

*Il passato lo si legge nei risultati,
il futuro lo si legge nelle intenzioni, negli impegni ...*

Un Rating Progettuale per i Business Plan

La metodologia

di

Francesco Zanotti

(f.zanotti@cse-crescendo.com)

Con la collaborazione di

Samira Tasso

(s.tasso@cse-crescendo.com)

Sommario

1. Un rating progettuale.....	3
2. La cultura di riferimento.....	4
3. La metodologia per costruire il rating di un Business Plan	4
3.1 La qualità dei contenuti del Business Plan.....	5
3.1.1 Completezza della descrizione	5
3.1.2 Qualità di dettaglio della descrizione	8
3.1.2.1 <i>La Vision</i>	8
3.1.2.2 <i>La Mission</i>	8
3.1.2.3 <i>Definizione delle unità di business e della struttura strategica</i>	9
3.1.2.4 <i>Descrizione della Industry e individuazione del posizionamento competitivo</i> ..	9
3.1.2.5 <i>Misura dell'attrattività della Industry</i>	9
3.1.2.6 <i>Individuazione del posizionamento strategico a livello di Unità di Business</i> ...	10
3.1.2.7 <i>Piano d'azione</i>	10
3.1.2.8 <i>Evoluzione del posizionamento strategico a livello di Unità di Business</i>	10
3.1.2.9 <i>PreVisione quantitativa a livello di unità di business e di impresa</i>	10
3.1.2.10 <i>Intangibles</i>	10
3.1.3 Sintesi della qualità dei contenuti.....	11
3.2 La probabilità di realizzazione del Business Plan: la qualità della Governance dello sviluppo	11
4. La Matrice di Sintesi.....	12

1. Un rating progettuale

Il bilancio è lo strumento fondamentale per capire lo stato di salute attuale di un Attore economico.

Per redigere un bilancio esiste uno standard di riferimento al quale, addirittura, le imprese si devono attenere per legge. Esso guida (costringe) le imprese a rendere pubbliche tutte le informazioni che servono per capire lo stato di salute attuale delle imprese. I sistemi di rating attuali sono algoritmi di elaborazione di questi dati che, utilizzando chiaramente anche dati di scenario, portano ad esprimere giudizi complessivi (il rating appunto) sullo stato di salute attuale delle imprese.

Gli “stakeholders” di un Attore economico (dalle banche agli azionisti, ai sindacati etc.) sono interessati, però, soprattutto al futuro di un Attore economico, alla sua capacità di produrre valore (fatturato, margine, cassa) nel futuro. Nei processi, sempre più frequenti di ristrutturazione del debito il presente è, addirittura, giudicato esplicitamente negativo perché ha bisogno di essere, appunto, ristrutturato sia in termini strategici che finanziari.

Il documento con il quale si cerca di dare uno sguardo al futuro è il Business Plan. Più che di uno sguardo, di una previsione, deve essere inteso come una dichiarazione di impegno: esso contiene i progetti di futuro di un Attore economico e i risultati che da questi progetti ci si attende..

Di fronte ad un Business Plan, la domanda che ci si pone è: saranno rispettati questi impegni, saranno ottenuti i risultati promessi?

E’ una domanda che si impone con sempre più urgenza proprio nelle operazioni di ristrutturazione del debito. I risultati previsti dai Business Plan che giustificano questo tipo di operazioni si stanno realizzando sempre meno, costringendo a continue ristrutturazioni che ottengono l’unico risultato di protrarre artificialmente la vita di troppe imprese, mentre la loro capacità di produrre cassa continua a peggiorare.

Per cercare di rispondere a questa domanda abbiamo costruito un sistema di rating per i Business Plan che permetta di valutare la loro qualità.

Poiché stiamo parlando di uno sguardo sul futuro, un sistema di rating di un Business Plan deve essere non solo affidabile, ma anche progettuale. Infatti il nostro sistema di rating è fondato su di un modello ideale di Business Plan che, nel caso in cui il giudizio di rating sia problematico, fornisce una guida su come cambiarlo.

