



STRATEGIE D'IMPRESA

Business plan flessibili in tempi di incertezza

Grazie all'implementazione della metodologia V.i.N il business plan si trasforma in uno strumento dinamico di gestione aziendale, coniugando così visione strategica e disciplina finanziaria. Perfetto per superare le fasi più incerte del mercato

di Ivan Fogliata

In un mondo dove l'incertezza è divenuta la norma, si pensi che dal 2020 in media ogni 8 mesi è accaduto qualche fatto di rilevanza mondiale, la pianificazione aziendale non può più limitarsi a una singola proiezione dei ricavi per l'anno successivo. Eventi imprevisibili e dirompenti – pandemie, shock

energetici, rialzi dei tassi, tensioni geopolitiche – hanno mostrato quanto siano volatili le grandezze di costo o ricavo aziendali.

Come governare l'incertezza.

Pertanto la volatilità non è più un'eccezione, ma una condizione permanente. Le imprese affrontano

In alto, un meeting aziendale, di quelli preziosi e strategici per procedere alla stesura di un business plan dinamico e sostenibile nel lungo periodo

una grande sfida: pianificare nonostante l'incertezza. Ne consegue che il business plan non può limitarsi alla stesura del conto economico. Troppo spesso, le imprese – soprattutto le Pmi – si fermano alla redazione di un budget economico. Una pianificazione che non considera flussi di cassa, investi-

menti, fabbisogni di capitale circolante e accesso al credito è una pianificazione “cieca”. Se ci pensiamo è la solidità patrimoniale ciò che consente di assorbire eventuali duri colpi del mercato così come un servizio del debito ben pianificato e non troppo sfidante rispetto al cash flow aziendale.

Ogni decisione che si possa definire importante, ad esempio l'ampliamento della produzione, la sostituzione di un macchinario, la negoziazione di un mutuo ha impatti soprattutto patrimoniali e finanziari, non meramente reddituali. Una gestione efficace del business plan in contesti volatili richiede un cambio di paradigma: non più una singola traiettoria, ma una gamma di traiettorie possibili. Costruire più scenari – realistico, ottimistico, di stress – consente all'imprenditore di testare le scelte in condizioni avverse e predisporre piani d'emergenza. Quale livello di debito è sostenibile se il margine operativo si riducesse del 20%? Possiamo fermare degli investimenti? Cos'è irrinunciabile?

La tecnica V.I.N.

Un ottimo strumento per gestire i business plan e la volatilità degli scenari è applicare la tecnica V.I.N. che prevede di suddividere



BUSINESS PLAN
DOCUMENTO
STRATEGICO
CHE DESCRIVE
OBIETTIVI,
STRATEGIE E
PIANIFICAZIONE
FINANZIARIA DI
UN'AZIENDA



L'impresa che impara a pianificare con la volatilità si dota di un vantaggio competitivo decisivo: la capacità di vedere e decidere prima e meglio degli altri

il piano investimenti e uscite in tre macrocategorie Vital, Important e Nice to Have (da cui l'acronimo V.I.N.). Vediamole nel dettaglio.

Vital: si tratta di investimenti e/o costi irrinunciabili. L'azienda, ad esempio, non può non effettuare un investimento per adeguarsi alle normative di sicurezza oppure non può tagliare il costo delle polizze assicurative fondamentali. Tali costi incompressibili sono lo zoccolo duro del business plan: se non è possibile coprirli in alcuni scenari ne va della continuità aziendale.

Important: si tratta di uscite molto opportune ma per lo meno comprimibili. Un esempio sono le uscite per il servizio del debito dei mutui. Se proprio non si riuscisse a versarle sarebbe immaginabile aumentare il ricorso del debito a breve (anticipi fatture, FinImport o Export ad esempio) e sopperire in

tal modo; o l'investimento nel nuovo software gestionale: importante ma alla bisogna procrastinabile.

Nice to have: sono le uscite più voluttuarie e “facilmente” eliminabili. Fra gli esempi: consulenza di marketing esterna, rinnovo arredi degli uffici, tinteggiatura facciata.

In conclusione, in un contesto economico dove l'ordinario è divenuto l'eccezione, il business plan deve trasformarsi in strumento dinamico di governo dell'impresa, che coniughi visione strategica e disciplina finanziaria.

Il metodo V.I.N. rappresenta un valido approccio per rendere il piano flessibile, gerarchico e reattivo agli shock. L'impresa che impara a pianificare con la volatilità si dota di un vantaggio competitivo decisivo: la capacità di vedere e decidere prima degli altri e con ogni probabilità meglio degli altri. 

LE FASI DEL BUSINESS PLAN

fonte: elaborazione di Wallstreetitalia.com


**DESCRIZIONE
DELL'AZIENDA**


**ANALISI DI
MERCATO**


**PIANO DI
MARKETING**


**DESCRIZIONE
DELLE RISORSE
UMANE**


**PIANO
FINANZIARIO**