un *asset* strategico e, per questo, essere strutturata come una funzione che ha un impatto diretto sulla performance dell'organizzazione.

Fig. 27 - Gli *asset* tangibili e intangibili di un'organizzazione



Fonte: traduzione da GILLIS T. and IABC, *The IABC Handbook of Organizational Communication: A guide to Internal Communication*, pag. 111

[95] FOGLIO A., *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni*, pag. 54.

La Fig. 27 mostra come l'attività di comunicazione (interna ed esterna) rientri all'interno del sistema impresa al pari dei beni tangibili che essa utilizza per l'attività di produzione e di vendita[96]. Per far sì che la sua valenza sia strategica, il management della comunicazione deve mantenere una relazione ravvicinata con il resto dei manager così da inserire ed integrare gli obiettivi di comunicazione tra quelli strategici, capire cosa motiva ogni audience (clientela, investitori, personale) e predisporre dei messaggi su misura, in base ai loro bisogni, pianificare gli interventi sulla base del loro impatto sugli scopi globali, sviluppare degli obiettivi misurabili per i progetti di comunicazione (così come avviene per il resto degli obiettivi aziendali), stimare il rendimento di ogni progetto e monitorare continuamente l'andamento degli stessi.

Proprio perché essa rientra nel sistema impresa, è importante che i suoi meccanismi diventino parte dei valori "*core*" dell'organizzazione e, perciò, un punto di forza della stessa[97].

4.2.1. La comunicazione interna all'impresa

Cercare di capire i meccanismi della comunicazione interna è doveroso visto il particolare momento di forti cambiamenti nel mercato nel quale le imprese operano. Le organizzazioni, devono, infatti, saper rispondere al meglio alle nuove esigenze info-comunicazionali, organizzative e gestionali così da ottenere performance ottimali che permettono loro di sopravvivere. Parlare di comunicazione interna significa far riferimento a quell'intento strategico da cui si sviluppa non solo tutta l'azione comunicativa dell'impresa, ma anche tutte le attività aziendali quali la produzione, la gestione, l'innovazione, la vendita e il controllo.

"Se la comunicazione esterna è indispensabile per un'impresa/un'organizzazione per esistere nel mercato, quella interna per portarla coordinata, organizzata, compatta, efficiente al mercato; la comunicazione interna è a tutti gli effetti il motore, il punto di riferimento delle politiche e delle strategie aziendali; innovazione, organizzazione, gestione, marketing,

[96] A tal proposito affermano LOWY P. e REIMUS B. in *Ready, Aim, Communicate*, Management Review, Vol. 85, Issue 7, 1996, pag. 40: "Ask just about any company today what it considers to be its most precious assets and, cliches aside, the answer will probably be its employees and customers, or both".

[97] Tale concetto viene sottolineato da VALACKIENE A., SUSNIENE D., in *Significance of Corporate Communication in Change Management: Theoretical and Practical Perspective*, Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 2013, p. 322: "(…) external and internal communication (…) can be ensured by training and implementing communication mechanisms that becomes a part of organization's core values and governance structure".

pianificazione diventano possibili e si sviluppano, se un'impresa/un'organizzazione ha un'efficace comunicazione interna, se può contare dei giusti circuiti comunicazionali discendenti (*top-down*) dal vertice alla base aziendale, ascendenti (*bottom-up*) dalla base al vertice aziendale, orizzontali/trasversali tra il personale ai vari livelli gerarchici, quindi se sa individuare, scegliere ed utilizzare i giusti mezzi comunicazionali offline ed online per inter-comunicare, collaborare, relazionarsi, organizzare, fare squadra, crescere"[98]. Si può, pertanto, capire come la comunicazione interna rivesta un ruolo alla pari delle altre tipologie di comunicazione all'interno della strategia comunicazionale dell'organizzazione. Anzi, essa è di fondamentale importanza affinché l'impresa possa organizzarsi al suo interno e presentare in modo efficace la sua offerta al mercato. Essa rappresenta un modo per far conoscere notizie e informazioni di cui avvalersi in modo tale che l'impresa possa acquisire valore e potere. Nell'era presente, infatti, l'info-comunicazione riveste un ruolo di primaria importanza e di mezzo strategico per gestire l'organizzazione; più quest'ultima sarà informata e più la comunicazione interna riuscirà a soddisfare le esigenze conoscitive e operative, più l'impresa riuscirà a migliorare le modalità operative interne così da affrontare nel modo migliore la domanda di mercato.

Info-comunicare significa mettere assieme informazioni e suggerimenti per un ottimale funzionamento dell'impresa, ovvero perché essa riesca a conseguire gli obiettivi prefissati. Il suo fine è quello di indirizzare e condizionare il pubblico interno, ossia i dipendenti, nei loro comportamenti quotidiani e nei processi lavorativi. Avere una buona info-comunicazione interna porta ad ottenere più collaborazione, condivisione e migliori relazioni tra coloro che sono posti all'interno dell'organizzazione. Solo in questo modo gli obiettivi di pianificazione aziendale possono essere portati a compimento con successo. La conseguenza diretta di incrementare la soddisfazione nel luogo di lavoro sarà quella di aumentare la produttività dell'azienda, e quindi il profitto.

L'autore Foglio A. afferma come: "Purtroppo ci sono ancora troppe imprese che investono consistenti budget nella comunicazione esterna e non hanno una doverosa attenzione alla comunicazione interna al fine di supportare le esigenze info-comunicazionali del suo personale"[99]. Quello che bisogna, invece, comprendere è come un'impresa sia il risultato di come si comunica al suo interno e tramite essa si dispone di un metodo efficace per impostare l'operatività dei suoi membri, il rapporto con essi e quello tra di essi. È giusto, pertanto, che la

[98] FOGLIO A., *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni*, pag. 16.
[99] FOGLIO A., *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni*, pag. 28.

comunicazione interna abbia un suo spazio e un suo ruolo all'interno dell'organizzazione, e non sia considerata un *optional*, ma al contrario, la base su cui costruire le proprie attività. Le imprese, dunque, è necessario che prendano coscienza del ruolo strategico e basilare della comunicazione interna, utilizzandola in maniera costante e non solamente episodica. Possedere un'ottima comunicazione interna consente all'impresa di essere dinamica, moderna, e di avere dei dipendenti costantemente informati, motivati, coesi e legati da un senso di appartenenza alla loro organizzazione.

La comunicazione interna apporta dei vantaggi anche dal lato della competizione; infatti, chiarezza e dialogo fan sì che s'instaurino buone relazioni interne che portano l'impresa a differenziarsi dalle altre e ad ottenere un vantaggio competitivo.

Un ulteriore aspetto da considerare, nella descrizione dello scenario della comunicazione interna, è il fatto che, negli anni, la logica utilizzata si è spostata da un approccio unidirezionale, verticale e gerarchico a uno bidirezionale, in cui chi trasmette e chi riceve i messaggi si trovano sullo stesso piano e, in questo modo, danno vita allo scambio info-comunicazionale insieme, entrambi come soggetti attivi. Il personale, dunque, non deve solamente svolgere i propri compiti ma anche riuscire a collaborare, interagire, fare squadra; e ciò è possibile attraverso una valida comunicazione interna. È proprio il comportamento partecipativo che permette di rispondere allo scenario complesso nel quale l'azienda si trova ad operare.

Comunicare internamente significa divulgare messaggi scritti e orali e, quindi, trasmettere informazioni attraverso un linguaggio scritto (comunicazione scritta), un linguaggio orale (comunicazione orale), un linguaggio composto di valori e comportamenti (comunicazione valoriale), un linguaggio audiovisivo (comunicazione audiovisiva), un linguaggio espresso per via elettronica (comunicazione online), dotandosi di opportuni mezzi comunicazionali[100] al fine di avere e mantenere una comune cultura aziendale tra il personale.

Gli obiettivi

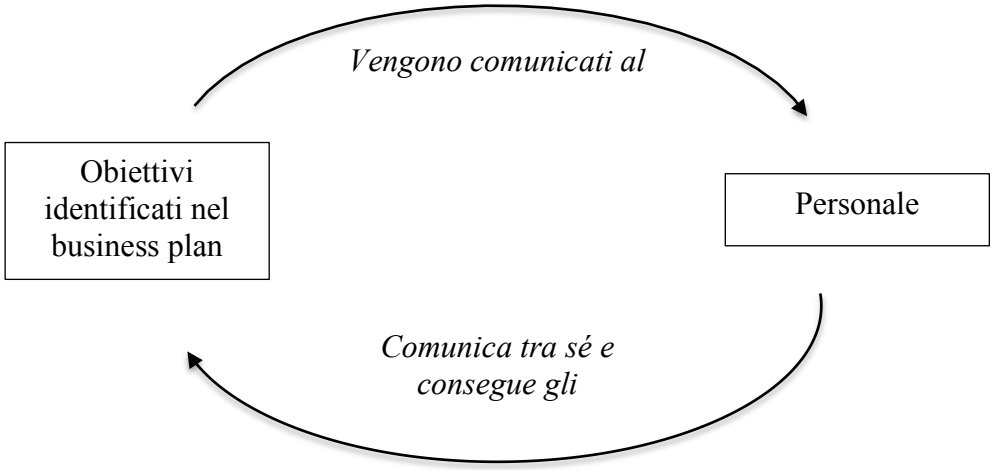
L'importanza della comunicazione interna si può comprendere al meglio alla luce degli obiettivi che si devono raggiungere. Il suo orizzonte è molto vasto, infatti, essa dà supporto non solo al raggiungimento degli obiettivi info-comunicazionali, ma anche a quelli globali aziendali. Questi ultimi, descritti e determinati in fase di pianificazione aziendale, possono

[100] Per un approfondimento sulle modalità e gli strumenti di comunicazione interna si veda il paragrafo 4.2.4.

essere così divulgati al personale il quale viene informato sulla mission, vision[101], l'identità aziendale, la sua immagine, i suoi valori, gli obiettivi, le politiche e strategie[102] e il processo lavorativo. Allo stesso tempo questi obiettivi saranno perseguibili se l'organizzazione può far affidamento su una valida comunicazione interna, quindi su un personale attivo, soddisfatto, che conosce i suoi compiti, le sue responsabilità, che si sente un elemento integrato nell'impresa e quindi parte del suo successo.

Si può quindi affermare come la comunicazione interna abbia un duplice ruolo: da un lato l'azienda riesce a conseguire gli obiettivi, identificati nel business plan, se c'è comunicazione interna (cioè se il personale conosce i compiti e le responsabilità), ma dall'altro lato, allo stesso tempo, gli obiettivi devono essere comunicati nel giusto modo affinché il personale possa conoscere le proprie responsabilità e l'obiettivo a cui deve puntare.

Fig. 28 - Il flusso continuo della comunicazione interna



Fonte: elaborazione personale.

[101] Con riferimento alla mission e alla vision afferma THOMPSON M. K., in *Communicate your vision to employees*, Contractor Magazine, Vol. 57, Issue 4, 2010, pag. 62 come sia indispensabile la loro conoscenza e comprensione all'interno dell'organizzazione: "If your team does not understand, or even know your vision, how will your customer? Make sure they know the vision of the company and fully understand it. (…) The best way to communicate the vision is with clear and simple language, using as few words as possible. (…) All team members need to see them-selves as part of the vision".

[102] Anche con riferimento alla strategia è importante considerare la sua comunicazione all'interno dell'azienda. A questo proposito si afferma nella rivista Leader to Leader, nell'articolo *Communicate your strategy*, Vol. 2006, Issue 42, 2006, pag. 57: "Even when they do have a clear strategy, many executives think they are explaining strategy but actually fail to do so. To communicate about strategy, you must describe both your destination and how you are going to get there. (…) they neglect to mention what the plan is, what it means, and how it will further the company's strategy".

Come raffigurato nella Fig. 28 è possibile definire questo processo come un ciclo continuo nel quale la comunicazione interna viene utilizzata sia per trasmettere gli obiettivi del business plan (vedi sotto-par. 2.3.2.) al personale, sia può essere sfruttata dallo stesso, il quale si sente coinvolto e comunica tra sé, per riuscire a portarli a termine. Il flusso delle informazioni, inoltre, permette l'accettazione delle politiche, delle strategie aziendali e della cultura.

