



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

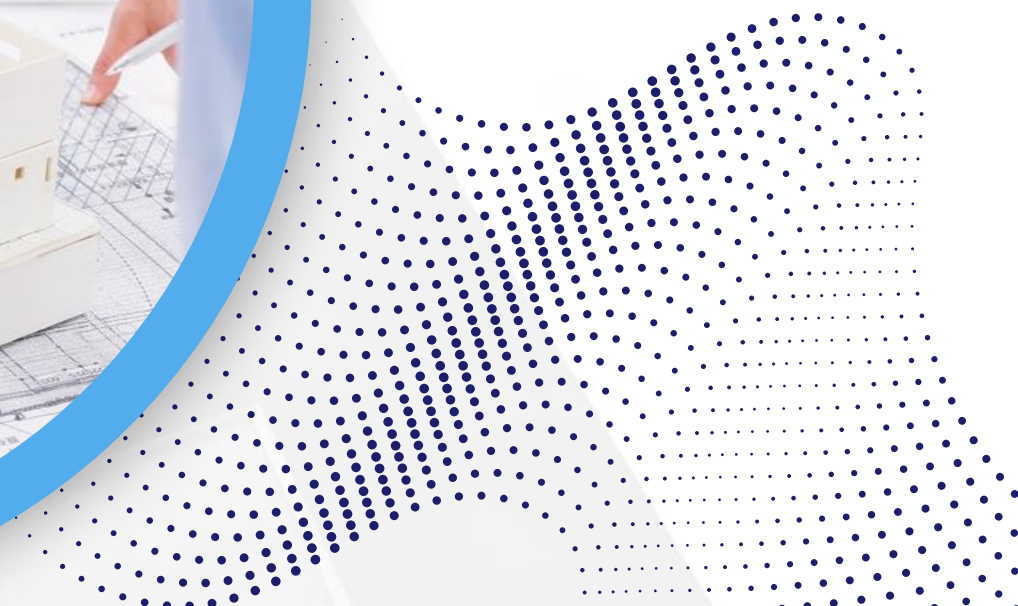
Corso di laurea Magistrale
in Diritto Economia e
Strategia d'Impresa



PIANIFICAZIONE AZIENDALE

Introduzione del corso

1 -STRATEGIC BUSINESS PLAN



Prof. Guido Ortolani

26 26 FEBBRAIO 2026

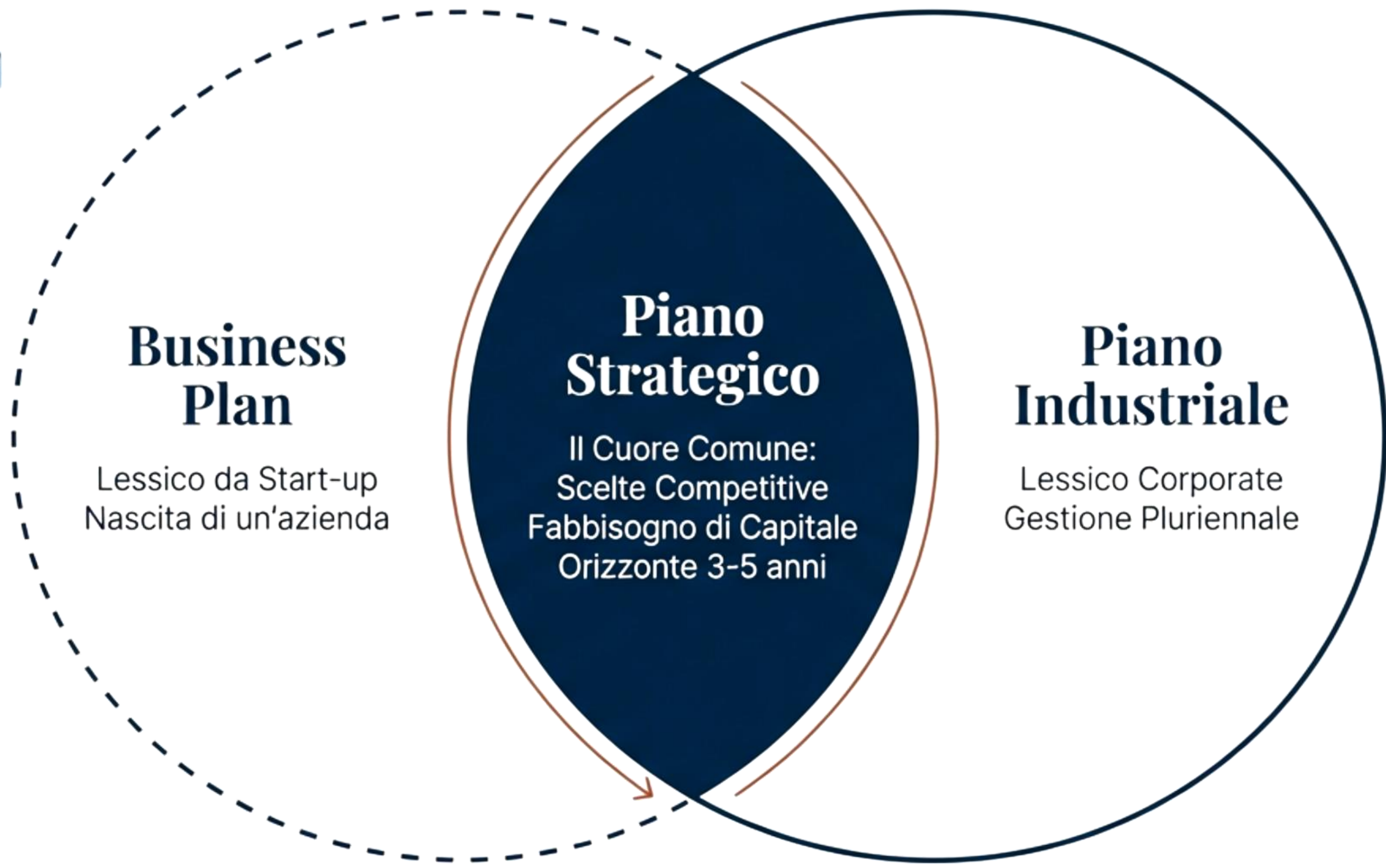
IL BUSINESS PLAN: UN SISTEMA DI GESTIONE, Non Solo un Documento

La sostanza strategica supera le differenze terminologiche:

Spesso si distingue tra 'Business Plan' (tipico delle start-up) e 'Piano Industriale' (tipico delle aziende mature).