2. La cultura di riferimento

Per costruire il rating di un Business Plan abbiamo usato il sistema di conoscenze più direttamente rilevante per questo obiettivo: la cultura strategica.

E' un sistema di conoscenze che, da un lato, è in profonda e rapida evoluzione. Ma, dall'altro, dagli anni '80 in avanti, è stato sempre più estraneo alla prassi di valutazione e progettualità strategica degli Attori economici (banche, fondi di private equity, imprese sia industriali che di servizi che conglomerate) .

Noi siamo partiti da una ricerca a livello internazionale ed abbiamo costruito una mappa della cultura strategica più avanzata. L'abbiamo arricchita con un nostro contributo rilevante che, pensiamo, costituisca quasi una rifondazione della cultura strategica.

Questa mappa "arricchita" è stata la base di conoscenza da cui abbiamo ricavato la nostra metodologia di rating progettuale di un Business Plan.

3. La metodologia per costruire il rating di un Business Plan

Il rating di un Business Plan deve tener conto di due variabili: **la qualità dei contenuti di un Business Plan e la probabilità che il Business Plan si realizzi. Questa probabilità è misurabile attraverso la qualità del processo** attraverso il quale si intende guidare la

realizzazione del Business Plan. Detto diversamente, attraverso una misura della **qualità della Governance dello sviluppo**.

Il rating del Business Plan è la “somma” dei giudizi su queste due variabili.

L’importanza di queste due variabili è intuitiva: un Business Plan banale è indifferente che si realizzi o meno; un Business Plan emozionante è solo letteratura se non si realizza.

Sottolineiamo l’importanza della trasparenza del processo attraverso il quale si arriva a determinare il rating per evitare le distorsioni dovute a interessi egoistici.

Ma sottolineiamo anche l’importanza di un’altra “prestazione”: la condivisibilità.

Sono trasparenza e condivisibilità che fanno del rating del Business Plan un supporto progettuale.

Esaminiamo come proponiamo di valutare **qualità dei contenuti** e **qualità della Governance dello sviluppo**.

3.1 La qualità dei contenuti del Business Plan

E’ possibile misurare la qualità complessiva del Business Plan a due livelli: il primo generale, il secondo una declinazione, approfondimento del primo.

Il primo livello è costituito dalla **completezza del Business Plan**. Che significa: **la completezza della descrizione** del futuro e del modo in cui si intende raggiungerlo.

Il secondo livello è costituito dalla **qualità di dettaglio della descrizione**.

