

Rosa Lombardi

Business Plan & Sustainability Plan

Schemi logici per la costruzione
di Project Work



Giappichelli

Introduzione

Il presente testo si pone l'obiettivo di proporre un percorso logico-operativo nella costruzione del business plan e del sustainability plan simulati mediante il metodo del project work in aula/laboratorio. Fornisce il framework all'interno del quale strutturare l'idea di business e, dunque, avviare la startup d'impresa, ovvero intraprendere un nuovo progetto imprenditoriale o proseguire un'impresa in funzionamento, innovando attraverso particolari investimenti e/o focalizzandosi su processi aziendali sostenibili.

In questa prospettiva si presentano gli **elementi salienti** per la definizione del business e degli impegni sostenibili aziendali, evidenziando le **fasi applicative** (numerata da 0 a 11) per lo sviluppo dell'idea di business, del business plan e del sustainability plan (o piano di sostenibilità).

Pertanto, sono identificate esclusivamente le **fasi operative** per la costruzione delle **ipotesi di sviluppo di un business**, rinviando lo studio del sistema aziendale, dei suoi molteplici elementi, delle relazioni tra gli elementi e dei fattori aziendali interni ed esterni alla specifica letteratura.

La numerazione delle fasi consente di sviluppare il percorso logico-operativo del project work svolto dal gruppo di lavoro in aula/laboratorio¹.

In altri termini, tali **fasi operative** sono indicate di seguito (Figura 1):

¹ Il project work è finalizzato a creare la simulazione del business plan e del sustainability plan da parte del gruppo di lavoro.

- Creazione del gruppo di lavoro e direttrici tematiche emergenti (FASE 0);
 - Nascita dell'idea di business (FASE 1);
 - Business model CANVAS (FASE 2);
 - I blocchi concettuali e l'indice analitico del business plan simulato (FASE 3);
 - Capitale relazionale del business (FASE 4);
 - Executive summary (FASE 5);
 - Identità del business aziendale (FASE 6);
 - Mercato/settore e capitale strutturale (FASE 7);
 - Elementi strategici, prodotto/servizio, prezzo, promozione e distribuzione (FASE 8);
 - Capitale umano e finanziamento aziendale (FASE 9);
 - Budget, previsioni economico-finanziarie, break-even point e indici di bilancio (FASE 10);
 - Sustainability plan e dimensioni ambientali, sociali, di governance, non-finanziarie ed immateriali (FASE 11).

Figura 1 – Fasi operative nella simulazione del business plan e del sustainability plan

FASE 0 Gruppo di lavoro	FASE 1 Idea di business	FASE 2 Canvas
FASE 3 Blocchi concettuali & Indice analitico	FASE 4 Capitale relazionale del business	FASE 5 Executive summary
FASE 6 Identità del Business	FASE 7 Mercato/settore	FASE 8 Elementi strategici & Piano Strategico
FASE 9 Capitale umano & finanziamento aziendale	FASE 10 Budget & Bilancio previsionale	FASE 11 Sustainability plan

Il testo costituisce un supporto prettamente operativo per la costruzione del business plan e del sustainability plan simulati, fornendo principalmente **schemi logici** per lo sviluppo del **project work** in aula/laboratorio; tali schemi necessitano di essere supportati dallo studio delle tematiche richiamate in tutti i capitoli del presente testo.

In questa direzione, il volume accenna a taluni studi esistenti. Pertanto, l'investigazione e lo studio del business plan e, ancora prima, del sistema aziendale, della strategia e della pianificazione strategica, a monte del processo in analisi, necessitano di essere approfonditi mediante adeguati supporti teorici, provenienti dalla letteratura sul tema.

Capitolo I

Fasi preliminari alla stesura del business plan simulato

Abstract – Il capitolo investiga le fasi operative preliminari alla stesura del business plan simulato, riconoscendo dapprima le tipologie di piano esistenti secondo la principale tassonomia, proseguendo con la creazione del gruppo di lavoro, le direttrici tematiche emergenti, la nascita dell'idea di business e il Business model CANVAS.