Le funzioni

In base alle finalità che consegue, la comunicazione interna, si caratterizza per diverse funzioni:

- funzione informativa, ossia di far conoscere l'impresa al personale trasmettendogli messaggi per svolgere al meglio il loro lavoro;
- funzione motivazionale, la quale trasmettendo i valori aziendali permette al personale di lavorare con professionalità e aumenta il grado di consapevolezza sulla mission e gli obiettivi aziendali;
- funzione operativa, quando si trasmettono informazioni di tipo operativo, ossia riguardanti i processi aziendali (produttivi, gestionali, di marketing, di vendita, di pianificazione, di acquisto), ruoli e responsabilità, competenze ecc.;
- funzione decisionale, qualora la comunicazione interna venga utilizzata per informare, scambiarsi idee, decidere delle soluzioni riguardanti problemi produttivi, organizzativi, gestionali o commerciali;
- funzione organizzativa, quando le informazioni scambiate riguardano modalità operative ed organizzative da applicare, responsabilità da assumere, ruoli da svolgere e l'organizzazione del lavoro del personale;
- funzione strategica, qualora si utilizzi la comunicazione interna per supportare le scelte strategiche e serva al personale come guida per avere degli indirizzi strategici sulle operazioni da compiere;
- funzione creativa/innovativa, in quanto con la trasmissione di messaggi trasversali si danno suggerimenti e idee per la risoluzione di molti problemi;
- funzione formativa, intesa nei confronti del personale, il quale può così migliorare le sue conoscenze e competenze;
- funzione relazionale, in quanto la comunicazione interna contribuisce alla creazione di buone relazioni tra il personale;

- funzione collaborativa, per il fatto che genera un confronto interno costante, portando ad un clima di coesione e collaborazione;
- funzione emotiva, in quanto la comunicazione interna non distribuisce solo informazioni ma anche valori, stati d'animo che influenzano i diversi soggetti e, qualora positivi, contribuiscono a motivarli e renderli più positivi;
- funzione persuasiva, in quanto uno degli scopi della comunicazione interna è proprio quello di far accettare le idee e le decisioni aziendali.

I vantaggi

Se condotta in modo efficace, la comunicazione interna, apporterà benefici all'interno dell'organizzazione e le permetterà di crescere. Alcuni dei vantaggi che porta sono:

- efficienza aziendale, la quale si concretizzerà in ottimi risultati raggiunti dal personale, ma richiede che tutti i livelli gerarchici siano posti nella condizione di partecipare al processo info-comunicazionale così da favorire un clima aziendale positivo e raggiungere l'efficienza in oggetto;
- risoluzione di disfunzioni e contrasti, infatti se la comunicazione è ben gestita porta a risolvere disfunzioni e conflittualità quotidiane o, meglio, permette di prevenirle;
- senso di appartenenza del personale, in quanto essa aiuta il personale a sentirsi parte integrante dell'organizzazione e questo crea entusiasmo e collaborazionismo;
- eliminazione delle incertezze, per il fatto che la comunicazione porta a trasmettere informazioni, le quali riducono le incertezze grazie all'apprendimento e alla conoscenza.

I circuiti della comunicazione interna

Se nel passato la circolazione d'informazioni avveniva con la trasmissione di procedure gerarchiche e informali, oggi essa è molto più articolata e varia e si rapporta al tipo, dimensione e complessità dell'azienda. In base al tipo di circuito scelto, la comunicazione interna evidenzierà specifiche modalità e caratterizzazioni, e ogni tipologia sarà più adatta per la trasmissione di precisi messaggi rispetto ad altri. In particolare, essa può prendere diverse forme: verticale discendente (top-down), e ascendente (bottom-up), orizzontale trasversale, a una via (unidirezionale), a due vie (bidirezionale), accentrata o decentrata, circolare, reticolare.

Iniziando dalla comunicazione interna *verticale*, essa può essere allo stesso tempo discendente dal vertice verso il basso, oppure ascendente dal basso verso il vertice. In questi casi le informazioni passano dal management al personale o viceversa. Si può comprendere come, questa modalità, mette in contatto solamente i singoli soggetti e non un team aziendale. La forma discendente è quella più comune ed essa si propone di far conoscere l'azienda, le sue attività e i regolamenti presenti. La trasmissione dell'info-comunicazione parte dal top management e si propaga fino ad arrivare ai livelli gerarchici subordinati; tuttavia, non deve prendere la forma di un monologo ma piuttosto essere un dialogo costruttivo, che abbia lo scopo di far conseguire il previsto obiettivo comunicazionale, informando, spiegando, convincendo e facendo accettare le informazioni trasmesse. Affinché sia efficace, questo dovrà essere lo schema di operatività. Inoltre, dovrà esserci da parte del vertice, non solamente una capacità comunicativa, ma anche una di ascolto al fine di interpretare e capire i segnali che provengono dal personale con la corrispettiva comunicazione ascendente. Quest'ultima inizia dalla base e risale fino al vertice, apportando per la maggior parte informazioni di ritorno, ossia di riscontro ai messaggi ricevuti. "(…) è sbagliato pertanto il comportamento di quei manager che non verifica le reazioni dei dipendenti, sottovalutando l'importanza della comunicazione dal basso verso l'alto. L'utilità di questa comunicazione interna ascendente è fuori discussione per cui merita di essere incoraggiata e facilitata con tutti i mezzi comunicazionali possibili scritti, orali, elettronici/online (…)"[103].

È molto importante verificare il riscontro del personale, senza dare per scontato che il flusso d'informazioni scorra verso il basso in modo corretto. Infatti, questo circuito può essere problematico: spesso il messaggio chiave viene perso, non trasmesso correttamente o, ancor peggio, non comunicato affatto[104].

Oltre alla comunicazione interna verticale, un ulteriore circuito utilizzato è quello che riguarda la comunicazione che avviene tra funzioni, quindi tra soggetti di pari livello gerarchico, chiamata *orizzontale/trasversale*. Essa si rivela più adatta, rispetto a quella verticale, perché permette ai soggetti di risolvere i problemi aziendali tra loro, in autonomia e

[103] FOGLIO A., *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni*, pag. 75.
[104] A tal proposito PERRY G., afferma in *Inside pitch: Realize the benefits of a good internal communication plan*, Smart Business Detroit, Vol. 7, Issue 3, 2011, pag. 6: "they dutifully explain decisions and provide directions to their staff, expecting that managers will pass on the relevant information to their direct reports, who, intern, will do likewise, and so on down the line. The problems with this approach are many. Parts of the message can get lost in translation. Some managers simply don't communicate well, some just get it wrong, and still others choose not to communicate at all".

risulta diretta tra chi emette il messaggio e chi lo riscontra. Per questo motivo è meno gerarchica, più spontanea e aiuta a sviluppare e a far crescere le relazioni tra il personale.

Il circuito comunicazionale può essere classificato anche in base alla direzione che prendono le informazioni in *unidirezionale*, qualora il rapporto con il destinatario sia solo gerarchico, o *bidirezionale* qualora sia presente un feedback da parte del destinatario. Ovviamente la comunicazione interna a due vie favorisce il dialogo, assicura un riscontro ed è, per questo, da preferire.

Una terza classificazione può essere fatta suddividendo la comunicazione interna in *accentrata, decentrata, circolare e reticolare*. Nel primo e nel secondo caso il manager gestisce la comunicazione accentrando a sé tutti gli interventi; cosicché non vi è nessuna forma di interattività tra il personale e, per questo motivo, risultano efficaci solamente per la trasmissione di messaggi semplici e spersonalizzati. Nel terzo caso, ovvero qualora la comunicazione sia circolare, lo scambio di informazioni avviene tra persone vicine e il manager si relaziona solo con gli interlocutori diretti, senza che nascano relazioni trasversali. Si tratta, dunque, di un circuito che permette la comunicazione tra gli elementi alla base ma rimane poco relazionato con il vertice e, pertanto, non si presta alla soluzione di problemi complessi. Infine, la comunicazione reticolare è quella che permette ad un maggior numero di membri la condivisione di informazioni incrementando così il senso di appartenenza e ottenendo livelli ottimali di efficienza, efficacia e vantaggi dal punto di vista operativo e organizzativo. Infatti, è attraverso questo tipo di circuito che tutti i membri di un team comunicano scambiandosi notizie e reciproche risposte.

Con riferimento agli obiettivi di pianificazione aziendale è comprensibile come essi siano trasmissibili a partire dal top management, il quale li ha elaborati e definiti e deve, di conseguenza, trasmetterli a tutta l'organizzazione.

Il tipo di circuito comunicazionale che sarà utilizzato, pertanto, sarà di tipo top-down, ma ciò che bisogna assicurarsi è che esso prenda la forma di una comunicazione bidirezionale e reticolare. Questo significa assicurarsi che il personale abbia recepito il messaggio e, quindi, fornisca un riscontro al management tramite un feedback (come prevede la comunicazione bidirezionale) e, inoltre, contribuisca a diffondere e condividere l'informazione con gli altri membri del team (come prevede la comunicazione reticolare), così da creare preziose sinergie nel gruppo, consapevolezza e conoscenza degli obiettivi intermedi e globali.

I requisiti qualitativi

Affinché la comunicazione interna risulti efficace dev'essere dotata di alcuni requisiti, in mancanza dei quali potrebbe avere un effetto contrario a quello sperato. Si tratta di:

- accettazione, per cui tutto il personale dell'organizzazione dovrà essere disposto ad accettare la comunicazione interna;
- accessibilità, quindi della possibilità di accedere alle informazioni da parte di tutto il personale;
- ascolto, il quale deve essere stimolato così da permettere la ricettività delle informazioni trasmesse;
- attendibilità, quindi ciò che si trasmette deve essere rappresentativo della realtà e ciò facilita la ricezione del messaggio;
- bidirezionalità, principio fondamentale della comunicazione interna come già spiegato;
- chiarezza, elemento base su cui poggia tutta la comunicazione per far sì che essa sia comprensibile ed accettata;
- coerenza, con riferimento agli obiettivi aziendali e alla sua mission;
- completezza, necessaria affinché l'info-comunicazione sia utile, priva di omissioni e distorsioni;
- comprensibilità, per il fatto che un'informazione non comprensibile ostacola qualsiasi forma di comunicazione e comporta il suo insuccesso;
- continuità/costanza, in quanto è richiesto che la comunicazione sia regolare e permanente nel tempo affinché ci possa essere una partecipazione continua del personale;
- coordinamento, necessario perché non si crei confusione e sia possibile far circolare le informazioni in modo adeguato (ovviamente, maggiore sarà l'organizzazione, maggiore sarà la necessità di coordinamento);
- correttezza, indispensabile affinché l'informazione possa essere accettata;
- credibilità, necessaria per poter convincere le persone, e intesa sia con riferimento al messaggio e al suo contenuto sia a colui che lo comunica e al modo in cui lo comunica;
- dinamicità, per il fatto che la comunicazione, come l'organizzazione, deve adattarsi ai continui cambiamenti imposti dal mercato;

- efficacia, nel senso che deve condurre a risultati concreti, non solo in termini di conseguimento degli obiettivi comunicazionali ma anche in riferimento a quelli aziendali collegati alle diverse aree di attività;
- etica, in quanto riveste una valenza etica per i contenuti che essa trasmette e per il supporto che offre alle relazioni interpersonali;
- informazione, per il fatto che ha la finalità di permettere al personale di conoscere l'azienda, i suoi prodotti, le sue attività, utilizzando le informazioni per prendere parte in modo consapevole ai diversi processi aziendali;
- integrazione, poiché, come già affermato in precedenza, deve essere parte integrante del processo di comunicazione, infatti, la pianificazione della stessa evita lo sviluppo di sottoinsiemi info-comunicazionali specifici di singole aree e conseguenti disfunzioni, incomprensioni e conflitti;
- interazione, in quanto per sua natura è interattiva e implica la compartecipazione diretta tra chi emette l'informazione e chi la riceve; è proprio questo requisito che assicura un'efficace chiusura del ciclo comunicazionale interno;
- obiettività, per il fatto che affinché sia accettata deve essere aderente alla realtà, verificabile e apprezzabile;
- personalizzazione, requisito che la rende interessante, persuasiva e quindi accettabile; maggiore sarà la sua caratterizzazione, maggiore sarà il riscontro dato dai destinatari che si ritrovano così coinvolti in prima persona;
- persuasività, requisito che contribuisce al coinvolgimento dei destinatari rendendoli favorevoli all'organizzazione;
- pragmatismo e realismo, per il fatto che essa deve raccogliere e trasmettere dati al fine di capire situazioni e generare una soluzione concreta dei problemi;
- relazionalità e socializzazione, ossia deve favorire le stesse tra le persone che partecipano allo scambio informativo;
- responsabilità, dato che la comunicazione interna riveste un ruolo di forte responsabilità per il funzionamento dell'impresa e rappresenta, per questo, il suo ossigeno per ottenere i risultati interni ed esterni pianificati;
- semplicità, indispensabile per assicurare una facile comprensione di quanto trasmesso, prestando attenzione affinché essa non si trasformi in superficialità;
- sinteticità, necessaria per individuare al meglio i contenuti del problema;

- tempestività, infatti, deve essere elaborata con puntualità, al momento giusto, pur sempre rispettando i requisiti di completezza e correttezza;
- trasparenza, necessaria per rispettare il requisito di credibilità e attendibilità e per generare decisioni coerenti e comprensibili con facilità.

