

*Ordine dei
Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili*



Circondario del Tribunale di Napoli

Gli errori da non commettere nella stesura del BP

Francesco Orefice

Napoli, 23 Ottobre 2015

La galleria degli orrori.. cominciamo con po' di risate!



Tutto comincia con l'intuizione

Se osserviamo qualsiasi impresa di successo, anche di grandissime dimensioni, possiamo essere certi che sia nata da un'idea (intuizione) che si è presentata in modo quasi fortuito a uomini (imprenditori) fantasiosi.

L'idea imprenditoriale rappresenta il pilastro su cui fondare un processo articolato e complesso che può portare a:

- ✓ Costituzione dell'impresa;
- ✓ Abbandono;
- ✓ Ridefinizione dell'idea.

La Business Idea

Tuttavia una buona idea è un requisito indispensabile ma non sufficiente..

E' necessario che i soggetti proponenti abbiano anche:

- ✓ Competenze specifiche del mercato di riferimento;
- ✓ Competenze specifiche tecniche (dominio della tecnologia);
- ✓ Competenze manageriali;
- ✓ Disponibilità di risorse materiali e/o finanziarie;
- ✓ Disponibilità di tempo per la realizzazione del progetto.

La Business Idea

E' chiaro che senza tutti i requisiti elencati aumenta la possibilità di *sviste*.. e conseguentemente di spreco di risorse..

Se è chiaro che non esiste attualmente un modello che sia autonomamente in grado di segnalare un'idea di successo, è stato comunque realizzato un modello che aiuta a pervenire ad una valutazione in merito alla bontà.

Si tratta di un modello customizzabile, che ciascun consulente può riadattare sulle specificità del caso..

Valutazione della Business Idea

Il modello si basa sulla considerazione dei seguenti test:

- ✓ Presentabilità;
- ✓ Realizzabilità;
- ✓ Possibilità di dimostrare che funziona;
- ✓ Grado di innovatività;
- ✓ Contenuto di differenziazione;
- ✓ Numerosità ed identificabilità dei clienti;
- ✓ Numerosità ed identificabilità dei concorrenti;
- ✓ Compatibilità soggettiva;
- ✓ Disponibilità delle risorse materiali necessarie;
- ✓ Disponibilità di risorse finanziarie necessarie;

Valutazione della Business Idea (continua)

- ✓ Grado di propensione al rischio;
- ✓ Grado di aderenza alle esperienze e competenze.

Framework Valutazione B.I.

Requisiti	Coeff. Pond.ne	Punteggio (1-4)	Score
Presentabilità	3	2	6
Realizzabilità	3	3	9
Possibilità di dimostrare che funziona	3	1	3
Grado di innovatività	3	4	12
Identificabilità del bisogno	3	1	3
Contenuto di differenziazione	3	1	3
Numerosità ed identificabilità dei clienti	2	4	8
Numerosità ed identificabilità dei concorrenti	2	1	2
Compatibilità soggettiva	2	1	2
Disponibilità delle risorse materiali necessarie	1	4	4
Disponibilità delle risorse finanziarie necessarie	1	1	1
Grado di aderenza alle esperienze e competenze	2	2	4
			57

Dalla valutazione dell'idea alla valutazione della fattibilità

Il termine fattibilità, riferito ad un BP, nasconde una grande complessità e trova una difficile traduzione..

In sostanza, con analisi della fattibilità, si intende un insieme sistemico di verifiche finalizzate alla comprensione della effettiva messa in opera dell'idea..

