



BUSINESS PLAN PER LE START UP- MODELLO OBSOLETO?

Alessio Fattori
Dottore Commercialista
Vice Presidente Commissione Finanza e Impresa
ODCEC Roma
29 ottobre 2019

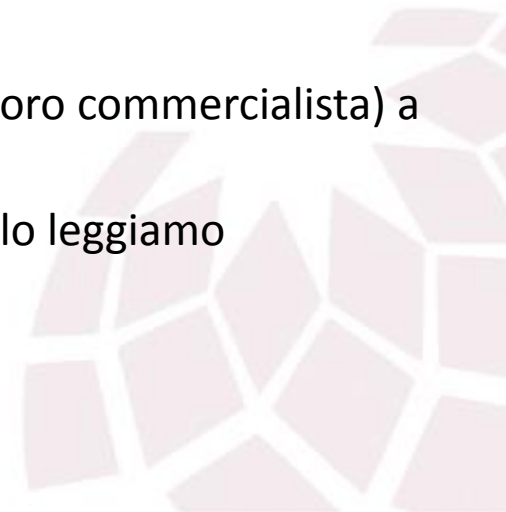




- Siamo alle porte del 2020 e in Italia il mondo dell'innovazione vede ancora l'utilizzo dei business plan come mezzo predominante per poter prendere decisioni sulla bontà di un'idea di business in fase di investimento.
- Per decenni il **business plan** ha occupato un posto di rilievo nell'avvio di nuove imprese. Ogni qual volta si avviava un nuovo progetto, la prima cosa da fare era quella di scrivere almeno 20 pagine di documento, come se la lunghezza fosse il metro del successo, con all'interno i migliori pensieri dell'autore su tutto ciò che riguardava l'attività e la sua **probabile** evoluzione.
- Questi documenti una volta pubblicati ed utilizzati non saranno mai più rivisti !



- Tutto bellissimo, su carta ovviamente: tutti noi ci siamo esaltati facendo quadrare numeri troppo tirati su tabelle excel ! l'analisi degli scenari possibili, le numerose variabili per poter arrivare ad avere a 3 anni il pareggio di bilancio ed a 5 anni un ottimo risultato d'esercizio;
- Un lavoro strutturato ma a beneficio di chi?!
- Oggi qual è la necessità di costringere gli startupper (ed il loro commercialista) a scrivere un business plan?
- Quando siamo davanti a un BP di una startup quante volte lo leggiamo interamente?





- Ed allora iniziamo a domandarci: **cos'è una start up** ?
- Due dei maggiori teorici della morte del BP la definiscono così:
 - **Steve Blank**: “Una start up è una forma di organizzazione temporanea in cerca di un modello di business che sia scalabile, ripetibile e in grado di generare profitti”;
 - **Dave McClure**: “una start up è un'azienda che ancora non sa bene:
 - 1) qual è il suo prodotto;
 - 2) chi sono i suoi clienti;
 - 3) come può fare soldi;

Non appena riesce a capire queste tre cose, cessa di essere una start up per trasformarsi in un vero business. Tranne che nella maggior parte ciò non accade”.



- La **Ricerca** è l'elemento che differenzia una start up da un'azienda consolidata: mentre le aziende consolidate eseguono modelli di business noti, le start up e gli innovatori cercano nuovi modelli di business che rendano l'attività sostenibile.





- Le startup e i team dell'innovazione aziendali, in fase di due diligence, sono spesso spinti a presentare strumenti capaci di rispondere a quanto richiesto (desiderato) dai manager o dall'investment board, al fine di "conoscere" in anticipo la bontà dell'investimento in termini di ROI, ROE, IRR, NPV e payback period. In altre parole si vuol conoscere al giorno 1 se l'azienda farà soldi o meno dall'innovazione che sta sviluppando, guardando tali progetti attraverso dati immaginari. L'approccio potrebbe funzionare all'interno delle aziende con i progetti di execution tradizionali, ovvero quei progetti che vedono l'utilizzo di business model conosciuti e che spesso utilizziamo (ristoranti, negozi ecc), mentre nel mondo dell'innovazione tale scommessa non ha modo di esser predetta, a meno che non si giochi molto di fantasia.
- Entrando più nel dettaglio, quali sono gli arcani e le ipotesi che accompagnano investitori e manager all'esser così legati al business plan? Qui di seguito, a titolo di esempio, ne vediamo alcune:



- **IPOTESI 1:**
- Gli investitori, il management e la direzione aziendale, al fine di innovare richiedono di pianificare tutto in dettaglio, in quanto non è possibile sviluppare semplicemente un nuovo prodotto senza che prima si sia sviluppato un grande piano che risponda alle seguenti domande:
 - sai cosa farai come prossimo passo?
 - in che modo manager e investitori sapranno quali sono le aspettative a cui agganciarsi?
- Il falso assunto qui è che la realtà sarà in qualche modo conforme al piano una volta che si svilupperà l'innovazione. Questo ovviamente non è vero. Nessun business plan sopravvive al primo contatto con i clienti.



- **IPOTESI 2:**
- È necessario sviluppare il business plan in quanto è capace di rivelare, in qualche modo, se vale la pena investire. Le proiezioni quinquennali hanno lo scopo di mostrare al management/investitori che attraverso l'operazione si andrà a gestire l'investimento dell'anno (ovvero un ritorno sull'investimento / ROI altissimo).
- Il modello del calcolo del ROI ha un approccio errato alle nuove idee innovative.
Il ROI è basato su dati reali non prospettici di ricavi e costi totali. Essendo la risposta ideale per le nuove idee non sappiamo ancora quali saranno questi dati, l'unico modo per calcolare il ROI è attraverso numeri solo ipotizzati.