Ogni organizzazione dovrà assicurarsi che la comunicazione interna non sia organizzata con improvvisazione e superficialità e per questo è necessario che valuti attentamente tali requisiti così da non vanificare l'efficacia della stessa.

Le barriere alla comunicazione interna

Nonostante l'organizzazione, e il suo management possano articolare la comunicazione interna nel rispetto dei requisiti sopra citati e utilizzando i migliori circuiti a seconda del messaggio da trasmettere, possono sopraggiungere ulteriori problematiche che portano la stessa a non conseguire gli obiettivi prefissati. Si tratta di barriere che influiscono negativamente sulle relazioni del personale che stanno alla base dell'info-comunicazione.

Tra queste rientrano i fattori oggettivi della stessa comunicazione, qualora essa si presenti di difficile comprensione o volutamente non chiara; i fattori comportamentali, i quali ostacolano la comunicazione a causa di diversi livelli di cultura, mentalità o opinioni sull'importanza della stessa; i fattori personali, costituiti dalle opinioni espresse (le quali se contrarie al messaggio da trasmettere rendono impossibile ogni forma di comunicazione); i fattori psicologici, che caratterizzano i soggetti i quali per diversi motivi potrebbero non voler o saper comunicare. Oltre a questi fattori, ulteriori ostacoli alla buona riuscita della comunicazione interna sono rappresentati da un clima aziendale sfavorevole (non collaborativo), la presenza di obiettivi non chiari, la lenta circolazione dell'informazione, l'eccessiva intermediazione (la quale riduce l'impatto del messaggio e ne altera il contenuto), le distanze gerarchiche, l'eccessiva burocrazia, la disorganizzazione, l'errato momento in cui si comunica il messaggio, l'inefficace gestione manageriale (ad esempio qualora vi siano manager che vogliono imporre una comunicazione interna verticistica e un'eccessiva autorità), la mancanza di ascolto, l'inadeguatezza dei mezzi utilizzati e il sovraccarico o ripetitività delle informazioni fornite. Infine, una barriera può derivare anche dal personale qualora esso si presenti passivo, demotivato e dimostri una resistenza al cambiamento.

Per riuscire a superarle è necessario monitorare il processo di comunicazione interna costantemente sia nei confronti dell'emittente sia del ricevente.

4.2.2. La letteratura e le sue 4 diverse prospettive

Dopo aver presentato lo scenario in cui si sviluppa la comunicazione e aver delineato i tratti principali di quella che svolge una funzione interna, è interessante dare uno sguardo alla letteratura che tratta questo argomento poiché ne evidenzia diverse prospettive e i punti di vista presenti in ciascuna di esse. Infatti, per comprendere appieno la sua valenza strategica e la complessità della sua natura è indispensabile utilizzare una prospettiva multidisciplinare.

L'autrice Biraghi S., spiega come, in letteratura, possano essere identificati quattro filoni disciplinari principali e ognuno di essi affronti la comunicazione interna in un'ottica differente. Si può parlare di quattro diversi approcci alla comunicazione interna, ognuno dei quali è caratterizzato da forti specificità, cosicché ogni contributo approfondisce particolari aspetti di tale disciplina.

Una prima prospettiva colloca la comunicazione interna nell'ambito della Comunicazione d'impresa, per cui il focus è rivolto alla progettazione dei flussi comunicativi in un'organizzazione, e sugli aspetti e dimensioni della stessa che possono essere gestiti dall'impresa mediante la predisposizione di adeguati piani.

Un diverso approccio è quello che fa ricadere la comunicazione interna nella Comunicazione organizzativa, focalizzandosi sull'analisi dei processi di dialogo che intercorrono nelle organizzazioni e verso quelle modalità in cui la comunicazione "costruisce" l'organizzazione.

Una terza prospettiva fa rientrare la comunicazione interna nelle Relazioni pubbliche, focalizzando l'attenzione nei flussi di comunicazione a due vie che vengono scambiati per consolidare le relazioni tra il pubblico interno dell'organizzazione e la stessa.

Infine, una quarta prospettiva collega la comunicazione interna all'accezione di Marketing, con un focus sulla connessione esistente tra l'organizzazione concepita come *brand* e il suo cliente interno, rappresentato dai soggetti membri dell'organizzazione. In questo caso si può utilizzare l'espressione di "marketing interno", in cui i dipendenti rivestono il ruolo di consumatori, quindi, di clienti da soddisfare e potenziare.

Queste quattro visioni sulla comunicazione interna offrono una molteplicità di punti di vista, i quali se considerati complessivamente permettono di comprendere appieno tale disciplina e di sfruttarla al meglio per conseguire gli obiettivi di pianificazione.

L'autrice Biraghi S. ha condotto un'analisi che riconduce ognuna delle quattro accezioni a delle parole chiave che permettono di spiegare l'ambito su cui si focalizza ogni prospettiva. Si presentano di seguito tali prospettive, spiegando le loro peculiarità.

La letteratura di Comunicazione d'impresa

Secondo questa prospettiva, la comunicazione interna è considerata sinonimo di *employee communication,* per cui si può comprendere come essa abbia come focus la gestione e il monitoraggio dei bisogni d'informazione dei membri nell'organizzazione. Tali bisogni vengono soddisfatti mediante la creazione di un piano di comunicazione interna che programma i messaggi da diffondere utilizzando diversi canali. Si può, pertanto, affermare come, secondo tale accezione, la comunicazione interna sia considerata un mezzo di trasferimento delle informazioni di cui quotidianamente l'organizzazione necessita al fine di funzionare al meglio e, quindi, si può capire che il suo fine ultimo è quello di dare supporto ai dipendenti che sono preposti a portare a termine le diverse funzioni dell'impresa.

"Nell'ambito della letteratura di Comunicazione d'impresa, la comunicazione interna non solo rappresenta il veicolo di trasmissione delle informazioni a tutti i dipendenti, ma gioca un ruolo chiave anche nel connettere tutti i soggetti organizzativi con la strategia e la missione dell'organizzazione"[105]. Per tali motivi, essa rappresenta un fattore d'importanza chiave per il successo aziendale. Essa si rivolge ai dipendenti ed è parte integrante di un progetto di cambiamento (ragione per la quale si redige spesso un business plan) in quanto li aiuta a comprendere le ragioni di tale cambiamento e il loro ruolo all'interno di esso[106].

La letteratura di Comunicazione organizzativa

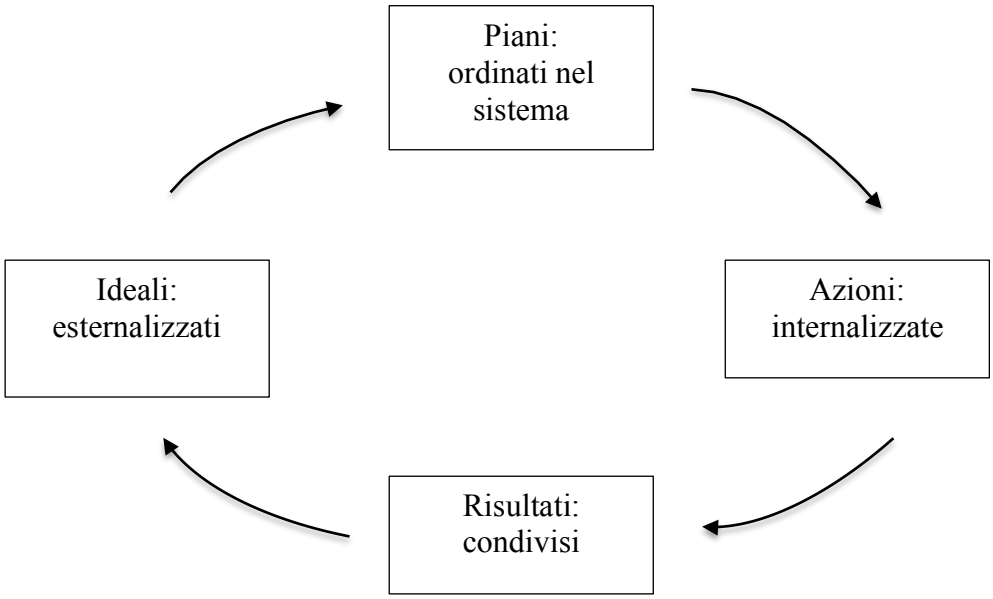
Secondo questa prospettiva, la comunicazione interna viene ricollegata alla parola chiave *organizational communication*, cosicché essa viene intesa come un processo continuo di dialogo che avviene nelle organizzazioni e, quindi, costituisce una componente strutturale di cui le imprese sono formate. In questo modo si capisce come la comunicazione interna corrisponda a quel processo che porta a trasformare le decisioni pianificate in azioni concrete, grazie alle interazioni tra i soggetti coinvolti. Pertanto, essa non viene considerata solamente

[105] BIRAGHI S., *La comunicazione interna*, pag. 22.
[106] A tal proposito afferma ELVING W. J. L., in *The role of communication in organisational change*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10, Issue 2, 2005, pag. 130: "If organisational change is about how to change the individual tasks of individual employees, communication about the change, and information to these employees is vital. Communication with these employees should be an important, and integrative part of the change efforts and strategies".

come un elemento funzionale all'organizzazione, ma come un fattore che ha la capacità di creare l'organizzazione tramite il continuo scorrere di info-comunicazioni. Si può affermare come essa faccia parte della routine del sistema impresa.

Feldam propone uno schema (vedi Fig. 29) per far capire come la conoscenza dei piani e delle azioni viene trasmessa dall'impresa verso l'interno e condivisa all'esterno. Partendo dalla parte alta del modello, si vede come i piani rientrano all'interno dell'organizzazione tramite azioni. La conoscenza e i risultati che ne derivano vengono, poi, condivisi tramite i risvolti che tali azioni hanno, verso l'esterno. Successivamente, tale conoscenza viene esternalizzata dal momento che le persone la ricollegano ai valori aziendali e al suo modello di operatività. Infine, gli ideali e il modello diventano sistematizzati, ossia organizzati e ordinati all'interno del sistema e contribuiscono alla redazione dei piani, i quali possono essere diffusi tramite il successivo ciclo "di routine".

Fig. 29 - Il modello di apprendimento



Fonte: traduzione da FELDMAN M. S., Organizational Routine as a Source of Continuous Change, Organization Science, Vol. 11, Issue 6, 2000, pag. 625.

A partire da tale modello si può capire come il flusso di informazioni che vengono scambiate tra gli individui, siano essi interni o esterni all'organizzazione, sia parte della routine aziendale e costituisca un processo di apprendimento.

La letteratura di Relazioni pubbliche

Secondo questa prospettiva, la comunicazione interna è concepita come sinonimo di *internal public relations*, per cui intesa come un processo relazionale permanente nelle organizzazioni. Tale processo, che proviene dal top management, deve essere dotato di autenticità e credibilità, nonché di tutti i requisiti descritti in precedenza, affinché i membri dell'organizzazione possano sentirsi motivati e parte integrante dell'organizzazione. La comunicazione interna, quindi, nell'accezione connessa alle Relazioni pubbliche, viene intesa come una rete di relazioni intra-organizzative che hanno lo scopo di creare una collaborazione tra il personale e l'organizzazione.

Le tre prospettive finora presentate si concentrano sulla sfera interna dell'organizzazione, collegano la comunicazione ai rapporti interni che si sviluppano nell'impresa. Nella successiva, invece, si vedrà come essa risulti connessa anche con l'ambiente esterno.