Sommario: 1. Premessa. – 2. Tipologie di piano. – 3. Creazione del gruppo di lavoro e direttrici tematiche emergenti (FASE 0). – 4. Nascita dell'idea di business (FASE 1) e Business model CANVAS (FASE 2).

1. Premessa

Il presente capitolo ¹ inquadra operativamente le **fasi preliminari alla stesura del business plan**, a partire dalla sua definizione secondo la principale tassonomia esistente (es. piano strategico di lungo periodo, piano industriale).

In particolare, questo capitolo trasferisce elementi utili alla **creazione del gruppo di lavoro** per lo **sviluppo dell'idea di business** da simulare nel project work, fornendo taluni elementi per la definizione delle **direttrici tematiche** da selezionare.

Da qui, la **nascita dell'idea di business** e la **realizzazione del Business model CANVAS** rappresentano elementi a supporto della focalizzazione del business, ovvero del percorso di innovazione da avviare rispetto a un business esistente.

Pertanto, si analizzano i seguenti aspetti:

- principali tipologie di piano;

¹ Il presente capitolo propone un inquadramento del business plan simulato, mediante la descrizione di alcune fasi preliminari alla sua stesura. Tali aspetti rappresentano esclusivamente una premessa operativa alla costruzione della simulazione operata dal gruppo di lavoro e non sostituiscono lo studio delle tematiche richiamate nel capitolo attraverso la letteratura di riferimento.

- creazione del gruppo di lavoro ed elementi per la definizione delle direttrici tematiche nella simulazione (FASE 0);
- nascita dell'idea di business (FASE 1);
- Business model CANVAS (FASE 2).

2. Tipologie di piano

Il **business plan** è un piano operativo con il quale si definisce l'investimento in un nuovo business o in una idea imprenditoriale da parte di uno o più individui operanti in una realtà aziendale esistente o in fase di startup².

Secondo la principale tassonomia, esistono varie tipologie di piano aziendale, tra cui i seguenti³:

– Business plan. Si tratta di un piano che descrive e inquadra un nuovo progetto o un nuovo investimento aziendale fondato su puntuali scelte strategiche di business. È altresì uno strumento di analisi strategica;

– Piano industriale. È un piano con il quale si inquadrano progetti di business di vario tipo, enfatizzando le decisioni strategiche aziendali in merito alla progettualità stessa o a un suo rilancio sul mercato; il piano è anche utilizzato per la quotazione delle aziende in Borsa;

– Piano strategico di medio-lungo periodo. Si definisce un piano quale risultato della pianificazione strategica aziendale anche con funzione di indirizzo aziendale; esso è diretto a sintetizzare azioni di business e risultati aziendali rispetto a un arco temporale definito in un triennio o quinquennio.

² R. Trequatrini, R. Lombardi, A. Rey (2022), *Il business plan delle startup: un inquadramento generale*, in R. Maglio, E. Gonnella, R. Tiscini (2022), *La valutazione delle startup*, Giuffrè, Milano, forthcoming.

³ P. Brusa (2011), *Mappa Strategica e business plan*, Giuffrè, Milano.

Si propone altresì un primo inquadramento del sustainability plan (o piano di sostenibilità) che incorpora le previsioni aziendali rispetto agli obiettivi, alle azioni e ai risultati sostenibili (o di sviluppo sostenibile), soprattutto in termini ambientali, sociali e di governance in ottica ESG - environmental, social, governance⁴.

La redazione del business plan richiede l'applicazione di alcuni principi sui quali fondare le previsioni aziendali⁵: affidabilità, attendibilità, chiarezza, completezza, neutralità, prudenza, trasparenza.

La trattazione sul business plan è rinviata alla letteratura esistente sul tema, anche attraverso lo studio del sistema aziendale⁶, della strategia, della pianificazione strategica, della gestione strategica e del controllo di gestione⁷, non tralasciando i fattori interni ed esterni di complessità aziendale.

3. Creazione del gruppo di lavoro e direttrici tematiche emergenti (FASE 0)

La **creazione del gruppo di lavoro** rappresenta una fase funzionale allo sviluppo e alla realizzazione del project work per la

⁴La trattazione del sustainability plan è rinviata al quarto capitolo del presente testo.