Tuttavia, sono sinonimi nella sostanza: entrambi servono a definire in modo durevole il profilo dell'azienda e la sua **collocazione nel mercato.**





Business Plan

Lessico da Start-up
Nascita di un'azienda

Piano Strategico

Il Cuore Comune:
Scelte Competitive
Fabbisogno di Capitale
Orizzonte 3-5 anni

Piano Industriale

Lessico Corporate
Gestione Pluriennale

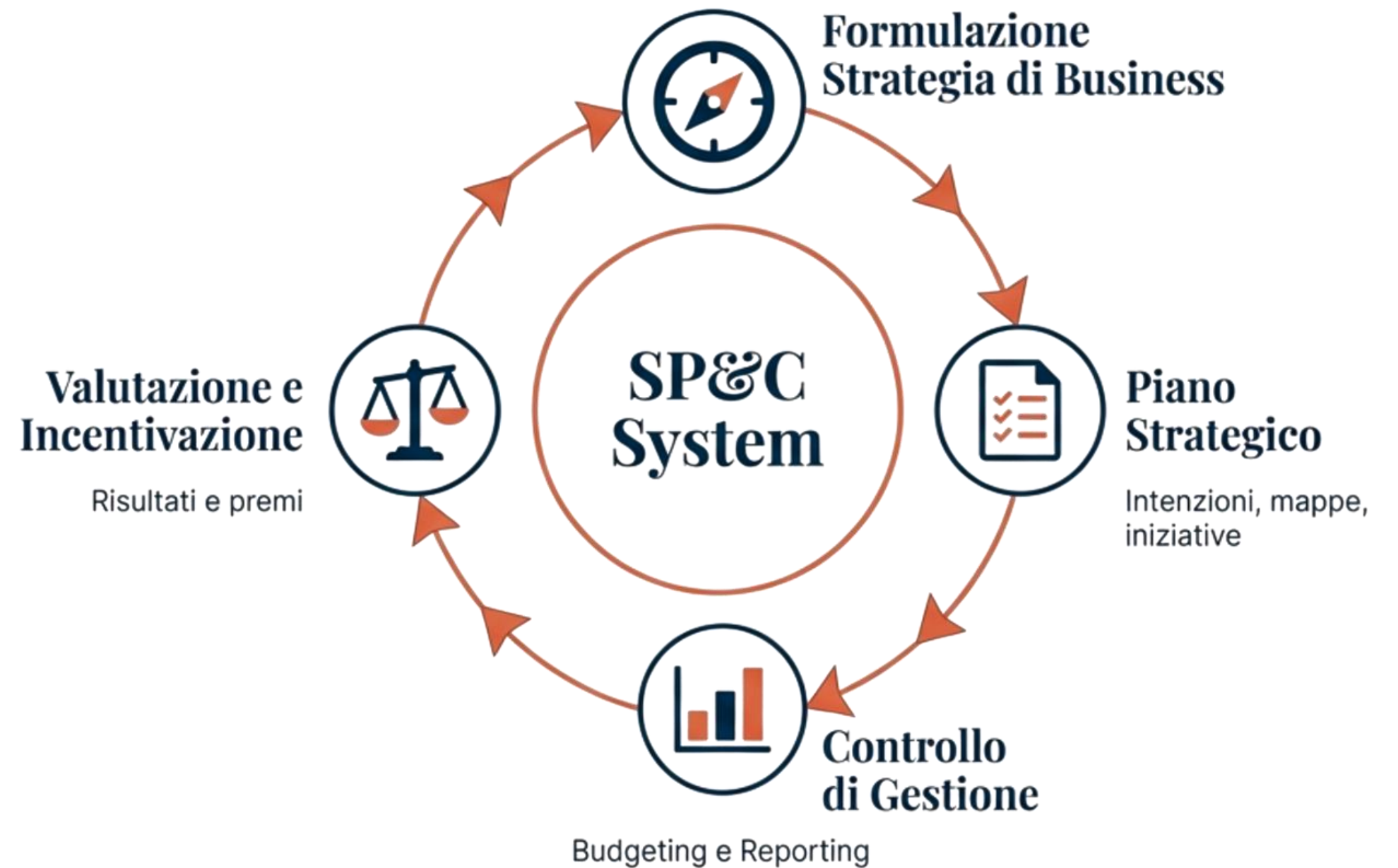
NUMERI E STRATEGIA

Un business plan non è un semplice esercizio di estrapolazione di dati storici. Deve fungere da ponte tra le intenzioni strategiche (qualitative) e i risultati economico-finanziari (quantitativi).



Strategia, Pianificazione **CONTROLLO**

Il sistema SP&C (Strategia, Pianificazione e Controllo) trasforma idee vaghe in comportamenti organizzativi coerenti ed efficaci.



DALL'INTUIZIONE DEL DECISION MAKER ALL'AZIONE CONCRETA

IDEAZIONE



La fase è caratterizzata dall'intuizione, dalla creatività e dall'esperienza del decision maker. L'obiettivo è conferire all'azienda un'identità duratura e definire i mercati da servire.