La letteratura di Marketing

Secondo questa prospettiva, la comunicazione interna viene ricollegata alla parola chiave di *internal marketing*. Essa viene intesa "come un ponte capace di collegare l'interno dell'organizzazione con il suo ambiente di riferimento esterno"[107]. Infatti, sempre con riferimento a tale accezione, essa si prefigge di aiutare i dipendenti a dare uno sguardo al mercato, così che essi siano capaci di offrire un servizio migliore ai clienti finali.

In tale ottica i dipendenti diventano i primi clienti per l'azienda, ossia quelli da soddisfare sul luogo di lavoro e, grazie al loro coinvolgimento, riescono ad essere stimolati per offrire un miglior servizio al cliente.

Tutte le dimensioni in cui si articola la comunicazione interna concorrono a determinare il suo ruolo chiave all'interno dell'organizzazione. Si tratta di un duplice ruolo:

- da un lato essa contribuisce a stimolare i membri dell'organizzazione, cercando di suscitare in loro del potenziale innovativo, e trasmettendo loro idee con lo scopo di migliorare i processi lavorativi;

[107] BIRAGHI S., *La comunicazione interna*, pag. 26.

- dall'altro lato viene concepita in modo tattico, come un mezzo atto a progettare un piano di comunicazioni interne che ha lo scopo di diffondere informazioni rilevanti e strategiche dal top-management ai dipendenti.

In particolare, dalla letteratura di Comunicazione d'impresa si capisce come la comunicazione abbia il ruolo di facilitatore nel corretto funzionamento aziendale, dalla letteratura di Comunicazione organizzativa e di Relazioni pubbliche si comprende come essa costituisca un processo volto a costruire e sviluppare il tessuto aziendale e, infine, dalla letteratura di Relazioni pubbliche e di Marketing s'intuisce come essa rappresenti un network che collega gli elementi interni all'organizzazione tra loro e con l'ambiente esterno.

Se da un lato questa multidisciplinarietà permette di arricchire il significato della comunicazione interna, dall'altro lato comporta una problematica derivante dalla moltitudine di punti di vista da cui essa può essere interpretata. Per tale motivo risulta indispensabile cercare di riconnettere tutte le prospettive in un unico insieme.

Grazie allo studio condotto dall'autrice Biraghi S., è possibile identificare tre cluster che schematizzano i pensieri derivanti dalle diverse letterature.

Il primo cluster identifica la comunicazione interna come il "vettore endogeno a due vie" dei messaggi che connette i dipendenti con l'organizzazione e la sua attività. La comunicazione, perciò, è intesa come un flusso di informazioni a due vie, e non unilaterale. Questa considerazione conferma quanto affermato all'inizio del capitolo, quando si sosteneva che, affinché lo scambio info-comunicazionale sia efficace, è necessaria la sussistenza di un circuito bidirezionale dotato di un sistema di riscontri provenienti da chi riceve il messaggio. Lo scambio a due vie ha l'obiettivo di far sentire i dipendenti rilevanti per l'organizzazione e aiuta l'organizzazione a prendere decisioni più consapevolmente. Inoltre, non garantisce solamente che gli obiettivi strategici e di pianificazione giungano a tutto il personale, ma permette ad esso di dare un parere e di essere ascoltato, così da rimanere connesso alla strategia e alla visione imprenditoriale. In questo senso la comunicazione interna rappresenta uno strumento di primaria importanza nella trasmissione dei contenuti della mission, i quali sono funzionali alla comprensione degli obiettivi dell'impresa. In questo contesto, la comunicazione interna rappresenta una leva chiave nel rapporto tra leader e collaboratori e tra colleghi, determinando la loro capacità e volontà a contribuire ai processi decisionali, creando una partnership verso orientamenti condivisi.

Il secondo cluster assimila la comunicazione interna ad un "processo costruttivo dell'organizzazione", il quale nasce grazie al continuo scambio info-comunicazionale. Essa

diventa, in questo modo, il frutto delle transazioni comunicative che intercorrono nell'organizzazione. In questo senso essa supera i confini della sua accezione di strumento di progettazione e controllo, per diventare l'insieme dei flussi che vanno a comporre l'organizzazione, grazie alla creazione dei legami tra soggetti. Le viene, quindi, assegnato il potere di strutturare l'organizzazione. In tale contesto, la comunicazione ha un potere innovativo, nel senso che i soggetti sono orientati al continuo apprendimento e incoraggiati ad espandere le loro capacità, esprimendo nuovi pensieri che contribuiscono a completare i risultati desiderati. "Da questo punto di vista la comunicazione interna funziona come il nutrimento della forza creatrice che le persone nelle organizzazioni a livello potenziale ed effettivo possono esprimere e liberare"[108].

Il terzo cluster, infine, percepisce la comunicazione interna come un "ponte tra l'interno e l'esterno" dell'organizzazione. Il questo caso, la comunicazione ha il compito di far conoscere il valore dell'azienda e di ciò che offre, ai dipendenti, in modo tale che essi possano operare in modo conforme a tali valori, così da trasmetterli ai clienti. In questo modo i dipendenti diventano soggetti proattivi, con un ruolo sempre più importante per il successo delle organizzazioni e la difesa del loro vantaggio competitivo. Il compito che si richiede ai membri dell'organizzazione, quindi, non è semplicemente quello di svolgere le loro mansioni, ma anche di essere propositivi, di comunicare ed esprimersi per portare del valore aggiunto all'interno della stessa. In questo modo sarà possibile assistere ad un miglioramento continuo delle modalità con cui i processi lavorativi vengono eseguiti, così da portare a compimento gli obiettivi di business plan nel modo più efficace ed efficiente possibile. Si può affermare, pertanto, come i dipendenti siano l'audience più importante all'interno di un'impresa. Essi, infatti, "*execute the business plan that is at the heart of all the communication aimed at other audiences*" [109], quindi fungono da preziosi intermediari tra l'organizzazione e i suoi consumatori finali.

4.2.3. La comunicazione interna come leva strategica

Per supportare il progetto in corso e gli obiettivi dell'impresa è necessario definire una strategia di comunicazione interna cosicché ogni membro potrà conoscere ciò che si deve fare, quando, come e perché. Questo riflette la concezione di comunicazione interna quale mezzo di trasferimento delle informazioni (in linea con il pensiero di Comunicazione

[108] BIRAGHI S., *La comunicazione interna*, pag. 50.
[109] HOLTZ S., *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*, pag. 5.

d'impresa), nonché quale strumento che aiuta a trasformare quanto pianificato in azioni concrete (in linea con il pensiero di Comunicazione organizzativa).

Vista la necessità di pianificare gli interventi da divulgare, la comunicazione deve essere considerata come una strategia che integra e supporta il progetto d'impresa. Per questo essa deve essere ritenuta una leva strategica su cui basare tutti i processi aziendali, diventando parte integrante del progetto stesso. In parallelo la strategia "si presenterà come un progetto di un sistema di comunicazione interna su cui si baseranno le attività, le politiche e le strategie aziendali, la stessa filiera comunicazionale dell'impresa/dell'organizzazione (…)"[110]. Questo progetto si prefigge di definire gli obiettivi che l'organizzazione vuole raggiungere attraverso la comunicazione interna, i conseguenti interventi che si svilupperanno, i soggetti che parteciperanno e l'organizzazione necessaria per attuare la strategia, così da definire un percorso metodologico e far conoscere il progetto al personale. Tali considerazioni dovranno essere inserite all'interno di un piano strategico di comunicazione ben organizzato. In merito all'esigenza di determinare tale piano, Holtz S. afferma: "*If your company doesn't have a strategic communication plan, the internal communication department's first task should be: Create one! Without it, you cannot hope to turn your workforce into an integral element of your company's overall strategic plan*"[111].

La strategia di comunicazione interna, che intende portare a termine il relativo progetto, affinché possa essere vincente, dovrà tener conto di alcune variabili:

- mission e storia dell'impresa;
- settore di attività dell'impresa;
- dimensione e anzianità dell'impresa;
- cultura aziendale;
- personale dell'impresa;
- integrazione, nel senso che deve svilupparsi in sinergia con le altre strategie e politiche aziendali, quindi essere in linea con il processo strategico globale;
- personalizzazione, nel senso che il modello dovrà adattarsi perfettamente all'impresa.

È evidente come il processo di business planning sia un'attività senza la quale non è possibile procedere alla definizione della strategia di comunicazione, per il fatto che è proprio grazie ad esso che si riescono a chiarire le variabili sopracitate. Per questo motivo, il business

[110] FOGLIO A., *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni*, pag. 127.
[111] HOLTZ S., in *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*, pag. 55.

plan può essere considerato uno strumento preparatorio, senza il quale non si può procedere allo sviluppo della strategia di comunicazione interna.

Affinché una strategia possa essere sviluppata, deve sempre avere degli obiettivi chiari e precisi da conseguire. In particolare, è possibile definire degli obiettivi generali indirizzati a tutti i dipendenti indistintamente, e altri mirati a specifici segmenti degli stessi, a seguito della loro identificazione. Tra questi:

- informare il personale, fornendogli le giuste informazioni e supportandolo nell'uso corretto delle stesse per migliorare la sua operatività e portare a compimento quanto pianificato nel business plan[112];
- comunicare l'impresa e il suo progetto, il quale è stato identificato all'interno del business plan e viene così trasmesso al personale, che avrà un chiaro orientamento da seguire nello svolgimento delle sue prestazioni;
- creare ottimali relazioni tra il personale, che sono portatrici di produttività grazie alle sinergie che generano;
- fare squadra e lavoro di squadra;
- favorire l'interazione tra dipartimenti aziendali, così da motivarli a comunicare reciprocamente, interagendo e supportandosi, al fine di conseguire gli obiettivi di dipartimento e quelli globali;
- organizzare l'impresa, così che essa riesca a migliorare a sua volta la comunicazione;
- affrontare e agevolare i cambiamenti costantemente presenti nella vita di un'organizzazione, dando loro visibilità per essere meglio affrontati e gestiti; risulta, perciò, necessario presentare a chi d'interesse tutte le informazioni relative al cambiamento permettendogli di capirlo e attuarlo;
- convincere e motivare i soggetti da coinvolgere, obiettivo fondamentale affinché la strategia di comunicazione possa svilupparsi correttamente ed essere comunemente accettata; il personale, infatti, deve possedere una visione chiara di quanto è necessario svolgere, di come realizzarlo e di quali sono i risultati attesi;
- risolvere i problemi e prendere delle decisioni, obiettivi che trovano nella comunicazione interna la perfetta metodologia che fornisce le necessarie indicazioni al

[112] Afferma a tal proposito HOLTZ S., in *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*, pag. 12-13: "The goal of employee communication is influence. The company has goal, and leaders need employees to focus their energy and effort on doing the kind of work that helps the company achieve these goals. (…) Companies, then, need to influence employees opinions, the degree to which they commit themselves, and their behaviours so that they perform in a manner consistent with the business plan".

fine di prendere le decisioni per svolgere al meglio il lavoro, rimuovendo ostacoli e disfunzioni; inoltre, una volta presa una decisione, questa non dovrà rimanere "nel cassetto" ma essere comunicata attraverso la strategia di comunicazione interna;

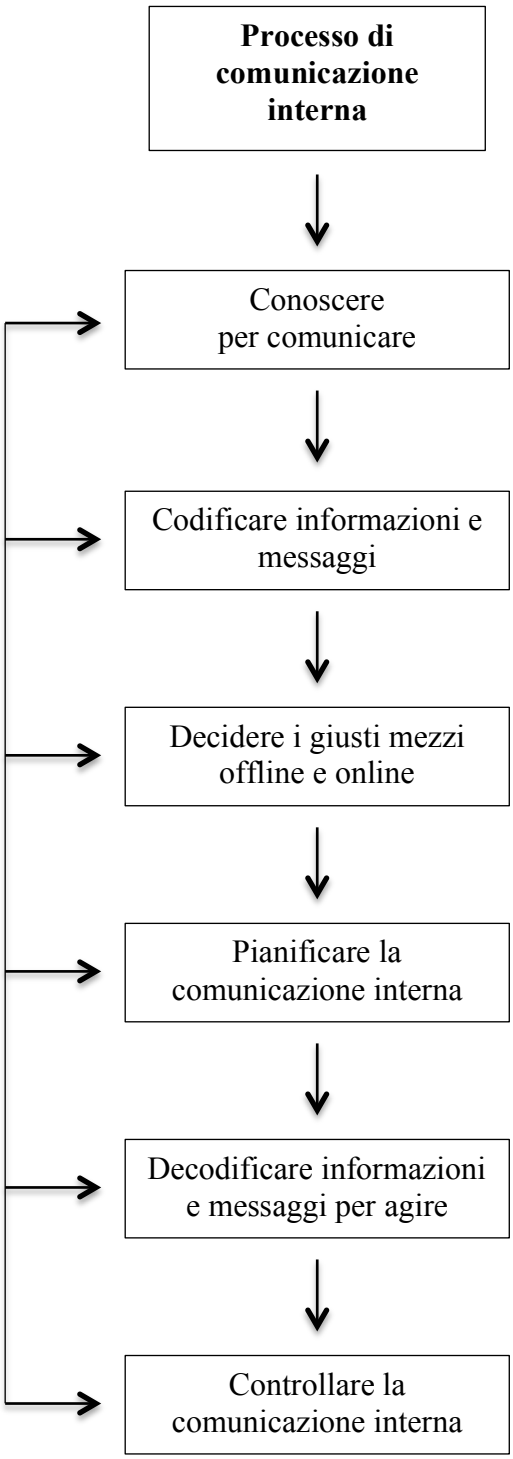
- superare le resistenze interne, la strategia di comunicazione interna riveste un ruolo importante nel far capire i cambiamenti che avvengono nell'organizzazione che, se non compresi, portano a forti resistenze;
- ricercare efficienza produttiva, gestionale, organizzativa, commerciale e decisionale, che è ciò che si prefigge anche lo stesso business plan.