⁵Cfr. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, Linee guida alla redazione del business plan, Gruppo di Lavoro Area finanza aziendale, disponibile su https://commercialisti.it/documents/20182/323701/Linee+guida+Business+Plan_protocollo_2.pdf.

⁶Si vedano, tra gli altri contributi, U. Bertini (2017), *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino; P. Capaldo (2010), *L'economia aziendale oggi*, Giuffrè, Milano; G. Zanda (2015), *Fondamenti di economia aziendale*, Giappichelli, Torino.

⁷Si veda, tra gli altri contributi, L. Marchi, M. Marasca, M.S. Chicchì (2018), *Controllo di gestione*, Giappichelli, Torino.

simulazione del business plan (FASE 0). È il momento in cui **uno o più partecipanti** si confrontano sulle loro motivazioni, idee e conoscenze per dar vita ad una **idea business simulata** secondo i criteri che seguono.

Si rimanda allo schema sotto riportato per la costruzione del gruppo di lavoro in aula/laboratorio (cartella 1).

Cartella 1

Nascita del gruppo di lavoro

- Almeno 2 partecipanti per gruppo di lavoro
 - Selezione dei partecipanti:
 - Opzione 1 – in presenza in aula/laboratorio (secondo preferenza dei partecipanti)
 - Opzione 2 – da remoto con piattaforma digitale (esempio: in ordine numerico rilevato dalla piattaforma)
-

In particolare, il **gruppo di lavoro in aula/laboratorio** si compone di **almeno 2** partecipanti con un limite massimo non definito. Auspicabilmente, il gruppo di lavoro per la stesura del business plan simulato potrebbe avere un numero di partecipanti contenuto entro 7/8 partecipanti.

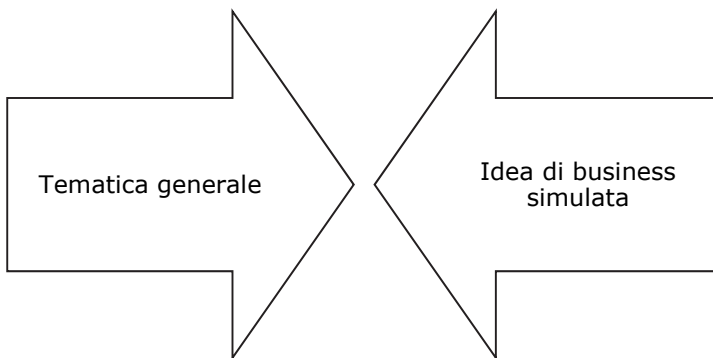
Nell'ambito del project work, la **selezione dei partecipanti al gruppo di lavoro** può avvenire:

- **in presenza**, al momento della formazione dei gruppi, secondo preferenza dei presenti in aula/laboratorio, e/o
- **con strumenti digitali** (da remoto), selezionando i partecipanti con un criterio da definire (ad esempio, criterio numerico rilevato dalla piattaforma digitale, ovvero in ordine di elenco dei partecipanti, rilevato dalla piattaforma digitale).

La formazione dei gruppi di lavoro per la costruzione del busi-

ness plan simulato implica l'assegnazione di una **tematica generale** da declinare in **idea di business (Figura 2)**, definendo altresì alcuni criteri operativi.

Figura 2



I gruppi di lavoro:

- sono numerati **in ordine progressivo** (es. Gruppo 1, Gruppo 2, Gruppo 3, ..., Gruppo n);
- a ciascuno di questi si associa un **“nome del gruppo di lavoro”** (es. Gruppo 1 “Alfa”, Gruppo 2 “Beta”, Gruppo 3 “Gamma”);
- il **nome del gruppo di lavoro** può essere **modificato nelle fasi successive** con la formalizzazione dell’idea di business da simulare, al fine di individuare un nome che possa richiamare sinteticamente il business proposto.

Individuazione della tematica del project work

La **modalità di assegnazione** al gruppo di lavoro di una **tematica generale** per la definizione dell'idea di business è stabilita in aula/laboratorio.