Strategia

Pianificazione



Il management traduce l'idea in Piani d'azione formali.
• Strumenti: Definizione di obiettivi e sub-obiettivi, analisi dei Fattori Critici di Successo (FCS) e dei Rischi (FCR).



Operazioni

**IL PIANO CAMBIA
IN BASE ALLA
FASE DI VITA
DELL'AZIENDA**

**AZIENDA IN
FUNZIONAMENTO**



01

Equilibrio & Sviluppo

Focus: Revisione critica dei programmi in corso. Verifica della validità del modello attuale.

START-UP



02

Creazione ex-novo

Focus: Dimostrare la fattibilità di un modello di business non ancora testato. Mancanza di dati storici.

AZIENDA IN CRISI



03

Turnaround

Focus: Discontinuità. Il piano serve a convincere i creditori e guidare un cambiamento radicale per la sopravvivenza.

GLI INGREDIENTI ESSENZIALI PER UN PIANO CREDIBILE



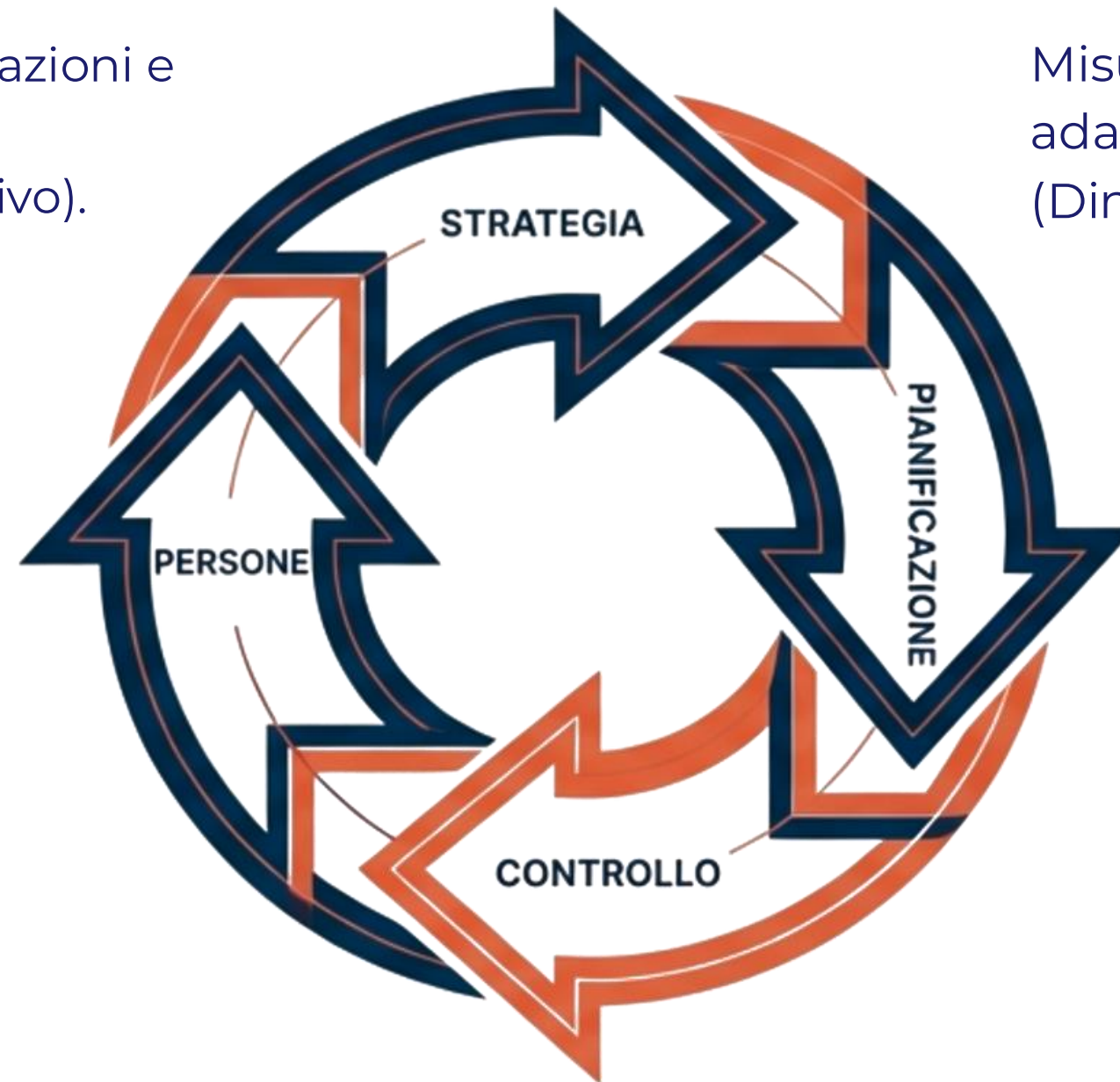
Nota: Il piano deve riflettere le ipotesi sugli sviluppi futuri dell'ambiente esterno (economico, politico, tecnologico).

01

STRATEGIA
Definisci la direzione
(Qualitativo).

02

PIANIFICAZIONE
Traduci in azioni e numeri
(Quantitativo).



03

CONTROLLO
Misura, impara e adatta
(Dinamico).

04

PERSONE
Comunica e incentiva
per
ottenere risultati.

«L'efficacia non risiede nella redazione del documento, ma nella sua attuazione quotidiana.»



IL BUSINESS PLAN IN GENERALE E PER LE AZIENDE "IN EQUILIBRIO"



DUNQUE...COS'È IL BUSINESS PLAN?