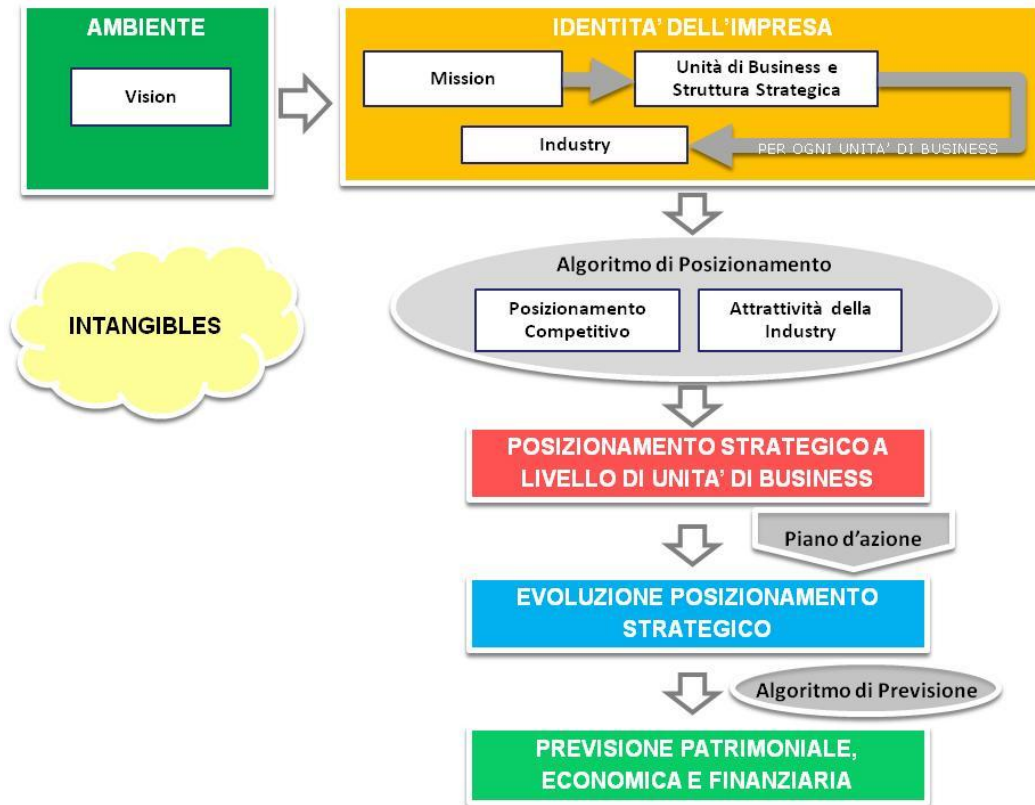
Esaminiamo i due livelli separatamente.

3.1.1 Completezza della descrizione

Per misurare la completezza del Business Plan abbiamo bisogno di un modello unità di confronto.

Abbiamo costruito un modello di Business Plan “ideale” utilizzando le conoscenze più consolidate della cultura strategica internazionale. Non abbiamo lasciato spazi a conoscenze sulle quali non esiste ancora un accordo generale. Forse più che modello ideale di un Business Plan sarebbe più corretto definirlo “modello minimo”. Un modello che propone il set di informazioni minime che deve contenere un Business Plan, i contenuti imprescindibili di un Business Plan.

Il modello di Business Plan che proponiamo come “unità di misura”, come metro di paragone è illustrato nella figura seguente.



Ogni “casella” di questo modello è indispensabile per fornire una descrizione completa del progetto di futuro. Se manca una di esse non si riesce a giustificare le previsioni di andamento delle variabili patrimoniali, economiche e finanziarie con le quali è necessario concludere un Business Plan.

Infatti, perché un agente economico possa costruire un progetto di futuro deve partire da una propria **Vision** del macroambiente di riferimento (**spazio del possibile**). All’interno di questa Visione dovrà descrivere il ruolo complessivo che intende interpretare: la propria **Mission** (**spazio scelto**).

Dovrà, poi, concretizzare questo ruolo in una “serie” di scambi economici fondamentali (le **unità di business**) collegati in una **struttura strategica** (**spazio praticato**). Ciascuna unità di Business deve contribuire a realizzare la Mission dell’impresa nell’ambiente specifico che la circonda.

Solo partendo da una precisa definizione delle unità di business fondamentali è possibile arrivare a ricavare la capacità di produrre valore (fatturato, margine e cassa) dell'Attore economico.

Infatti, solo partendo da ciascuna unità di business è possibile individuare e descrivere con precisione l'Industry (settore economico) di riferimento in cui opera. E, poi, individuare la sua **attrattività** e definire il **posizionamento competitivo** dell'unità di business. Attrattività dell'Industry e posizionamento competitivo permettono di determinare il posizionamento strategico attuale delle diverse unità di business.

Il posizionamento strategico a livello di unità di business è lo snodo chiave di un Business Plan. Esso indica le caratteristiche dei diversi scambi economici in cui è impegnato l'Attore economico. E' solo partendo da queste caratteristiche che è possibile immaginare di dedurre le potenzialità di produrre valore (fatturato, margine e cassa) di un Attore economico.