Nello sviluppo della strategia di comunicazione interna, dopo aver identificato quali sono gli obiettivi primari che essa deve prefiggersi di ottenere al fine di raggiungere quelli globali dell'organizzazione, si rende necessario prestare attenzione anche ad alcune caratterizzazioni che essa dovrebbe avere.

Una strategia di comunicazione interna vincente dev'essere caratterizzata da attualità e dinamicità, quindi adeguarsi all'evoluzione dell'impresa, bidirezionalità e interattività, per uno scambio informativo reciproco e attivo, chiarezza, continuità e costanza nella trasmissione dei messaggi, coordinamento con tutti gli atri interventi aziendali, quindi mantenere una visione complessiva di quanto si deve fare, correttezza e lealtà affinché possa essere credibile ed accettata, integrazione perché tutto il sistema di comunicazione sia unito e compatto e, infine, pragmatismo e realismo così da evitare che sussistano ambiguità e superficialità in quanto comunicato. Il rispetto di queste caratteristiche farà sì che la strategia di comunicazione soddisfi le esigenze info-comunicazionali di coloro che vivono la vita dell'organizzazione.

Per permettere alla comunicazione interna di raggiungere i suoi obiettivi comunicazionali prefissati, ossia quelli aziendali pianificati, risulta indispensabile seguire un percorso strutturato e ben organizzato, composto da interventi collegati tra loro per il raggiungimento di tappe intermedie. I passaggi necessari sono evidenziati nella Fig. 30 e di seguito delineati.

Fig. 30 - Il processo di comunicazione interna



Fonte: FOGLIO A., La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni, pag. 186.

Conoscere per comunicare

Il primo passo necessario per sviluppare la strategia di comunicazione interna è quello di disporre di tutte le informazioni utili riguardanti l'impresa, la situazione in cui svolge l'attività, nonché quella riguardante la comunicazione interna in tutti i suoi aspetti rilevanti. In questo intento, il business plan, soprattutto nella sua parte qualitativa (vedi cap. 2), rappresenta un buon documento da utilizzare come punto di partenza per la raccolta di informazioni e dati.

Infatti, conoscendo l'impresa, l'ambiente interno ed esterno in cui opera e i relativi punti di forza e di debolezza, è possibile impostare una corretta e coerente strategia di comunicazione. Alcune informazioni che si possono ricavare e che devono essere prese in considerazione sono la mission aziendale, i valori, gli obiettivi, le caratterizzazioni tecniche, i prodotti/servizi offerti, le performance conseguite nel passato e quelle che s'intendono raggiungere, l'affidabilità e il posizionamento che ha nel mercato di riferimento.

Oltre ad una panoramica sull'organizzazione è importante studiare e conoscere la situazione specifica della comunicazione interna, così da poter essere a conoscenza degli aspetti da migliorare. In particolare, si dovrà analizzare la sua evoluzione, le caratteristiche, il circuito comunicazione utilizzato, la tipologie di notizie, i contenuti e il linguaggio utilizzato, i ruoli e le attività svolte dal personale, il riscontro del personale, il livello di efficacia, i punti di debolezza, i successi e gli insuccessi, i bisogni da soddisfare e così via.

Per lo sviluppo di una strategia mirata, risulta utile identificare i destinatari della comunicazione interna. In questo ambito, l'obiettivo è quello di conoscere le opinioni relative alla vita aziendale, le attese e le disponibilità del personale e il livello di partecipazione. Questo perché trasmettere informazioni ad un pubblico che non si conosce potrebbe compromettere l'azione comunicativa. In particolare, potrebbe risultare utile suddividere gli interlocutori in tipologie (attivi, critici, passivi, attenti e consapevoli ma non coinvolti) così da indirizzare loro messaggi su misura e impostare una strategia di comunicazione coerente.

Codificare informazioni e messaggi

Una volta completata l'azione conoscitiva, si avrà una maggiore consapevolezza della situazione corrente e degli eventuali problemi da risolvere. Sarà, così, possibile elaborare un progetto e procedere alla codifica dei messaggi da trasmettere. In tale compito, l'abilità di chi è incaricato a comunicare risiede non solo nel trasmettere i messaggi, ma anche di favorire il loro riscontro. Attraverso la codifica si concretizza il contenuto dell'informazione, il quale

dovrà essere il più comprensibile, coerente e convincente possibile, tenendo il considerazione il destinatario a cui si rivolge.

Decidere i giusti mezzi offline e online

Dopo aver codificato il messaggio, è necessario scegliere come trasmetterlo, quindi con quale mezzo, facendo sì che vi sia coerenza tra quanto si vuole comunicare e la tipologia di mezzo utilizzata. La scelta dovrà considerare la tipologia e le caratteristiche dei diversi mezzi di comunicazione interna (vedi sotto-par. 4.2.4.), quindi il loro grado di copertura, affidabilità, selettività, accettabilità, ripetitività e integrazione con altri mezzi. Inoltre, la scelta dev'essere effettuata nel rispetto dell'azione conoscitiva e degli obiettivi aziendali da conseguire, tenendo presente anche i costi da sostenere e il budget a disposizione.

Pianificare la comunicazione interna

Affinché la strategia di comunicazione interna risulti efficace ed efficiente necessità di essere pianificata. Si richiederà, pertanto, che venga redatto un piano annuale che evidenzi gli sviluppi da dare alla comunicazione interna e i suoi obiettivi, sempre nel rispetto del piano d'impresa globale, così da non creare sovrapposizioni contrastanti.

Il piano di comunicazione ha l'obiettivo di coordinare tutti gli interventi, così da ottenere una sinergia e fungerà da bussola per tutto il processo di comunicazione, proprio come il business plan lo è per l'intera attività aziendale. Verranno indicati gli obiettivi, il segmento target da raggiungere, le persone interne ed esterne da impiegare, i tempi di realizzazione degli interventi, il budget a disposizione[113], e le azioni di controllo previste.

Decodificare le informazioni e i messaggi per agire

Giunti a questo punto ci si ritrova all'interno della dimensione operativa della comunicazione interna. Si procede, quindi, a trasmettere i messaggi attraverso i giusti mezzi identificati, prestando attenzione a fornire tutto il contributo necessario affinché ci sia un inter-scambio informativo. Decodificare le informazioni significa capirne il significato, quindi

[113] Il budget, indispensabile per definire i costi che poi rientrano nel piano d'impresa, può essere determinato in base al numero di persone impegnate nell'organizzazione, aggiornato a partire da quello dell'anno precedente, stanziato in base agli obiettivi che si vogliono raggiungere (consigliato in quanto in linea con la strategia di marketing), stanziato in base al ritorno dell'investimento comunicazionale (quindi fissato in base al livello predefinito di redditività dell'investimento), o definito come quello ragionevolmente possibile.

essere comprese da parte dei destinatari. La decodifica sarà tanto più facile quanto più chi trasmette i messaggi verifica la loro giusta interpretazione e conseguente accettazione.

Inoltre, è importante ricordare come sia indispensabile anche l'ascolto. L'autore Foglio A. afferma come "sbaglia chi non ascolta, chi non presta attenzione quando si parla, chi finge di ascoltare, chi ascolta, ma non sente, chi interrompe in continuazione azzerando l'ascolto, chi ascolta solo ciò che risponde alle sue aspettative, chi ascolta solo per criticare e per dimostrare il proprio disaccordo; ascoltare deve essere fatto "solo" con costruttività, in maniera attiva alimentando il dialogo, l'interscambio info-comunicazionale"[114]. Pertanto, ascoltare significa essere interessati al messaggio, recepirlo correttamente, considerare e valutare quanto trasmesso, e fornire un riscontro. Per questo motivo l'ascolto dovrà sempre essere incoraggiato, puntando a costruire una vera e propria cultura della comunicazione all'interno dell'organizzazione.

Controllare la comunicazione interna

L'ultima fase del processo di comunicazione interna è importante perché permette di evidenziare se i risultati sono stati o meno conseguiti, testando così la sua efficacia, ed eventualmente apportando delle azioni correttive. L'azione di controllo può essere attivata in tre momenti differenti: *ex ante*, quindi in maniera preventiva, durante, per valutare la resa della comunicazione, *ex post*, a completamento di un intervento. In ogni caso, è fondamentale che il controllo non sia sporadico ma costante e verifichi il rispetto degli obiettivi, l'impatto del messaggio, il supporto motivazionale, il livello di ricettività e il rispetto del budget.

Se esso individua degli scostamenti rispetto a quanto pianificato, si dovranno rivedere alcuni interventi pianificati in sede iniziale con delle opportune modifiche con riferimento agli obiettivi, ai mezzi utilizzati, al personale o ai tempi di attuazione.

4.2.4. Gli strumenti di comunicazione interna

Sapere quale strumento utilizzare nel trasmettere l'info-comunicazione richiede una comprensione delle caratteristiche di ogni strumento, dei suoi punti di forza e di debolezza, per che tipologia di informazione è più adatto, e dove si posiziona nel processo di comunicazione con i dipendenti.

Nel presentare gli strumenti che si utilizzano nella trasmissione della comunicazione interna, è utile soffermarsi a vedere quali sono le possibili modalità di utilizzo.

[114] FOGLIO A., *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni*, pag. 366.

Tra queste si ritrova la *comunicazione scritta*, la quale, nonostante l'affermazione di nuove tecnologie informatiche, riveste ancora un ruolo importante all'interno delle organizzazioni. Il suo utilizzo e la sua attrattività sono dovuti dal fatto che, ciò che viene comunicato può essere ben compreso, analizzato, nonché conservato. Un messaggio scritto ha il vantaggio di giungere al destinatario senza distorsioni, quindi di essere tangibile e verificabile. Dall'altro lato, se la comunicazione scritta non viene gestita in maniera ottimale, può costituire una barriera qualora i dipendenti si ritrovino a dover esaminare molti documenti quotidianamente.