"Business plan" è un'espressione molto usata, in ambito d'impresa e non solo, per indicare cose a volte differenti e in varie situazioni aziendali. Tutte le definizioni hanno un denominatore comune: la manifestazione più tangibile del business plan **è il bilancio preventivo pluriennale**, con i risultati economico-finanziari che si conta di raggiungere nell'arco di tempo considerato.

Risultati attesi

Di natura quantitativa, essenzialmente economico-finanziari, accolti nel bilancio preventivo pluriennale.

Driver dei risultati

Dipendono dal modello di generazione dei ricavi e dal modello di fabbisogno di risorse della gestione operativa.

Scelte di business

Scelte di rilevanza strategica che definiscono in modo durevole il profilo dell'azienda e la sua collocazione nel mercato.

Terminologia: Business Plan, Piano Industriale, Piano Strategico

Business plan e piano industriale sono circa sinonimi: sottolineano l'attenzione rivolta alle scelte di business (strategie competitive), dette "industriali" per distinguerle da quelle di natura finanziaria, fiscale o societaria. Talora il termine "business plan" sottintende uno specifico progetto, spesso identificato con quello di una startup.

Piano strategico e piano pluriennale hanno connotazione più ampia: includono sia la parte industriale che quella finanziaria. L'aggettivo "**pluriennale**" sottintende un arco di tempo di più anni, **di solito da tre a cinque**.



I CONTENUTI DEL B.P.

Le teorie e le prassi dotate di sistematicità riconoscono che a comporre il business plan sono i seguenti elementi:

Strategia Aziendale

01 01

Strategia in essere

Con i risultati recenti dell'azienda.



02 02

Linee-guida strategiche future

Le intenzioni strategiche per il futuro.



03 03

Piani d'azione e progetti attuativi

Le iniziative concrete per dare attuazione alla strategia.



04 04

Risultati attesi e driver

Le grandezze economico-finanziarie previste e i loro determinanti.



IL GAP TRA INTENZIONI E AZIONI STRATEGICHE



Il rischio del gap

Tra intenzioni e azioni strategiche rischia di crearsi un pericoloso divario che impedisce di individuare con chiarezza le iniziative necessarie per dare concreta attuazione alle idee imprenditoriali e può contribuire a mantenere in vita progetti non più funzionali agli obiettivi strategici.

La soluzione: la mappa strategica

Un modo per colmare il gap consiste nel disegnare una mappa strategica capace di esplicitare non solo obiettivi e sub-obiettivi, ma anche i fattori critici di successo (e di rischio) su cui fare leva per attuare con successo la strategia.



Il business plan è quindi uno strumento per **esplicitare la strategia di business**, rendendo chiari i contenuti delle decisioni più importanti per competere con successo.

Il business plan non

è:

Il business plan **non rappresenta lo strumento principale per generare idee imprenditoriali vincenti, né** si limita a essere **un semplice** bilancio preventivo pluriennale.

Esso serve a **esplicitare e razionalizzare** idee che derivano da un'analisi qualitativa, nonché dall'esperienza, dall'intuito, dalla creatività e dal coraggio di coloro che ricoprono ruoli imprenditoriali.

L'idea del piano è inadeguata senza un insieme strutturato di **elementi qualitativi** oltre che quantitativi. C'è il rischio che il business plan diventi solo una produzione di cifre, trascurando l'esposizione delle idee e la loro traduzione in piani d'azione.



IL BUSINESS PLAN E L'ANALISI DI SENSITIVITÀ

Va rigettata l'idea che il business plan aspiri a "azzeccare" i valori delle performance economico-finanziarie future, data la possibilità che le ipotesi su cui poggiano i risultati attesi si rivelino solo parzialmente attendibili, in contesti di mercato sempre più o meno incerti.



Analisi di sensitività

Prevede scenari alternativi a quello prescelto, riducendo il rischio di fare costosi esercizi di proiezione nel futuro destinati all'obsolescenza.



Revisione periodica

L'adozione di prassi di revisione e flessibilizzazione del piano riduce il rischio, ma non cancella l'eventualità che "il mondo cambi".