Ovviamente è necessario determinare l'**evoluzione nel tempo** del posizionamento strategico di ogni unità di business. Queste evoluzione è determinabile guardando le strategie e il piano d'azione dell'Attore economico.

Quando si dispone del posizionamento strategico e della sua evoluzione nel tempo per ogni unità di business è **necessario specificare come si deduce da tutto questo l'andamento futuro della capacità di produrre valore** (fatturato, margine e cassa) di ogni unità di business e dell'Attore economico nel suo complesso.

E' necessario, insomma indicare quale "**algoritmo**" si è usato per compiere questa deduzione.

Da ultimo, è importante capire le ulteriori potenzialità di futuro dell'Attore economico, quelle che non sono ancora state sfruttate nel Business Plan predisposto. Per indicare questa potenzialità, abbiamo usato la categoria "intangibili" per rifarci ad un linguaggio il più riconoscibile possibile. Intendiamo tutte quelle risorse di conoscenza e di persone che possono permettere un incremento della qualità del Business Plan o di far fronte ad eventi particolarmente drammatici.

3.1.2 Qualità di dettaglio della descrizione

La presenza di tutti i contenuti essenziali è una condizione “minima” di qualità di un Business Plan. Oltre a verificare la loro presenza dei contenuti fondamentali per la stesura di un Business Plan, è necessario dare una misura della loro qualità intrinseca.

Diamo ora qualche indicazione sui criteri che il nostro sistema di rating segue per compiere questa valutazione.

3.1.2.1 *La Vision*

La Vision descrive l’immagine che l’Attore economico ha della società in cui opera, i suoi trend più rilevanti, i principali Attori che determinano questi trend.

La Vision, insomma, rivela l’immagine che l’Attore economico ha del contesto in cui si sviluppa la sua azione.

E’ chiaro che, tanto più la sua Visione è ampia, tanto più l’Attore economico, dimostra consapevolezza delle opportunità e di rischi per lo sviluppo della sua capacità di produrre valore.

La **valutazione riguarderà**, quindi, l’ampiezza della Vision.

Per compiere questa valutazione abbiamo individuato gli “spazi” fondamentali nei quali si articola una società: economico, finanziario, sociale, politico, istituzionale, culturale e mediatico. La valutazione sarà tanto più elevata quanto più la Vision conterrà la descrizione di questi spazi (trend, attori rilevanti, rischi ed opportunità).

E’ ovvio che l’importanza di questi spazi è diversa per i diversi Attori economici. Per alcuni attori economici, alcuni spazi possono essere di scarsa rilevanza. In questi casi, sarà, però, necessario che l’Attore economico dia una indicazione esplicita della loro irrilevanza.

3.1.2.2 *La Mission*

La Mission descrive il ruolo (economico, sociale, politico, istituzionale e culturale) che l’Attore economico intende svolgere per lo sviluppo della società (del “pezzo” di società) descritto nella Vision.

La **valutazione consisterà** nel determinare se la Mission scelta è una risposta coerente ed adeguata alla immagine della società descritta nella Vision.

Questa valutazione avrà come modello di riferimento lo stesso che viene usato nella valutazione della Vision: gli spazi fondamentali in cui si struttura una società.

3.1.2.3 Definizione delle unità di business e della struttura strategica

Se la Mission è una concretizzazione della Vision, la struttura strategica è la concretizzazione della Mission. Con l'espressione "struttura strategica" intendiamo l'insieme delle unità di business con le loro interazioni.

Per individuare le unità di business si utilizzano cinque variabili: le esigenze servite, le tecnologie di prodotto e processo che servono per soddisfare queste esigenze, i clienti titolari di quelle esigenze, l'area geografica in cui vivono o operano i clienti e le scelte di "make or buy" (cioè i confini interni della catena del valore.).

La **valutazione riguarderà** la completezza e coerenza della definizione delle unità di business adottate.