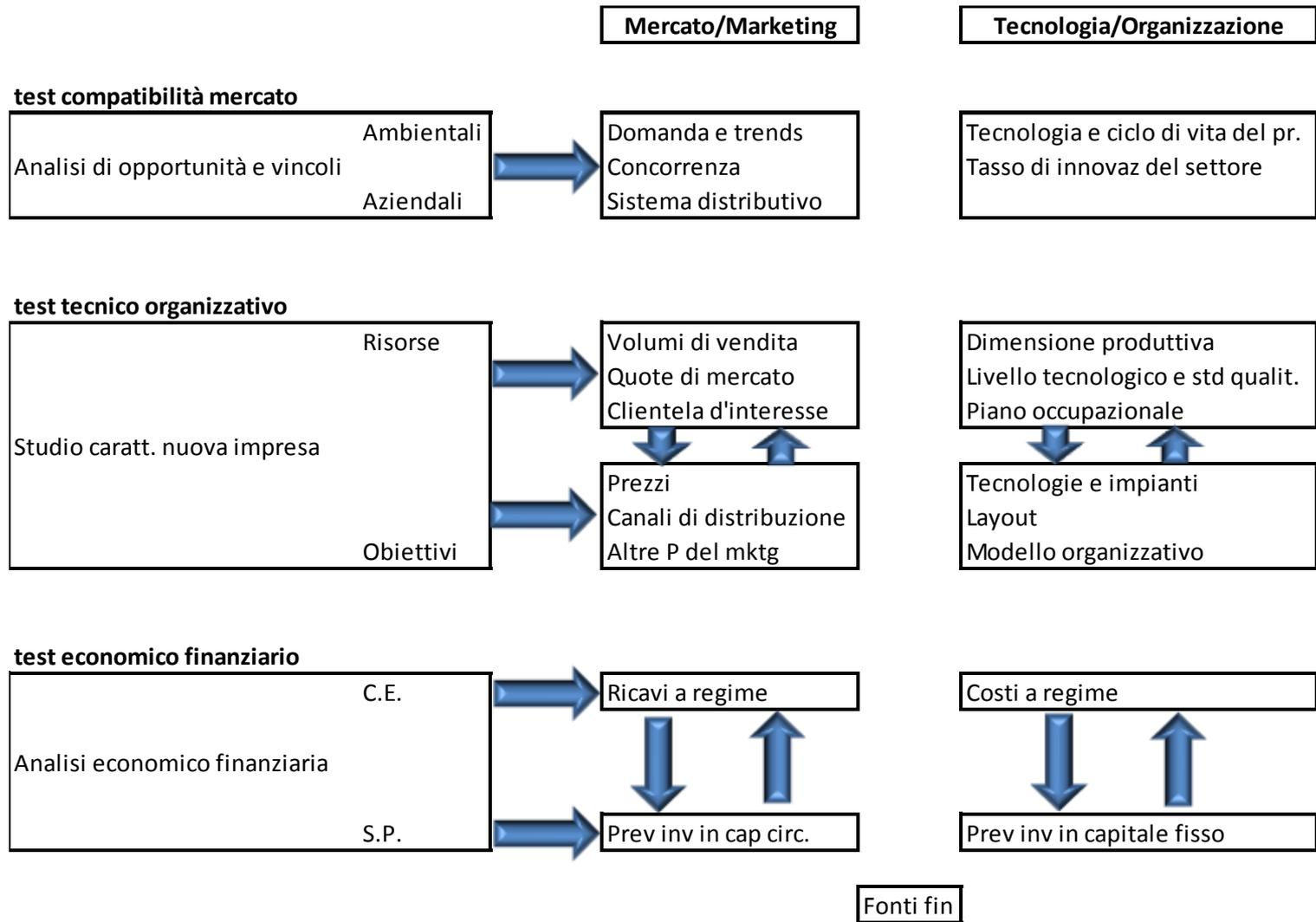
Si spazia da aspetti tecnici (tecnologie, impianti), a quelli economici, finanziari, a quelli di mercato, a quelli legislativi, urbanistici, ecc.

La valutazione della fattibilità

Non è possibile esprimere un parere sulla fattibilità di un BP se non esiste un'analisi approfondita avente riguardo:

- ✓ Il settore (valore, caratteristiche della domanda e dell'offerta);
- ✓ Strategia competitiva (arena competitiva e differenziazione dalla concorrenza);
- ✓ Identificazione degli obiettivi (reddituali e di quota di mercato);
- ✓ Strategia di marketing (5 P);
- ✓ Coerenza della struttura organizzativa (organigramma e procedure);
- ✓ Piano di investimenti in capitale fisso;
- ✓ Strumentazione efficace di programmazione economico-finanziaria (master budget);

La valutazione della fattibilità



Gli errori che si possono evitare

Volendo tralasciare le cause di crisi aziendale a matrice esterna, tra le principali a matrice interna troviamo:

- ✓ Deficit organizzativi;
- ✓ Sottostima delle risorse finanziarie;
- ✓ Mancato (o non corretto) impiego della strumentazione del Controllo di gestione..

Certamente in assenza di impiego corretto della strumentazione del Controllo di gestione ci si trova al cospetto di una gestione al buio..

Il set di strumenti del controllo di gestione (1/2)

Strumento	Info
Analisi di bilancio (indici e flussi)	Permette di ottenere informazioni sull'andamento della redditività, la situazione patrimoniale e le dinamiche finanziarie dell'impresa
Analisi dei costi (Full,Direct,ABC)	Consente di produrre informazioni atte a supportare i processi decisionali e di controllo dei responsabili aziendali
Contabilità analitica (ASA - CDR)	Consente la rilevazione di ricavi e costi per ciascun oggetto di analisi
Analisi costi-volumi-risultati (Leva operativa)	Consente l'individuazione del volume d'affari (o unità) che permette l'equilibrio tra ricavi e costi
Analisi della struttura finanziaria (L. finanziaria)	Consente di verificare se viene fatto un uso corretto dell'indebitamento
Il Budget economico	Riporta in modo analitico, per ciascun esercizio, i flussi previsionali economici
Il Budget finanziario e di cassa	Riportano in modo analitico, per ciascun esercizio, i flussi previsionali finanziari e di cassa

Il set di strumenti del controllo di gestione (2/2)

Reporting e analisi delle variazioni	Consente di misurare, rilevare e comunicare i risultati aziendali nonché evidenziare la devianza tra i risultati programmati e quelli conseguiti al fine di poter intervenire tempestivamente
Analisi di sensibilità	Consente di verificare anticipatamente come si modificano alcuni risultati al variare di fattori rilevanti
Swot Analysis	Consente di individuare i punti di forza e debolezza interni nonché le minacce ed opportunità esterne
Benchmarking	Consente di confrontare le performance dell'azienda con quelle dei concorrenti eccellenti
Mystery shopping	Consente di valutare in modo anonimo la qualità dei servizi, dei prodotti, delle procedure, il comportamento dei dipendenti
Capital budgeting	Consente, attraverso l'utilizzo di alcuni strumenti analitici, di confrontare e successivamente scegliere le migliori forme di investimento
Controllo strategico	Consente di verificare l'efficacia delle strategie aziendali adottate e fornire informazioni necessarie al loro rafforzamento o miglioramento
Business Process Reengineering	Consiste in una radicale riorganizzazione dei processi aziendali per ottenere miglioramenti decisivi nei costi, tempi, qualità