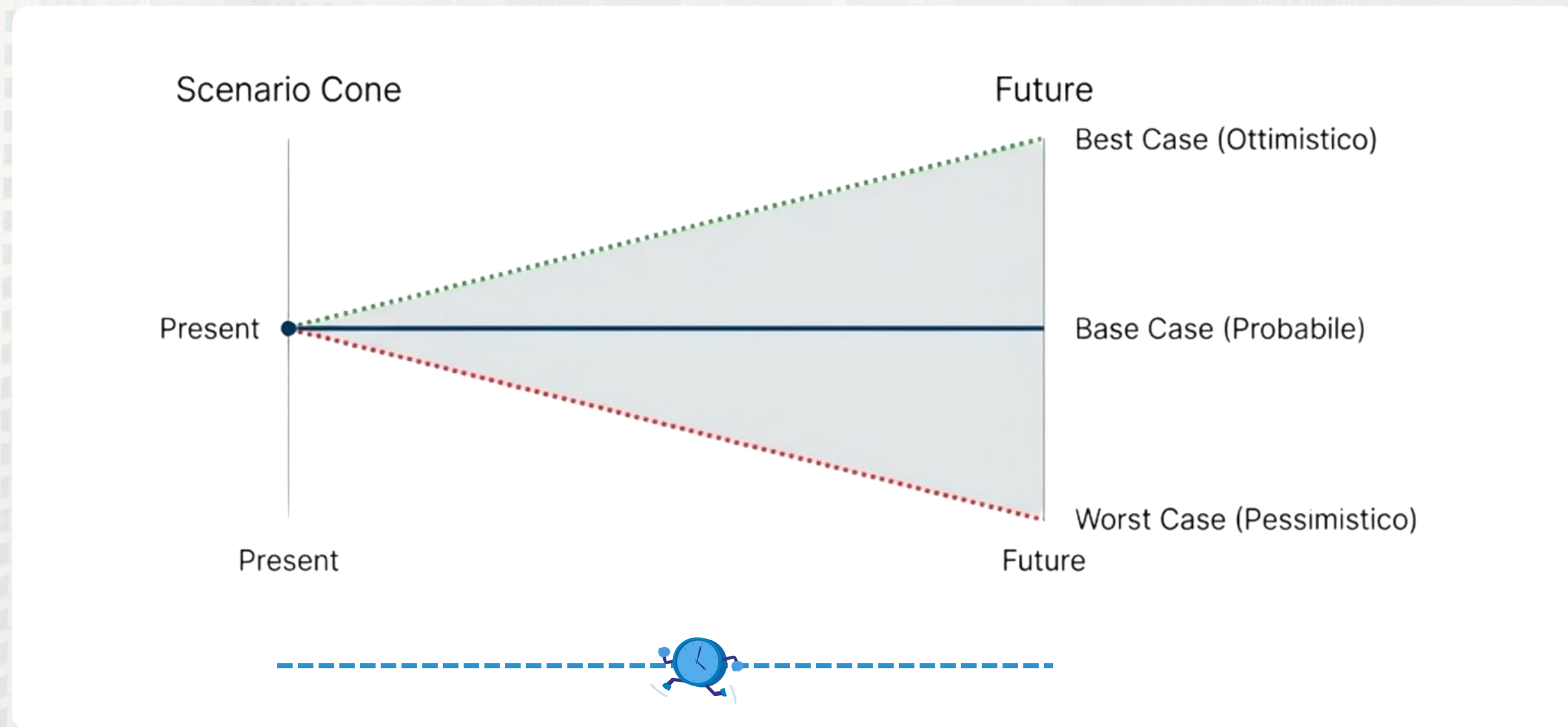


Pianificazione necessaria

Se l'azienda intende competere con successo, deve avere idee chiare sul proprio futuro e, in qualche modo, deve pianificarlo.

Affidabilità e Analisi di Sensitività: Gestire l'incertezza

Considerando l'incertezza del futuro, un piano rigido può rivelarsi rischioso. Pertanto, l'analisi di sensitività, nota anche come "What if?", è fondamentale per valutare la solidità della strategia.



Il Ruolo Principale: l'Attuazione della Strategia

Emerge con chiarezza che il ruolo principale del business plan riguarda l'attuazione, più che la semplice formulazione delle linee strategiche aziendali.

I progetti di business, che trattano di mission, vision, valori e selezione di prodotti e mercati, risultano frequentemente così generici da rendere improbabile una concreta attuazione senza un sistema strutturato di decisioni implementative.

"Quando si dice 'vogliamo entrare in nuovi segmenti di mercato', non si può pretendere di tradurre l'idea in risultati economico-finanziari attesi senza un sistema strutturato di decisioni, legate da nessi causali, che chiariscano i veri driver delle grandezze economico-finanziarie attese."

Il Business Plan come Metodologia

La redazione di un business plan richiede un approccio metodologico che comprende logiche, principi e tecniche, seguendo un processo le cui fasi non sono facoltative ma riflettono modelli rigorosi di gestione programmata.

L'idea di business planning come metodologia implica che un'azienda ben governata disponga di un sistema di gestione adeguato, ossia di un insieme strutturato di meccanismi operativi.



Il Management System: i Meccanismi Operativi

Formulare le intenzioni strategiche



Pianificare l'attuazione

Controllare i risultati



Comunicare e incentivare



Business Plan e Management System: la Relazione

Il business plan è uno degli elementi del management system (sostanzialmente la formulazione del piano strategico), ma è in grado di produrre le sue potenzialità solo se inserito in un processo direzionale più ampio.

- ❏ Si pensi ai limiti di efficacia del business plan in caso di mancato o approssimativo budgeting, reporting e monitoraggio dei risultati, di assenza di comunicazione ai vari responsabili e di una loro valutazione e incentivazione secondo criteri razionali ed equi.

Chi è chiamato a valutare un piano industriale prima di finanziarlo è ben conscio che le sue conclusioni **sono tanto più affidabili quanto più sono supportate da una strumentazione idonea a rendere veramente consapevole e razionale la gestione.**

I primi tre sotto-sistemi del management system identificano il sistema di Pianificazione strategica e controllo di gestione, o "Strategy, Planning & Control" (SP&C). I

I sistema di SP&C è fatto di logiche, metodi, tecniche e regole per:



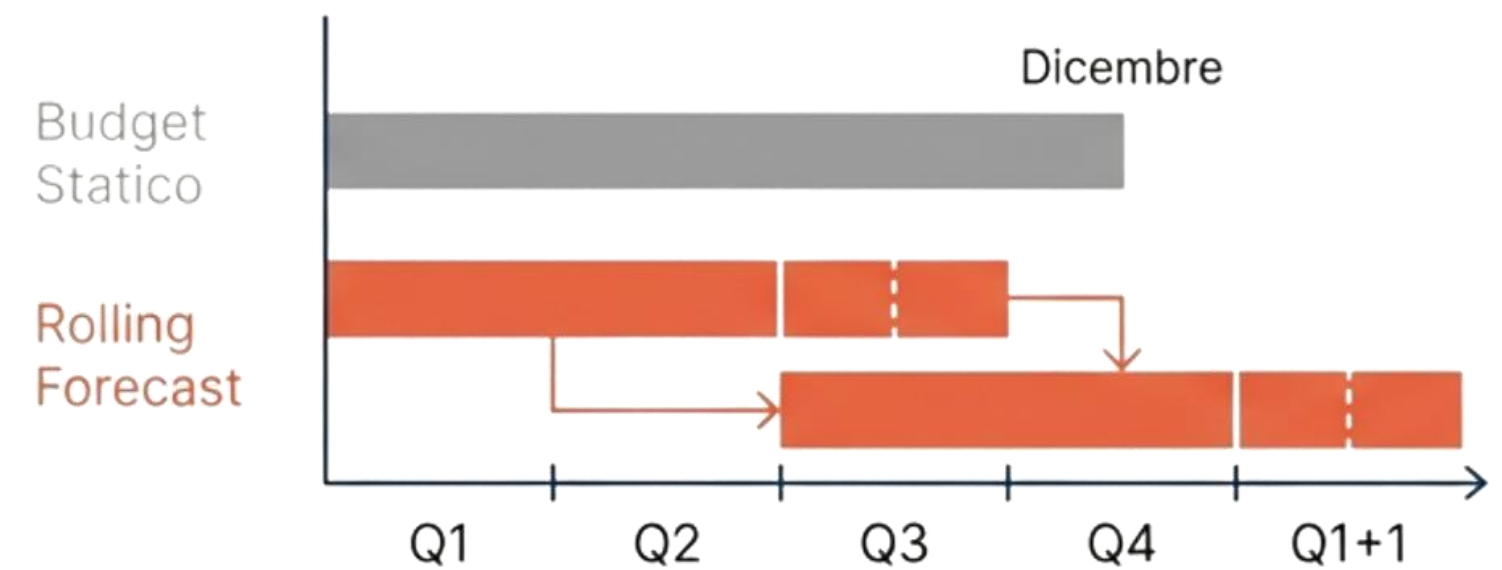
PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Struttura e Gestione: Processo Dinamico

Componente di Struttura



Componente di Processo



Previsioni scorrevoli che si aggiornano periodicamente per evitare che il budget diventi obsoleto.

IL CONTROLLO DI GESTIONE: STRUTTURA E PROCESSO

Componente di struttura

Articolazione dell'azienda in sub-sistemi oggetto di monitoraggio (centri di responsabilità, processi, aree di risultato: prodotti, clienti, progetti) e insieme di metodologie di misurazione contabile ed extra-contabile (management accounting).

Componente di processo

Le attività manageriali nelle varie fasi del controllo: modalità e tempi di costruzione del budget, criteri di discussione e utilizzazione dei report.

È la **componente "dinamica"**, che include anche lo stile di controllo (più o meno partecipativo, burocratico, ecc.).

BUDGET, FORECAST E PIANO INDUSTRIALE

L'iter normale di planning e budgeting prevede che il budget copra il periodo coincidente con il primo anno del piano, rappresenti un aggiornamento puntuale con maggior grado di dettaglio e responsabilizzi i manager sugli obiettivi da raggiungere.

1

Budget

Strumento-base di gestione programmata di breve periodo, con obiettivi negoziati tra i responsabili.

2

Forecast

Strumenti di aggiornamento delle previsioni (es. rolling forecast) che attenuano il rischio di "camicia di forza" del budget.

3

Piano industriale

Pluriennale (3-5 anni): vede amplificata l'eventualità di inadeguatezza di fronte a mercato e ambiente che cambiano.



Il Reporting come Strumento di “Riorientamento” Strategico

Il reporting non rappresenta soltanto il passaggio attraverso il quale si verifica la corrispondenza tra i risultati effettivi e quelli attesi, ma offre anche significative opportunità per il cambiamento e il riorientamento della strategia.

Esso può rivelare discrepanze nei risultati tali da mettere in discussione non solo la capacità dell'azienda di tradurre in pratica l'idea imprenditoriale, ma anche la validità stessa della strategia originariamente elaborata.

COMUNICAZIONE, VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE

Oltre al sistema di SP&C, il management system include altri sotto-sistemi fondamentali:



Comunicazione interna

La strategia deve essere conosciuta e compresa da chi la dovrà attuare, creando le premesse per l'allineamento del personale a obiettivi e piani.



Valutazione delle prestazioni

Può avere per oggetto le competenze del personale (conoscenze e capacità) e i risultati conseguiti, valutati mediante confronto con gli obiettivi prestabiliti.