Da questo punto in avanti il Business Plan e, conseguentemente, l'analisi della sua qualità, si sviluppa a livello di singola unità di business perché è a livello di unità di business che si articola il gioco competitivo che determina la capacità di produrre valore dell'Attore economico.

3.1.2.4 Descrizione della Industry e individuazione del posizionamento competitivo

La definizione precisa delle unità di business permette anche di descrivere, con altrettanta precisione, l'Industry in cui opera ognuna di esse. La descrizione dell'Industry permette di individuare il sistema competitivo specifico col quale si confronta l'Attore economico in quella unità di business e definirne il posizionamento competitivo.

La **valutazione riguarderà** la completezza della descrizione dell'Industry, del suo specifico sistema competitivo e la consequenzialità del posizionamento competitivo individuato.

3.1.2.5 Misura dell'attrattività della Industry

L'attrattività di un'Industry misura il potenziale di produzione di valore (fatturato, margine e cassa) che è a disposizione dell'Attore economico che opera al suo interno.

Il **valutazione riguarderà** la qualità delle modalità (l'algoritmo) attraverso il quale si ricava l'attrattività della Industry.

3.1.2.6 Individuazione del posizionamento strategico a livello di Unità di Business

La posizione competitiva e l'attrattività del settore sono le due dimensioni attraverso le quali si definisce il posizionamento strategico.

La **valutazione riguarderà** la modalità attraverso la quale, partendo da questa due dimensioni, si definisce del posizionamento strategico.

3.1.2.7 Strategie e piano d'azione

Le strategie indicano le direzioni da seguire e il piano d'azione descrive le azioni che l'Attore economico intende intraprendere per operare lungo quelle direzioni. Strategie e piano d'azione dovranno, ovviamente, essere specificati a livello di ogni unità di business.

La **valutazione riguarderà** la coerenza tra strategie e piano d'azione e la completezza di quest'ultimo.

3.1.2.8 Evoluzione del posizionamento strategico a livello di Unità di Business

Partendo da Piano d'azione e posizionamento strategico attuale si ottiene l'evoluzione del posizionamento strategico. Sempre, ovviamente, a livello di ogni unità di business.

Il **giudizio riguarderà** la modalità attraverso la quale si determina l'evoluzione del posizionamento strategico di ogni unità di business partendo dal piano d'azione.

3.1.2.9 Previsione quantitativa a livello di unità di business e di impresa

Dal posizionamento strategico e dalla sua evoluzione è necessario ricavare l'andamento del futuro delle principali variabili patrimoniali, economiche e finanziarie.

Il **giudizio riguarderà** l'algoritmo attraverso il quale si calcola questa previsione. Tale algoritmo può essere di tre tipologie: quantitativo, qualitativo o esperienziale.