In tal senso, una possibile modalità operativa è rappresentata **dall'individuazione da parte del docente di tematiche generali (o di gruppi di tematiche)**; a queste ultime si associa un numero progressivo (es. 1 Tematica X, 2 Tematica Y, ..., n Tematica Z).

Ad esempio, la cartella 2 sintetizza quattro tematiche generali, ipotizzando la **suddivisione dei gruppi di lavoro in parti uguali** rispetto alle tematiche prescelte (cartella 2).

Cartella 2

Selezione della tematica

TEMATICA 1 – DIGITALIZZAZIONE, SMART TECHNOLOGIES, INNOVAZIONE, TURISMO
25% dei gruppi di lavoro

TEMATICA 2 – GREEN E/O TRANSIZIONE ECOLOGICA E/O PREVENZIONE DEL CAMBIAMENTO CLIMATICO
25% dei gruppi di lavoro

TEMATICA 3 – INNOVAZIONE SOSTENIBILE E/O MOBILITÀ E/O SOSTENIBILITÀ
25% dei gruppi di lavoro

TEMATICA 4 – SALUTE & WELFARE
25% dei gruppi di lavoro

4. Nascita dell'idea di business (FASE 1) e Business model CANVAS (FASE 2)

Al fine di avviare la costruzione del business plan, la FASE 1 richiede la simulazione della **nascita dell'idea di business** e la sua formalizzazione da parte del gruppo di lavoro; quest'ultimo, nella definizione della tematica del project work, si trova ad esercitare, tra gli altri aspetti:

- lo scambio di conoscenze tra i partecipanti;
- le motivazioni dei partecipanti;
- il processo decisionale di gruppo;
- le attività di focus group e brainstorming;
- l'attività di problem solving;
- il public speaking;
- altri aspetti contingenti.

La nascita dell'idea di business simulata rappresenta un **esercizio a tempo** del project work in aula/laboratorio che passa principalmente attraverso le macro attività riportate nella Figura 3.

Figura 3

Esercitazione del gruppo di lavoro per macro attività

- 1) Focus Group
 - 2) Brainstorming
 - 3) Processo decisionale
 - 4) Definizione idea di business
-

Ipotizzando un arco temporale variabile per lo svolgimento dell'esercitazione di cui alla Figura 3 (esempio: 30 minuti), ciascuno gruppo di lavoro si appresta a sviluppare l'attività di **focus group** (1) rispetto alla tematica assegnata nella FASE 0: **si condividono**

idee primarie tra i partecipanti in funzione della tematica generale assegnata a questi ultimi da formalizzare nell'idea di business simulata.

Attraverso l'analisi della **tematica generale** assegnata al gruppo di lavoro (es. Tematica 3 Salute & Welfare della cartella 2) e la discussione delle **idee** dei partecipanti si svolge l'attività di **brainstorming** (2) diretta a far emergere una valutazione complessiva e la **decisione congiunta** rispetto allo sviluppo del **project work**.

Il gruppo di lavoro attua e completa un **percorso decisionale (decision-making)** (3) per la definizione dell'idea di business simulata (4).

Business Model Canvas (BMC)

La generazione e la fissazione dell'idea di business sono accompagnate dalla realizzazione del **Business Model Canvas (BMC)**⁸ composto da nove blocchi: partner chiave, attività chiave, risorse chiave, valore offerto, relazioni con i clienti, canali, segmenti di clientela, struttura dei costi e struttura dei ricavi (cartella 3).

La matrice BMC⁹ è realizzata dal gruppo di lavoro al fine di identificare gli elementi salienti del business da simulare nel proprio project work.

Nel blocco centrale della matrice BMC si descrive il valore offerto (o **value proposition**) proponendo le motivazioni, ovvero le caratteristiche dell'offerta (di beni o servizi) alla clientela in termini di creazione di valore¹⁰.

⁸ Si veda A. Osterwalder, Y. Pigneur (2010), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.

⁹ Si rinvia allo studio della matrice BMC.

¹⁰ Tra gli altri contributi, si veda A. Margherita, G. Elia, G. Secundo (2018), *Project Management Canvas. Una guida operativa per gestire i progetti con successo*, FrancoAngeli, Milano.