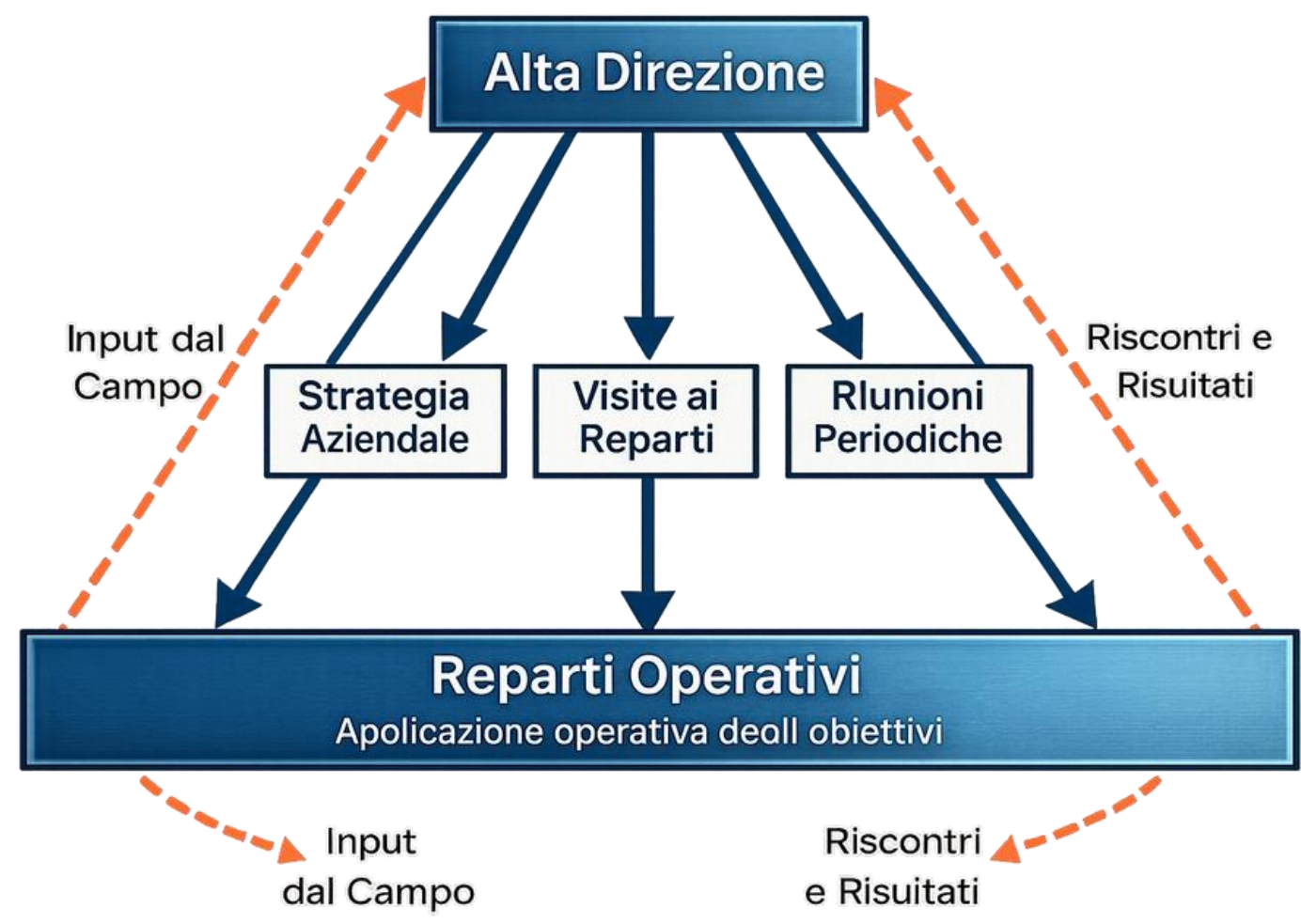


Incentivazione

È insieme dei premi e delle punizioni previsti come corrispettivo delle performance conseguite, nelle varie forme (bonus, stock option, benefits, ecc.).

L'IMPORTANZA "VITALE" DELLA COMUNICAZIONE INTERNA

Il piano industriale è efficace solo se condiviso.



IL MBO: MANAGEMENT BY OBJECTIVES

Un approccio comune nelle aziende organizzate in modo evoluto per integrare comunicazione, pianificazione, controllo, valutazione e sistemi di incentivazione è il MBO (Management by Objectives). Questo sistema direzionale ha l'obiettivo di:

■ **Valutare le performance in base ai risultati**

Conseguiti in rapporto agli obiettivi di ciascun manager, senza trascurarne competenze e comportamenti.

■ **Collegare valutazione e sistema premiante**

In modo rigoroso agli indicatori di risultato del sistema di controllo di gestione.

■ **Coinvolgere i manager**

Nella definizione dei propri obiettivi e nella valutazione dei propri progressi (approccio di leadership partecipativo).

Il Ciclo del Management System

Il ciclo del management system prevede:



LE TRE CONDIZIONI DI ESISTENZA AZIENDALE

a) Azienda in equilibrio

Dotata di equilibrio economico-finanziario durevole e di autonoma capacità di produrre redditi. La strategia futura può essere continuazione o cambiamento di quella in essere.

b) Start-up

L'azienda non esiste ancora o non è funzionante. Mancano dati e informazioni interni su cui fare leva. Diversa la situazione della start-up innovativa da quella che entra in un business già consolidato.

c) Impresa in crisi

In condizioni di insolvenza o con sintomi di deterioramento dell'equilibrio economico-finanziario. Il piano è rivolto a rendere possibile la continuità di gestione in alternativa al fallimento.

LE FUNZIONI DEL PIANO STRATEGICO PER L'AZIENDA IN EQUILIBRIO

Nel caso di azienda con attitudine alla continuità, il piano strategico può presentare una molteplicità di funzioni:

1

Strumento di management

Aiuta la direzione a formulare scenari e decisioni strategiche, mettere in atto piani d'azione coerenti e guidare l'organizzazione verso gli obiettivi. Prima e naturale funzione.

2

Comunicazione ai finanziatori

Dimostra ai potenziali finanziatori, attraverso la validità delle strategie e dei risultati attesi, che l'investimento presenta i connotati della convenienza e dell'affidabilità.

3

Valutazioni d'azienda

In caso di finanza straordinaria (fusioni, trasformazioni, ecc.), è la premessa per stimare le grandezze economico-finanziarie e determinare il valore economico del capitale.