Il canale di comunicazione scritta riguarda quei mezzi con cui si trasmettono istruzioni, ordini, procedure, notizie ecc. in forma scritta. Il documento dovrà essere dotato non solo di un giusto contenuto, ma anche possedere un linguaggio corretto e la giusta presentazione. Inoltre, bisogna far sì che esso susciti interesse, sia adeguato rispetto al destinatario che deve recepirlo, sia osservata la buona educazione e il linguaggio non sia ambiguo. Tra gli strumenti di maggior rilievo si ritrovano: la posta interna (che permette la trasmissione di messaggi sia discenti che ascendenti, ma anche trasversali tra il personale), i documenti interni[115] (che trasmettono al personale informazioni circa i risultati da conseguire e i compiti da completare), le circolari (ossia dei comunicati ufficiali che vengono inviati a più destinatari), le procedure (le quali esprimono l'operatività al fine di garantire il funzionamento dell'impresa), l'organigramma (che evidenzia le competenze, definendo un mansionario con le funzioni del personale impiegato), i manuali operativi (che forniscono un supporto operativo in un specifico campo), gli ordini di servizio (formulati dai manager verso i dipendenti, i quali trasmettono ordini precisi e mirati), i regolamenti aziendali (che riguardano il comportamento del personale impiegato), le relazioni (che informano il personale sull'andamento di un progetto), il codice etico aziendale (ossia un documento in cui si definiscono, in maniera discendente, le norme etiche e sociali a cui il personale deve attenersi nello svolgimento del lavoro), il libro descrittivo dell'impresa (in cui si presenta l'azienda), il giornale aziendale/*house organ* (mezzo di comunicazione di primaria importanza che comporta una pubblicazione periodica con la quale si presenta l'azienda, si informa il personale su vari aspetti della vita aziendale, si supporta la comunicazione, si alimenta il

[115] Si tratta di quei documenti interni periodici che trasmettono informazioni sulle attività aziendali. Tra questi sono compresi il piano strategico aziendale (contenente la mission, la vision, gli obiettivi strategici, le politiche e le strategie aziendali), il piano di marketing (che evidenzia passaggi e tempi per portare a completamento tale piano), il piano di comunicazione (che permette al personale di conoscere gli obiettivi, le modalità e i mezzi comunicazionali utilizzati), il *business plan* (comprensivo di tutte le sue parti più importanti), la campagna di comunicazione, la campagna di vendite, la presentazione dei risultati conseguiti.

dibattito, si coinvolge il personale, si accresce la cultura d'impresa, si crea coesione e si valorizza il personale per i risultati ottenuti), il bilancio d'esercizio[116] (che permette al personale di conoscere sempre più l'impresa, gli obiettivi raggiunti e il programma d'attività futuro), il catalogo di prodotto (il quale anche se realizzato solitamente per un pubblico esterno può risultare utile anche al personale, al quale si presentano in maniera chiara e completa i prodotti/servizi aziendali) e la sua scheda tecnica.

La *comunicazione orale* rappresenta il modo più semplice per comunicare, in quanto sarà possibile spiegare l'argomento ai destinatari, rispondere alle loro domande e dubbi, evitando così errate interpretazioni. In termini di costi, rappresenta il tipo di comunicazione più economica, avendo allo stesso tempo un impatto diretto e suscitando un riscontro immediato, quindi di essere bidirezionale. Essa presenta però lo svantaggio, essendo basata su parole, di essere dimenticata e di non lasciare traccia di quanto comunicato, così come di subire alterazioni nel momento in cui il messaggio passi attraverso più intermediari e non sia diretto. Gli strumenti utilizzati nella comunicazione orale possono essere distinti in base alla funzione che adempiono:

- per le funzioni operative si utilizzano il colloquio[117] (individuale o di gruppo), le riunioni, i *focus group* (incontri organizzati che hanno il fine di raccogliere informazioni su tematiche che necessitano di una soluzione) e il brainstorming (tecnica largamente conosciuta che aiuta a generare idee, stimolando un gruppo di partecipanti a scambiarsi informazioni);
- per le funzioni informative si utilizzano le interviste, i discorsi del management (che hanno lo scopo di informare, formare e convincere il personale), le riunioni, i sondaggi (che permettono di recepire le segnalazioni del personale e per questo fungono da comunicazione ascendente) e l'ufficio di informazione del personale;
- per le funzioni formative si utilizzano la comunicazione *open door* (ossia un modo per portare notizie, critiche e suggerimenti al vertice aziendale) e la teleconferenza;
- per le funzioni promozionali vengono utilizzati i discorsi del management, le riunioni e la comunicazione *open door*;

[116] Ovviamente si sta parlando di un documento scritto in formato ridotto, completo di quelle informazioni che possono portare il personale a conoscere l'andamento dell'organizzazione per cui lavora.
[117] Una tipologia di colloquio che si utilizza (con riferimento all'attività d'interesse sviluppata in questa tesi, ossia quella di pianificazione aziendale) è quello strategico-operativo; in tale sede ci si incontra per individuare gli obiettivi da conseguire, pianificare l'attività, gli interventi da sviluppare, le decisioni da prendere ed esaminare la situazione aziendale.

- per le funzioni sociali/relazionali si può ricorrere a riunioni, *focus group*, luoghi d'incontro comuni (che favoriscono lo scambio di informazioni) e passaparola (il quale, se positivo, riesce ad innescare una lunga catena di consenso).

Un'ulteriore forma è rappresentata dalla *comunicazione valoriale/comportamentale*, utile per trasmettere degli ideali o dei comportamenti. È proprio tramite questa tipologia di comunicazione che si mira a trasmettere al personale dell'impresa la sua mission, la vision, i valori, l'immagine aziendale, la sua cultura, quindi gli atteggiamenti e i comportamenti professionali da tenere. Grazie ad essa si potranno altresì comunicare le politiche e le strategie, i metodi e le filosofie lavorative dell'organizzazione. Essa utilizza una serie di strumenti come gli eventi aziendali (*open day*, convention), le azioni formative (corsi e seminari), l'*internal branding*[118], le P.R. interne (che hanno l'obiettivo di creare e mantenere nel tempo relazioni ottimali). Più tale comunicazione sarà efficace più riuscirà ad essere convincente e, quindi, influenzare il comportamento degli individui che compongono l'organizzazione.

Le informazioni possono essere divulgate anche attraverso la *comunicazione audiovisiva*, che ha il vantaggio di poter inserire dei messaggi dimostrativi con immagini e grafici e risulta pratica, sintetica e fruibile. Per questo motivo costituisce un valido supporto alla comunicazione scritta e orale, tuttavia senza poterla sostituire.

Infine, grazie alle nuove tecnologie, una modalità sempre più utilizzata è quella della *comunicazione elettronica/online*. Essa può essere utilizzata per integrare le altre tipologie di comunicazione interna, incrementandone la loro capacità, grazie ai mezzi online sempre a disposizione del personale.

Tutti i mezzi comunicazionali presentati possono essere utilizzati per trasmettere informazioni dal top management ai dipendenti, viceversa, o tra il personale. Sarà compito di coloro che sono preposti alla gestione della comunicazione interna (vedi sotto-par. 4.2.5.) stabilire quali sono più adatti per una certa tipologia di informazioni. Generalmente si può comprendere come, dati quantitativi riguardanti la pianificazione dell'attività, ossia quelli identificati nel piano d'impresa, siano preferibilmente trasmessi tramite una comunicazione scritta, più precisamente attraverso dei documenti interni (prestando attenzione ad inserire solamente quelle informazioni che possono essere utili al personale ai fini dello svolgimento

[118] L'*internal branding* viene utilizzato per comunicare valori e caratterizzazioni aziendali che sarebbe difficile comunicare con altri strumenti. In particolare, si trasmettono l'immagine e l'identità aziendale, la sua notorietà, il brand aziendale, il brand di prodotto, il marchio di conformità, il marchio di certificazione di qualità, l'eventuale marchio di denominazione d'origine e d'attestazione e gli eventuali marchi ecologici.

dell'attività[119]). Per quanto riguarda, invece, la trasmissione dei valori, della cultura e degli obiettivi aziendali è evidente come sia preferibile affidarsi agli strumenti di comunicazione valoriale, in quanto ideali a fornire tale tipo d'informazione.

4.2.5. Il management della comunicazione interna

Il ruolo strategico della comunicazione interna richiede un management capace di gestirla e che conosca approfonditamente il sistema informativo interno, così da dirigere l'azione comunicazionale, indirizzarla al personale e far sì che esso collabori. Volontà e impegno del management sono alla base dello sviluppo di una valida strategia di comunicazione, compito che è parte integrante del loro lavoro quotidiano.

Il responsabile della comunicazione interna deve saper svolgere il suo lavoro assolvendo diverse funzioni: una funzione di ascolto dei dipendenti, così da favorire un interscambio informativo bidirezionale, una funzione tecnico-operativa, indirizzata a dare vita all'attività di comunicazione interna, una funzione assistenziale-consulenziale, qualora metta a disposizione le sue competenze al personale, sia spontaneamente che su richiesta, prestando assistenza allo stesso, e una funzione di monitoraggio, nel momento in cui dovrà svolgere una costante verifica dei risultati ottenuti. Proprio per il fatto che le funzioni che assolve il manager sono molteplici, gli interventi che deve attuare sono vari e di diversa natura. In particolare, egli deve:

- sovrintendere la comunicazione interna, con il compito di assicurare ad essa correttezza, trasparenza e superamento di difficoltà ed imprevisti;
- definire la strategia di comunicazione interna, concordata con il top-management dell'organizzazione;

[119] Secondo l'opinione di molti leader comunicare informazioni complesse (come dati finanziari, sulla quota di mercato o trend economici) risulta poco sensato, per il fatto che i dipendenti non capirebbero il loro significato. Tuttavia, possono essere utilizzati due approcci al fine di assicurare che il personale comprenda il significato di tali informazioni. Afferma HOLTZ S., in *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*, pag. 138: "You can take two approaches to ensuring that employees understand the significance of the business information you share:

- Use the skills of your professional communications staff to interpret the data into language all employees can understand. This will be important as you communicate with supervisors, who will need to explain what the numbers and the trends mean to employees at the local level, working in their departments.
- Make sure employees have the background to understand those numbers and trends as well as you do".

- informarsi e informare con la comunicazione interna, con un costante flusso d'informazioni al fine di ottenere efficienza all'interno dell'organizzazione e la conseguente conquista duratura del mercato di riferimento;
- promuovere la comunicazione interna, dando supporto al personale tramite giornate di formazione, incontri di gruppo e colloqui personalizzati;
- organizzare la comunicazione interna, includendo il coordinamento di tutti gli interventi al fine di integrare tutte le funzioni aziendali;
- pianificare la comunicazione interna, in tutti i suoi aspetti e nel rispetto della tempistica prevista;
- controllare la comunicazione interna, con particolare riferimento a coloro che sono coinvolti nel processo, così da assicurare il loro corretto comportamento e il successo della strategia.

Il management che saprà gestire la comunicazione interna permetterà all'impresa di disporre di una leva strategica con un enorme potenziale al fine di vincere la battaglia competitiva ed ottenere quel vantaggio che ne assicura la sua sopravvivenza.

Proprio perché le funzioni che deve assolvere colui che è incaricato della gestione della comunicazione interna sono molte, lo stile manageriale che viene utilizzato può manifestarsi in forme diverse, a seconda del momento e del contenuto dell'informazione da trasmettere. In particolare, il management può adottare:

- uno stile autoritario, qualora agisca da leader, adottando un circuito discendente e annullando la partecipazione del personale; è chiaro come tale stile comporti un accentramento delle decisioni, un minimo interscambio comunicazionale, l'impossibilità di una relazione con il personale, uno stretto controllo all'accesso delle informazioni e, quindi, allontani il personale;
- uno stile partecipativo, in cui lo scambio info-comunicazionale è sì discendente ma anche ascendente e orizzontale e, quindi, permette di raggiungere flessibilità, collaborazionismo, una decentralizzazione delle informazioni e la presa di decisioni con l'apporto di tutto o parte del personale;
- uno stile paternalistico, che in termini di partecipazione dei dipendenti si pone tra lo stile autoritario e quello partecipativo, quindi permette un intercambio di informazioni ma limita la collaborazione;

- uno stile collaborativo-comprensivo-empatico, qualora il manager si dimostri comprensivo nei confronti del personale e questo contribuisce a creare un'empatia costruttiva con il personale;
- uno stile aperto, ossia quello che dimostra la massima apertura nei confronti del personale e che utilizza strumenti tra i quali l'*open door*;
- uno stile moralista, che si ritrova in quel comunicatore che utilizza un esagerato moralismo in ciò che comunica, evitando così di affrontare in maniera mirata i problemi;
- uno stile inquisitivo, che si ritrova in quel manager che è interessato dagli errori che sono stati compiuti piuttosto che dall'individuazione della soluzione al problema;
- uno stile critico, qualora l'atteggiamento del manager esprima negatività e generi, per questo, polemiche e conflitti.