3.1.2.10 Intangibles

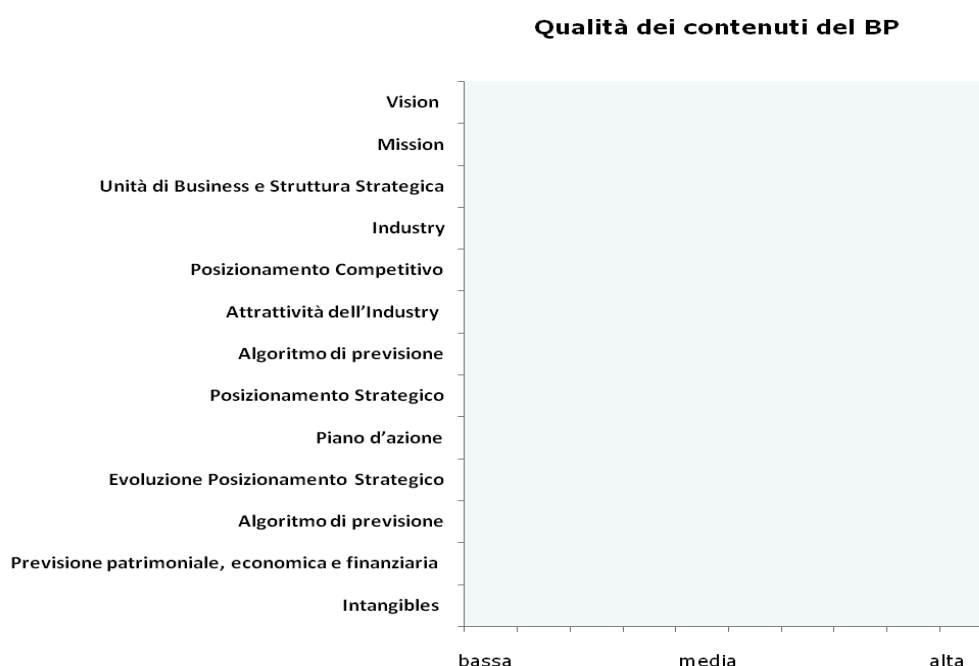
Il percorso precedente permette, in sintesi, di prevedere la capacità futura di generare valore (fatturato, margine e flussi di cassa) dell'Attore economico. Il risultato di questa previsione può non essere soddisfacente. Allora è necessario valutare le risorse progettuali che l'Attore economico può utilizzare per riprogettare la sua identità

strategica. E' necessario disporre del bilancio delle risorse intangibili fondamentali: conoscenza, consenso e potere.

Il **giudizio riguarderà** la qualità di questo bilancio.

3.1.3 Sintesi della qualità dei contenuti

Le due variabili, completezza e qualità di dettaglio della descrizione, sono riassunte nella seguente Matrice di sintesi della qualità dei Contenuti del Business Plan.



Attraverso di essa è possibile condensare in un valore da uno a dieci il giudizio sulla qualità dei contenuti del Business Plan.

3.2 La capacità di realizzazione del Business Plan: la qualità della Governance dello sviluppo

Per capire come valutare la capacità che l'Attore economico ha di realizzare un Business Plan è importante considerare la svolta rilevante che si è avuta nella cultura strategica in questi ultimi anni. Si è trattato di quella che, pensiamo, si possa definire "svolta progettuale". Essa è consistita nel cercare di capire quali sono i processi di sviluppo (emergenza, evoluzione etc.) sia della strategia che dell'Attore Economico nel suo complesso.

Crediamo si possano usare i risultati di questa svolta per immaginare come valutare la probabilità che un Business Plan si realizzi. Questa probabilità è “direttamente proporzionale” alla qualità di quella che abbiamo definito come “Governance dello sviluppo”.

Essa dipende, sostanzialmente da tre “variabili”:

- Il livello di Partecipazione progettuale alla redazione del Business Plan
- Il processo di “Controllo Strategico”
- Il livello di Partecipazione al processo di Controllo Strategico

La capacità di realizzazione di un Business Plan, dipende, innanzitutto, dal livello di partecipazione progettuale, sia nella fase di redazione che nella sua fase di revisione continua (il processo di controllo strategico). Infatti, una diffusa ed intensa partecipazione di tutti gli stakeholders interni ed esterni, da un lato, garantisce un livello di innovazione elevato. E, dall’altro, garantisce un loro forte commitment. Una scarsa partecipazione, oltre a non permettere di accedere alle fonti di innovazione (che non possono che essere gli stakeholders interni ed esterni) in fase progettuale, rischia di trasformare le energie degli stakeholders in energie di resistenza, quando non di conflitto.

Ovviamente, oltre al livello di partecipazione progettuale è anche importante che il processo di Controllo Strategico, al quale si chiede partecipazione, sia efficace ed efficiente.

4. La Matrice di Sintesi

Il rating risultante dal processo di valutazione precedentemente descritto, consiste nella posizione del Business Plan nella matrice sottostante.