IL BUSINESS PLAN NELLE IMPRESE DI DIVERSE DIMENSIONI

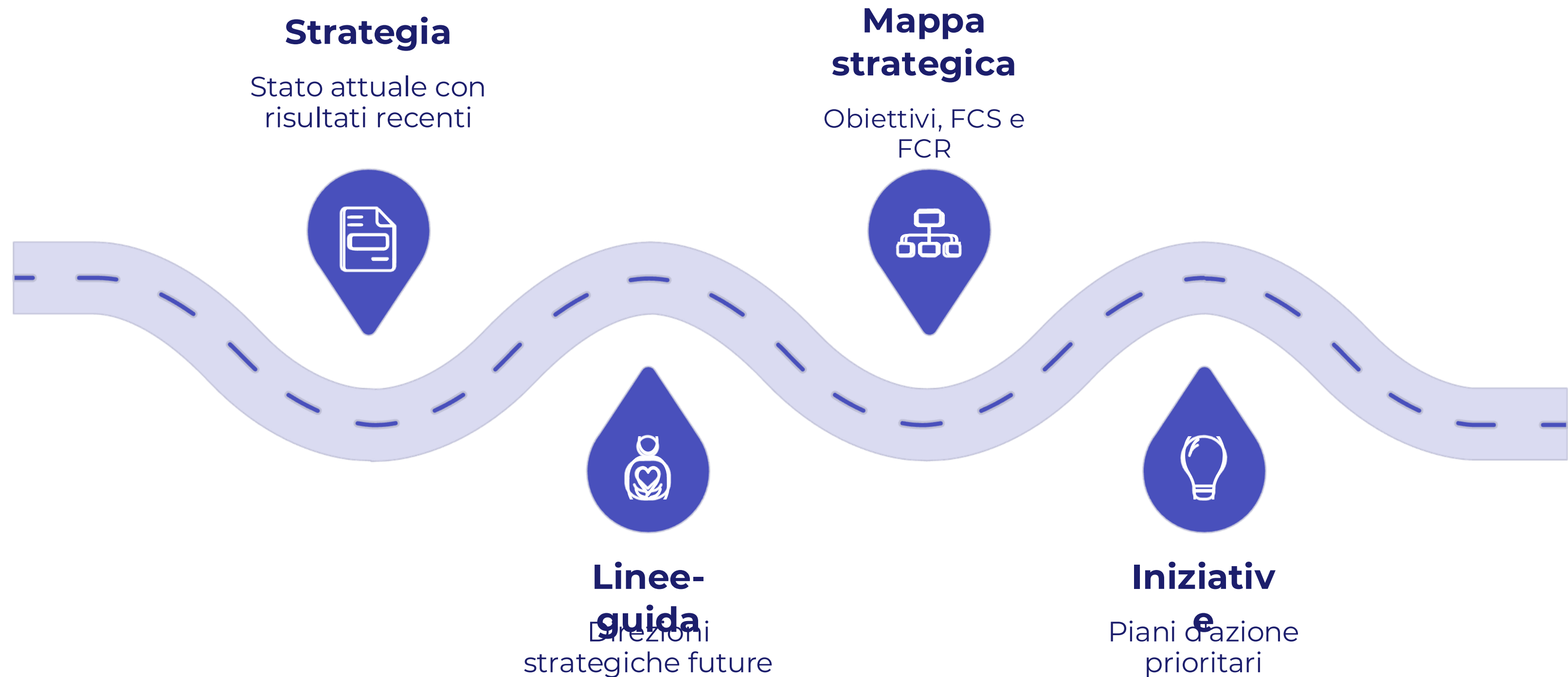
Piccole imprese

Il business plan è più un adempimento necessario per rispondere a richieste esterne che uno strumento di gestione consapevole. Ciò che cambia è l'analiticità dell'approccio, più che la metodologia in sé. Un nodo ineludibile rimane la previsione attendibile delle grandezze economico-finanziarie.

Imprese medie e grandi

Il piano industriale è un vero e proprio strumento di gestione. Nelle imprese medie può dare una svolta culturale decisiva, passando da modelli imprenditoriali approssimativi a modelli autenticamente manageriali. Nelle grandi si tratta di renderlo uno strumento sistematico, parte integrante di un management system completo.

GLI ELEMENTI CHE COMPONGONO IL BUSINESS PLAN



Questi cinque elementi costituiscono la struttura portante del documento di business plan. Ognuno è necessario e si lega agli altri in una catena logica che va dalle intenzioni strategiche ai risultati economico-finanziari attesi.

LA MAPPA STRATEGICA E LE INIZIATIVE STRATEGICHE

La mappa strategica

Una rappresentazione schematica degli obiettivi principali, dei sub-obiettivi, dei fattori critici di successo (e di rischio) e delle relazioni causali tra questi elementi. Questo strumento consente un'analisi chiara delle intenzioni strategiche e costituisce una premessa fondamentale per identificare in modo coerente le iniziative da attuare.

Le iniziative strategiche

La componente davvero operativa del piano risiede nell'implementazione della strategia. Questa si traduce in progetti dettagliati, comprensivi di fasi, tempistiche, risorse e responsabili. Un rischio significativo consiste nel continuare a sviluppare progetti già avviati che non siano allineati con le direttive strategiche, oppure nel gestire un portafoglio di progetti scarsamente integrato.

CONCLUSIONI: IL BUSINESS PLAN COME STRUMENTO METODOLOGICO

Il business plan, come gli altri strumenti del management system, richiede una metodologia fatta di logiche, principi e tecniche, con un processo le cui fasi rispecchiano modelli rigorosi di gestione programmata. Dimensioni aziendali minori, fase di vita aziendale e situazioni di crisi possono giustificare semplificazioni, ma non giustificano stime quantitative non supportate da analisi e decisioni di gestione reale.

Strategy execution

Il ruolo principale del business plan riguarda l'attuazione della strategia, più ancora che la sua formulazione. Le considerazioni fatte esaltano l'importanza della "strategy execution", alla luce dei frequenti insuccessi di strategie valide proprio a causa della limitata attenzione rivolta alla messa in pratica.

Prossimi approfondimenti

Nel successivo capitolo gli elementi del piano verranno sviluppati e approfonditi, supportati da esempi di business appartenenti a svariati settori e dalla presentazione di un caso di business plan aziendale completo.

Business REPORT

sistema
informativo
aziendale

Bilancio