Dalla descrizione degli stili che un manager può decidere di adottare nella sua quotidianità aziendale, è evidente come certi approcci (stili partecipativo, collaborativo-comprensivo-empatico, aperto) contribuiranno positivamente alla creazione di un clima aziendale in cui l'informazione circola liberamente, in modo coordinato e in tutte le direzioni, mentre altri (stili autoritario, paternalista, moralista, inquisitivo, critico) portano solamente ad effetti contrari a quelli auspicabili. Infatti, gli errori che possono essere commessi da parte del management sono diversi. Tra questi è possibile individuare il non voler comunicare, il non accettare domande da parte del personale così da rendere impossibile la comunicazione interna, il mantenimento del silenzio, la sottovalutazione della comunicazione ascendente, il non utilizzo dei giusti mezzi di comunicazione interna, la non destinazione di sufficienti risorse al budget di comunicazione interna, il parlare in forma generalizzata senza un focus personalizzato (che comporta anche un riscontro generico), la mancanza d'impegno nell'informarsi, conoscere e mantenersi informati, la non valutazione delle informazioni a disposizione. È importante che i manager siano consapevoli che tali errori portano al non raggiungimento della strategia aziendale, così da evitarli e svolgere al meglio il loro ruolo di comunicatori.

Nella realtà aziendale si possono identificare quattro profili chiave di comunicatori, i quali si dispongono in modo progressivo in termini di arricchimento valoriale e di contenuti del ruolo di comunicatore interno[120].

[120] Tali profili vengono identificati da BIRAGHI S., in *La comunicazione interna*, pag. 86-88.

Al livello inferiore, il comunicatore d'impresa viene concepito come un "*giornalista aziendale*", la cui missione è di mettere in risalto le notizie provenienti dal top-management ed espanderle in tutta l'organizzazione. Questo tipo di figura dev'essere dotato di capacità espressive e una padronanza di linguaggio, soprattutto nell'uso della comunicazione scritta.

Al livello adiacente si trova il comunicatore d'impresa definito "*animatore*", il quale in aggiunta alla personalità descritta in precedenza svolge anche un ruolo di motivatore dei soggetti organizzativi. Tale motivazione viene trasmessa, perlopiù, attraverso momenti di svago che hanno lo scopo di creare un senso di appartenenza all'organizzazione.

Spostandosi sempre di più verso un profilo di comunicatore legato ai valori aziendali, una terza tipologia definisce tale figura come un "*ingegnere*". Egli è dotato della capacità di saper scegliere in maniera precisa e accurata gli strumenti e le modalità di comunicazione che più si addicono a promuovere gli interventi del top-management e, allo stesso tempo, di dare una risposta concreta ai bisogni del personale. Con la presa di coscienza della necessità di questa figura, si inizia a comprendere come la comunicazione interna non debba essere considerata solamente come una trasmissione discendente di informazioni che i dipendenti devono eseguire, ma piuttosto come un processo di inclusione delle aspettative dei soggetti dell'organizzazione. Il comunicatore-ingegnere è un attento conoscitore della strategia aziendale e dei suoi piani di business, dei bisogni dei suoi membri in base ai quali crea un circuito comunicazionale appropriato. Il suo obiettivo, pertanto, è quello di coniugare gli obiettivi del management con quelli dei soggetti membri dell'organizzazione.

Al livello superiore, il comunicatore prende il denominativo di "*talent-scout*", ponendosi non solo disponibile per il top-management, ma anche nei confronti dei soggetti membri dell'organizzazione. In tale concezione, egli svolge la propria attività con l'obiettivo di garantire il benessere dei soggetti membri dell'organizzazione, cercando di capire le loro ambizioni, aspettative e problematiche. Così come il comunicatore-ingegnere, anche il "talent-scout" conosce a fondo l'impresa, ma il focus è più incentrato nella comprensione delle sensazioni interne all'organizzazione ed egli è maggiormente coinvolto nelle dinamiche umane che intercorrono. Si tratta, dunque, di un profilo aspirazionale a cui tutti i comunicatori dovrebbero tendere. Infatti, solo con questo approccio la comunicazione interna riesce a dare uno spazio espressivo ai soggetti che sono dotati di competenze e conoscenza, derivanti dalla quotidianità aziendale che vivono, e possono far emergere degli spunti guida su come migliorare l'organizzazione. Infatti, come afferma l'autore Feuer M.: "*The key to effective management is accomplishing objectives through others. To do so, however, managers must*

effectively communicate what be accomplished. A good initial step is to treat people as participants/partners in the process as a part of the solution, not the cause of the problem"[121]. La considerazione della rilevanza della dimensione umana nella comunicazione permette, così, di apportare rinnovamento all'interno dell'impresa in termini di approcci utilizzati, linguaggi e contenuti. In questo modo si evidenzia come il lavoro del singolo membro sia artefice di valore per l'organizzazione e l'individuo stesso. La comunicazione intesa come "talent-scout" permette di consolidare la partnership tra individuo e organizzazione attraverso testimonianze che hanno il potere di muovere i soggetti e motivarli a diventare figure chiave dell'organizzazione. I soggetti organizzativi, in questo modo, riescono a dare un contributo che non consiste tanto nello svolgimento passivo della loro mansione a seguito di ordini derivanti dal vertice, ma piuttosto nell'accettazione di un ruolo di addetti alla proattività. "La diffusione di questa modalità partecipativa di sviluppo dell'organizzazione richiede da parte della comunicazione interna una crescente capacità di formare e di educare le persone a prendere parte ai processi di gestione dell'organizzazione, assumendo consapevolmente e responsabilmente il loro ruolo. (…) In questo senso la comunicazione interna si propone come risorsa capace non solo di seguire, ma di accompagnare le organizzazioni nelle dinamiche del loro sviluppo e del loro mutamento"[122]. Ecco perché si può affermare come, grazie al riconoscimento dell'importanza delle interazioni tra i soggetti, le relazioni interpersonali siano il fondamento dei processi di sviluppo organizzativo.

Per quanto riguarda l'organizzazione del dipartimento di comunicazione, all'interno del quale si inseriscono le figure di comunicatore che sono state appena delineate si può affermare che ogni impresa utilizza un approccio differente. Risulta, pertanto, utile chiedersi quale sia la struttura migliore da adottare. Alcune organizzazioni inseriscono la comunicazione interna nel dipartimento delle risorse umane, altre all'interno di quello di pubbliche relazioni o di comunicazione istituzionale. Tuttavia, nessuna di queste soluzioni è ottimale per la funzione di comunicazione interna.

Se inserita all'interno delle risorse umane, com'è spesso logico pensare, il ruolo della comunicazione rivolta ai dipendenti viene subordinato agli impegni del dipartimento a cui fa capo e la comunicazione interna diviene una questione di secondaria importanza. In questo modo ci si focalizza, infatti, su tematiche quali i compensi e l'emissione di benefit per i

[121] FEUER M., *Sometimes it's not what you say but how you say it*, Smart Business Cincinnati/ Northern Kentucky, Vol. 5, Issue 6, 2009, pag. 14.
[122] BIRAGHI S., in *La comunicazione interna*, pag. 99-100.

dipendenti, piuttosto che sulla pianificazione e organizzazione del flusso comunicazionale relativo alle attività operative che essi devono svolgere. Questo perché la funzione delle risorse umane non è collegata direttamente all'operatività dell'azienda.

Se inserita all'interno delle pubbliche relazioni, proprio per il fatto che tale dipartimento rivolge la sua attenzione ad un'audience esterna, l'importanza della comunicazione interna potrebbe non essere colta ed essere posta in secondo piano[123].

La domanda risulta, pertanto, spontanea: idealmente dove andrebbe inserita, all'interno dell'organigramma aziendale, la funzione di comunicazione interna? E a chi dovrebbe riportare? Holtz S. suggerisce che tale funzione dovrebbe riportare direttamente all'amministratore delegato (CEO - *Chief Executive Officer*) in modo tale che il dipartimento conosca esattamente e direttamente cosa succede all'interno dell'organizzazione e perché, dandogli la possibilità di tradurre correttamente le informazioni ai diversi team aziendali. Tuttavia, pochi responsabili della comunicazione interna riportano direttamente all'amministratore delegato. Molto spesso esiste la figura del CRO (*Chief Reputation Officer*), il quale mantiene le relazioni tra tutti i dipartimenti e comunica con i loro rispettivi membri, così che vi sia un impatto diretto sulla reputazione aziendale (interna in questo caso). Tale figura assicura che tutti i dipartimenti ricevano l'info-comunicazione di cui necessitano e, i relativi membri, i messaggi utili al raggiungimento degli obiettivi di comunicazione e aziendali.

Spesso viene utilizzato un modello a matrice per l'organizzazione della funzione di comunicazione, cosicché le funzioni necessarie (come la scrittura dei comunicati o l'editing) siano collegati ad uno specifico progetto (o prodotto) formando una matrice (proprio come succede nell'organizzazione a matrice di un'impresa). L'approccio migliore da utilizzare varia a seconda dell'impresa, della sua cultura, struttura, e priorità data alla comunicazione interna. Per questo motivo, prima di decidere come strutturare il dipartimento in oggetto è necessaria una profonda conoscenza e consapevolezza delle caratteristiche dell'azienda.

In ogni caso, qualsiasi sia la posizione in cui si colloca la funzione di comunicazione interna, ciò che ha importanza è il grado di supporto che tale dipartimento riceve dai leader dell'organizzazione. Se questi ultimi programmano con attenzione gli impegni di comunicazione, articolando i bisogni di cui necessita e gli obiettivi a cui punta, la gestione

[123] Afferma a tal proposito HOLTZ S., in *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*, pag. 208: "Even in corporate communication departments with a deeper appreciation of the importance of employee communications, internally focused messages are often subordinated to external priorities".

sarà tale da assicurare che il dipartimento abbia a disposizione le risorse di cui necessita per raggiungere i suoi obiettivi. Inoltre, risulta importante che tale funzione sia collegata e si interfacci con i dipartimenti dai quali riceve gli input info-comunicazionali e verso quelli a cui deve comunicare.

Per terminare il capitolo dedicato alla comunicazione d'impresa, o meglio quella comunicazione che serve per trasmettere quanto programmato grazie al business plan all'organizzazione, ossia quella interna, si può affermare come essa debba continuamente cercare di risolvere quattro sfide:

- l'aspirazione a diventare una funzione che esprima e promuova l'autenticità nell'ambiente organizzativo, dove le decisioni sono apertamente dichiarate e riflesse in azioni che possono essere visibili da tutti in modo trasparente (ossia basata sul principio di verità)[124];
- la consapevolezza che abbia il ruolo di risolvere la frammentazione culturale che risiede nelle organizzazioni, supportando e dando voce al diverso pensiero dei suoi membri; in tal senso le viene attribuito un ruolo nel riconoscimento e nell'interpretazione delle organizzazioni come reti di dialogo, in cui le diversità presenti, non sono da considerare come delle problematiche da risolvere, quanto piuttosto l'espressione di tutte le voci che coesistono all'interno di un'organizzazione[125];

[124] A tal proposito gli autori FREEMAN R. E. e AUSTER E. R., hanno condotto uno studio sul concetto di autenticità, *Values, Authenticity, and Responsible Leadership*, Journal of Business Ethics, Vol. 98, 2011, pag. 15-23, in cui affermano che il punto di partenza per raggiungere tale autenticità è quello di essere veritieri su stessi e suoi propri valori. Continuano affermando come l'essere autentici derivi da un processo continuo e creativo di conversazione che deve tener conto delle relazioni con gli altri, della loro storia e delle loro aspirazioni. L'agire tenendo conto di tali valori, sia per gli individui che per le organizzazioni, permette di raggiungere una leadership caratterizzata da autenticità, la quale, secondo chi scrive dovrebbe riflettersi nell'impresa grazie ad un approccio corretto di comunicazione interna. In particolare, gli autori affermano: "*Living authentically is at once engaging our current values as best as we understand them, constantly querying our past for clues about our idiosyncrasies and behaviours, engaging in conversations and relationships with others, and remaking our futures with our aspirations. If this more nuanced view of the self enmeshed with others is useful, then we need to rethink our idea about responsible leadership to include this more nuanced view of authenticity and values*". Essi concludono affermano che: "*By understanding these processes of self-understanding, connection, and aspiration, we have a chance to make adjustments to make our organizations more fit for human beings. Creating such organizations is the work of responsible leaders and responsible leadership*".