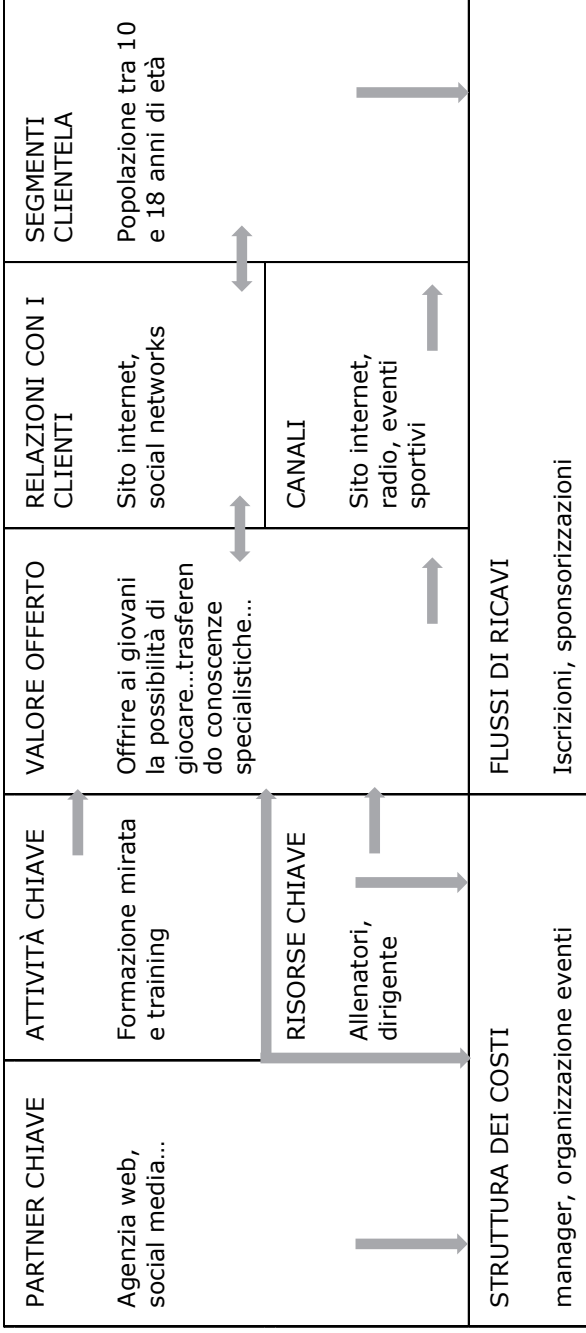
I **partner chiave** rappresentano le collaborazioni da attivare con partner aziendali di vario tipo. Le **attività chiave** consistono nelle azioni da intraprendere a supporto del funzionamento del business aziendale. Le **risorse chiave** si configurano in disponibilità di tipo finanziario e non finanziario e supportano il business verso la creazione di valore.

Le **relazioni con i clienti** sono gestite mediante l'individuazione di differenti modalità relazionali. I **canali** richiamano le forme di distribuzione/vendita dei prodotti/servizi. Non sono precluse anche le forme di comunicazione aziendale. I **segmenti di clientela** identificano uno o più gruppi di clienti che si intendono fidelizzare con i beni e/o servizi offerti al mercato.

La **struttura dei costi e la struttura dei ricavi** consistono nel riconoscere i principali costi e ricavi a sostegno dello sviluppo e del funzionamento dell'attività aziendale.

La cartella 3 propone un esempio di matrice BMC avente ad oggetto un business sportivo, descrivendo alcuni elementi essenziali dei blocchi richiamati in precedenza.

Esemplificazione del BMC in un business sportivo



Nella definizione del modello di business aziendale, è possibile considerare gli **oneri e benefici ambientali e sociali** derivanti dai risultati delle attività aziendali.

* * *

Esercitazione preliminare per la simulazione del BMC applicato all'idea di business del project work

Il **gruppo di lavoro** predispose la suddetta **scheda** (cartella 3) in una **sessione a tempo** stabilita dal docente con le informazioni inerenti l'idea di business del project work. La scheda è consegnata al docente.