- **IPOTESI 3**
- Una delle maggiori necessità che si vogliono gestire, è quella di rendere l'innovazione un processo lineare, controllabile e prevedibile. Il business plan è il mezzo per predire il successo di una start up in quanto rende lineare le previsioni e le proiezioni a 3 e 5 anni.
- **l'innovazione non è un processo lineare, in quanto:**
 - Oltre il 90% di tutte le start up falliscono.
 - Solo il 10% dei progetti che ce la fa, già dal superamento dello scoglio del Problem-Solution Fit, si trova a indirizzare il proprio progetto verso qualcosa di differente rispetto all'idea di principio.
 - Quindi, il fallimento delle idee originali nei BP è vicino al 100%.



- **IPOTESI 4**
- Il business plan, tramite lo studio del *consumer behavior* permette di prevedere quel che i clienti vogliono, prima ancora di aver testato le idee “sale what you make”.
- Solo perché si pensa che un’idea sia interessante non significa che i clienti l’acquisteranno ! Il presente modello, fatto di sole ipotesi e supposizioni è uno dei principali motivi alla base del fallimento dell’innovazione.
La pianificazione non permette di ridurre il rischio, anzi lo peggiora.





- **IPOTESI 5**
- La pianificazione tramite il business plan permette ai team di focalizzarsi sull'esecuzione se il business plan è valido. Un business plan è valido solo quando il board dell'investimento ha approvato l'investimento.
- **I modelli di business sono validi solo se sono stati testati con clienti reali sul mercato, questa è la vera strategia di successo per gestire l'innovazione.**

Le idee innovative hanno successo dopo numerosi test e iterazioni. Questo processo non può essere, quindi, “pianificato” in anticipo, e qualsiasi processo di investimento aziendale che controlli l'innovazione, porterà l'investimento verso un serio e inevitabile fallimento.

Infatti, la pietra miliare dell'innovazione è costruire un prodotto che piaccia al cliente e per il quale sia possibile fare profitto.

Se costruiamo qualcosa che nessuno vorrà, non avrà alcun valore farlo entro il tempo ed il budget prestabilito !



- I problemi applicativi del business plan ai processi di innovazione non sono solo nell'intento, ma soprattutto nel formato:
- È uno spreco di tempo in quanto richiede agli innovatori di sviluppare qualcosa che non verrà mai letto;
- Appiattisce tutte le valutazioni, creando modelli di valutazione lineari;
- E' basato su ipotesi che non saranno mai raggiunte;
- E' uno strumento poco maneggevole.

Rimane necessario risolvere il più grande grattacapo di chi ha fatto del business plan il metro di valutazione della gestione aziendale: **come valutare, gestire e controllare i team sui quali si investirà o si è già investito?** Esiste oggi un insieme di strumenti di pianificazione aziendale più leggeri che supportino simultaneamente questa nuova realtà e soddisfino le esigenze sia dello startupper che degli investitori?



- A oggi in Italia, l'approccio all'innovazione vede nella valutazione dei progetti tramite business plan ancora una fortissima predominanza sia nel mondo start up sia nel mondo Corporate: questo approccio è favorito dalla bassissima presenza di player internazionali e dal bassissimo tasso di alfabetizzazione della maggior parte degli operatori.
- Una risposta agli interrogativi che ci siamo posti, da dare soprattutto a coloro che ci parlano del business plan e di facili soluzioni a portata di mano, è quella data dal modello del **Lean Startup o Lean Cycle** (da approfondire in un prossimo Convegno) che ci permette di raccogliere tutte le informazioni che vanno all'interno del business plan: mercato / clienti, product feature, sales strategy, e metriche finanziarie;

L'unica differenza qual è? Che i dati prodotti saranno già validati e non saranno frutto delle menti sognatrici di chi vuol avviare un nuovo business !



- Il compito del management, quindi, passa dalla gestione del processo al controllo dello stesso tramite strumenti che permettono di tracciare la qualità del lavoro del team di innovazione attraverso i dati raccolti dalla risposta alle seguenti domande:
- Offrire prodotti che i clienti amino
 - Quali problemi o bisogni hanno i clienti? Che cosa interessa? Quanta considerazione c'è per il prodotto? Come stanno attualmente risolvendo i loro problemi?
 - Siamo in grado di sviluppare la soluzione? La soluzione crea un valore? Il valore che stiamo offrendo è qualcosa che interessa ai clienti?
 - Quanto sono facili da usare i nostri prodotti?
- Produrre profitti sostenibili
 - Quali i costi di creazione e consegna del valore? La creazione e la consegna ha un processo coerente e ripetibile?
 - Il progetto sta crescendo come previsto? Quali sono i tassi di abbandono dei clienti? qual è il nostro coefficiente di viralità?
 - Quante entrate si generano? Qual è il valore della vita del cliente? È inferiore al costo di acquisizione?



- Queste sono solo alcune delle domande che possono essere utilizzate per valutare il processo di sviluppo del progetto innovativo. **Questi dati non potranno mai essere così puntuali attraverso l'uso del business plan, essendo lo stesso uno strumento statico, mentre il processo di search è ciclico “build-measure-learn”** essendo un vero e proprio processo di sperimentazione e iterazione.
- L'innovazione non consiste semplicemente nel circondarsi di persone creative in una stanza e chiedere loro di innovare qualcosa.

Utilizzando le domande di cui sopra, si possono **stabilire gli obiettivi per i team** e quindi misurare quanto stanno progredendo verso tali obiettivi. Il compito degli innovatori è quindi quello di scoprire modelli di business sostenibili!