[125] È da notare come l'accettazione di questa frammentazione non comporta la rinuncia ad una struttura organizzata e unificata. In particolare, afferma BIRAGHI S. in *La comunicazione interna*, pag. 112-113: "La frammentazione, quindi, non fa perdere all'organizzazione l'unitarietà di intenti che

- l'importanza della difesa e dell'osservanza delle dichiarazioni di valore in tema di *employer* e *internal branding*[126], ma anche di quelle generali dell'impresa (*mission, vision, values*); in tal senso si capisce come l'organizzazione debba, da un lato posizionarsi come un'identità forte per stimolare i dipendenti ad identificarsi con essa, e dall'altro svolgere la propria attività confermando quanto promesso, così da innescare un processo virtuoso;
- l'urgenza di controllo e ridefinizione delle modalità di comunicazione interna al fine di far emergere i possibili problemi e mettere in atto azioni correttive.

Da un punto di vista operativo, come obiettivo a cui tendere, la comunicazione interna dovrà focalizzarsi su alcuni elementi chiave, che porteranno l'organizzazione a completare gli obiettivi pianificati.

In primo luogo, essa deve impegnarsi ad intercettare le aspettative e le disponibilità di canali di interazione aperti al fine di condurre uno scambio multidirezionale di comunicazione con i membri dell'organizzazione. In secondo luogo, essa deve offrire spazio al protagonismo dei soggetti organizzativi, dando loro non soltanto possibilità di espressione ma utilizzando i loro racconti e le loro prospettive all'interno dei contenuti che vengono trasmessi a tutta l'organizzazione. In terzo luogo, è indispensabile dimostrare interesse verso le esigenze reali dei membri e, in questo, la comunicazione interna svolge un ruolo fondamentale per lo sviluppo delle tematiche che sono considerate critiche per tali soggetti. In aggiunta, risulta necessario attivare processi di comunicazione interna che siano rapidi e sincronizzati con tutti gli altri interventi nello scenario organizzativo. In ultimo luogo, il processo di comunicazione interna deve cercare di utilizzare modalità comunicazionali fortemente implicanti, le quali evitino un comportamento passivo da parte dei soggetti organizzativi.

La buona riuscita del progetto e il superamento delle sfide presentate sono subordinate anche ad un criterio di fattibilità, il quale deve essere valutato dalla figura di comunicatore preposta alla gestione della comunicazione interna. Saranno la sua capacità e conoscenza dell'impresa che lo porteranno a considerare tali aspetti e il contesto organizzativo con

---

la muove verso il conseguimento dei suoi traguardi strategici, ma anzi ne arricchisce le traiettorie, includendovi nuove opzioni e possibilità di cambiamento. (…) dare voce alla diversità e ai frammenti consente di estendere il senso di responsabilità (…). Ciò è fondamentale in un contesto in cui tutti i membri organizzativi si trovano ad avere potere di canale, ovvero di accesso a un ampio ventaglio di veicoli del comunicare (…)".

[126] Si tratta di quelle leve di gestione delle relazioni tra l'impresa e i suoi membri che puntano a trasformare il luogo di lavoro come quello desiderabile (*best place of work*).

realismo, sempre considerando che il tema centrale, oggi, è quello di riuscire a portare la dimensione umana al centro delle organizzazioni. Solo in questo modo sarà possibile completare con successo il processo di pianificazione strategica aziendale.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi vuole trasmettere come la pianificazione aziendale, sia un processo che porta le organizzazioni ad affrontare con prontezza lo scenario in continuo mutamento nel quale esse operano. L'utilizzo di uno strumento come il business plan, permette all'organizzazione di essere dotata di una guida che indica la strada da percorrere al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Come si è visto nel primo capitolo, l'utilità del piano d'impresa è massima qualora vengano continuamente monitorati l'andamento dell'impresa e il cambiamento delle condizioni del settore di riferimento o, più in generale, del mercato. Infatti, ad ogni variazione dello scenario, si ha un impatto nelle assunzioni di partenza alla base del piano e, di conseguenza, nei risultati dello stesso. A tal proposito, si è sottolineato come l'analisi di sensitività possa risultare di grande aiuto nello studiare come, a seconda del cambiamento degli input, si modificano i risultati finali.

Si può, pertanto, affermare come la redazione del business plan debba essere accompagnata da un continuo monitoraggio e controllo dei risultati nel tempo, così da poter intervenire con azioni correttive qualora la situazione ipotizzata sia diversa da quella reale. Per questo motivo si vuole insistere sul fatto che tale strumento debba far parte della quotidianità aziendale, rientrare nella sua ordinaria gestione dell'attività e, per questo, essere costantemente utilizzato da tutta l'organizzazione. Nonostante sia ampiamente riconosciuta la sua utilità come documento di presentazione dell'azienda agli interlocutori esterni ad essa interessati, in termini di investimento e finanziamento, le organizzazioni dovrebbero impegnarsi a condurre un'attività di business planning a prescindere dalla necessità di reperire risorse, e prevederla come supporto alla gestione aziendale.

Portare a termine il processo di pianificazione aziendale, come si è visto nei capitoli secondo e terzo, richiede una profonda analisi del passato, presente e futuro dell'organizzazione. Questo studio permetterà una conoscenza e consapevolezza della situazione aziendale interna ed esterna corrente, così da definire degli obiettivi che le permettono di guadagnare o mantenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Affinché tali obiettivi siano raggiunti, si dovrà prestare attenzione a non dimenticare il piano una volta redatto, ma a diffonderlo all'interno dell'organizzazione. È questa necessità che richiede una pianificazione e organizzazione dell'attività di comunicazione interna. A seconda di come viene condotta, essa determina il successo o meno del processo di pianificazione. Infatti, gli obiettivi saranno perseguibili se l'organizzazione può far affidamento su una valida

comunicazione interna, quindi su un personale attivo, soddisfatto, che conosce i suoi compiti, le sue responsabilità, che si sente un elemento integrato nell'impresa e quindi parte del suo successo. Allo stesso tempo, la comunicazione interna sarà efficace se il personale è a conoscenza degli obiettivi del piano. Per questo si richiede una bidirezionalità del flusso comunicativo, ossia da un lato una trasmissione di messaggi dal management e, dall'altro, un ascolto delle esigenze e dei consigli dei dipendenti, quali soggetti che vivono la quotidianità operativa aziendale, verificando che i messaggi siano stati recepiti correttamente. Grazie alla multidimensionalità del fenomeno in oggetto è possibile comprendere come non costituisca solo un elemento per progettare il flusso di comunicazione, ma diventi un modo per costruire e sviluppare il tessuto aziendale. Infine, una prospettiva interessante è quella di rendersi conto quanto la dimensione umana sia importante all'interno di un'organizzazione e, in particolare, come i dipendenti possano formare un collegamento prezioso tra l'impresa e i consumatori ai quali essa si rivolge. Essi, infatti, grazie al business plan, possono conoscere la vision e la mission aziendale e trasmettere tali valori all'esterno, agendo come soggetti proattivi e non solamente in modo passivo eseguendo gli ordini che provengono dal vertice aziendale.

La comunicazione interna, per terminare, affinché possa realmente contribuire allo sviluppo del business plan, dev'essere organizzata con l'obiettivo di diventare una funzione che promuova l'autenticità nell'ambiente organizzativo, supporti e dia voce al pensiero dei suoi membri e faccia sì che l'organizzazione diventi un'identità forte così da stimolare i suoi dipendenti a svolgere la loro attività portando a termine quanto pianificato.

BIBLIOGRAFIA

AVI M. S., *Management Accounting Vol. II - Cost Analysis*, EIF-e.Book, Venezia, 2012.

AXSON D., *Best Practices in planning and performance management: radically rethinking management for a volatile world*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2010.

BARNEY J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, Issue 1, 1991.

BARNEY J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1996.

BASTIA P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna, 2008.

BRAD I., *Business plan - Major management tools in development of a business*, Management Agricol, Vol. 16, issue 2, 2014.

BIRAGHI S., *La comunicazione interna: Criticità e aspirazioni*, Vita e pensiero, Milano, 2014.

BORELLO K. A., *Excellent Business Plan: come pianificare una startup, sviluppare un'impresa e monitorare la performance*, Hoepli, Milano, 2015.

BRUCE L. K., *Organizational Goals: Everybody Should Know Them*, www.discoverysurveys.com.

COVEY S., *Le 7 regole per avere successo*, Franco Angeli, Milano, 2014.

D'ONOFRIO M., *Come realizzare un business plan: Guida pratica per imprenditori e dirigenti*, Franco Angeli, Milano, 2013.

EISENHOWER D., *Speech to the National Defense Executive Reserve Conference*, Washington, 1957.

ELVING W. J. L., *The role of communication in organisational change*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10, Issue 2, 2005.

FELDMAN M. S., *Organizational Routine as a Source of Continuous Change*, Organization Science, Vol. 11, Issue 6, 2000.

FEUER M., *Sometimes it's not what you say but how you say it*, Smart Business Cincinnati/ Northern Kentucky, Vol. 5, Issue 6, 2009.

FINCH B., *Come scrivere un business plan*, Franco Angeli, Milano, 2007.

FOGLIO A., *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2015.

FREEMAN R. E., AUSTER E. R., *Values, Authenticity, and Responsible Leadership*, Journal of Business Ethics, Vol. 98, 2011.

FRIEND G. & ZEHLE S., *The Economist Guide to business planning*, Profile Books Ltd, London, 2009.

FUSA E., *Budget e pianificazione aziendale*, Il Sole 24 ore, Milano, 2005.

GILLIS T. and IABC, *The IABC Handbook of Organizational Communication: A guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2011.

GUŢĂ, A., *The role and importance of the business plan in starting and running a business opportunity*, Annals of the University of Petrosani Economics, Vol. 14 Issue 2, 2014.

HOLTZ S., *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*, AMACOM, New York, 2004.

IAS/IFRS, *IAS 1 - Presentazione del bilancio*, 2007.

JOHNSON G., SCHOLES K., *Exploring corporate strategy*, Prentice-Hall, London, 1984.

LOWY P., REIMUS B. *Ready, Aim, Communicate*, Management Review, Vol. 85, Issue 7, 1996.

MAGRETTA J., *Understanding Michael Porter*, Harvard Business Review press, Boston, 2012.

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Creare modelli di business*, Edizioni FAG, Milano, 2012.

PALEY N., *Successful business planning: Energizing your company's potential*, Thorogood, London, 2004.

PAROLINI C., *Business Planning: Dall'idea al progetto imprenditoriale*, Pearson, Milano, 2011.

PAROLINI C., *Business Planning: Dall'idea al progetto imprenditoriale*, Pearson, Milano, 2016.

PERRY G., *Inside pitch: Realize the benefits of a good internal communication plan*, Smart Business Detroit, Vol. 7, Issue 3, 2011.

PETERS D. S., *It's never too late to plan*, Restaurant Hospitality, Vol. 92, Issue 8, 2008.

PORTER M., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

PRENCIPE TETTAMANZI, Bilancio Consolidato, Egea, Milano, 2011.

SCHERER F. M., ROSS D., *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin, Boston, 1990.

SIMONEAUX S., STROUD C., *A business plan: The GPS for your company*, Journal of pension benefits: issues in Administration, Vol. 18, Issue 2, 2011.

SIEGEL E., BORNSTEIN J., FORD B., *Come si prepara un business plan. La guida Ernst & Young*, Tecniche nuove, Milano, 2003.

STEIN N., *Business planning*, Horticulture Week, 2016.

STEVENS-HUFFMAN L., *Strategic planning*, Smart Business Orange County, Vol. 3, Issue 12, 2009.

STUTELY R., *Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa*, Pearson Educational, Milano, 2005.

THE INSTANT GROUP, *How to write a business plan*, Home Business Magazine, Vol. 24, Issue 2, 2017.

THOMPSON M. K., in *Communicate your vision to employees*, Contractor Magazine, Vol. 57, Issue 4, 2010.

THURSTON L. D., *Internal corporate communications vital in times of change*, Caribbean Business, Vol. 34, Issue 34, 2006.

VALACKIENE A., SUSNIENE D., *Significance of Corporate Communication in Change Management: Theoretical and Practical Perspective*, Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 2013.

VALENTIN E. K., *Business Planning & Market Strategy*, Sage, Thousand Oaks, 2015.

WILLIAMS K., *Brilliant Business Plan: What to know and do to make the perfect plan*, Pearson, Harlow, 2011.