Il business plan: strumento d'analisi e valutazione di progetti d'investimento

Giacomo Cuccaro
dottore commercialista in Roma

La scelta dell'iniziativa imprenditoriale costituisce un progetto di investimento in termini di impiego di risorse patrimoniali, umane e finanziarie volto alla combinazione ed allo sfruttamento delle stesse al fine del conseguimento del massimo profitto.

Il business plan rappresenta l'esternalizzazione dell'idea imprenditoriale e costituisce un'analisi preventiva necessaria a definire le linee guida in termini di:

- obiettivi/finalità
- tempi di realizzazione
- risorse da impiegare
- aspettative reddituali e finanziarie
- rischi attesi

Il business plan può essere definito quindi come uno strumento di analisi e pianificazione a supporto della direzione che si configura in un previsionale piano economico/finanziario di una determinata strategia imprenditoriale.

Il business plan risulta di conseguenza uno strumento assolutamente necessario all'imprenditore per l'analisi e la valutazione della sua iniziativa, potendo altresì configurarsi come mezzo idoneo a giustificare l'immissione di capitale nell'impresa. Inoltre, per accedere a finanziamenti pubblici statali o comunitari, il business plan è utilizzato per valutare l'opportunità dell'impiego di risorse pubbliche verso un determinato progetto.

Generalmente le applicazioni più diffuse dell'utilizzo di business plan hanno le seguenti finalità:

- analisi e valutazione progetti d'investimento (creazione ex novo di aziende, nuove divisioni o unità d'affari, nuovi impianti produttivi, etc.);
- analisi e valutazioni sulla fattibilità di varie strategie aziendali (lancio nuovi prodotti, penetrazione nuovi mercati, opportunità di joint venture ed altri accordi strategici, etc.);
- definizione piani di risanamento aziendale per ristrutturazioni finanziarie volti ad indurre apporto di capitale di rischio (nuovi partners, società finanziarie, etc.) e capitale di debito (richiesta di finanziamenti) o ancora definizione di piani per valutare l'impatto di varie riorganizzazioni interne;
- richiesta di finanziamenti pubblici (ad es. Lg.64/86, Lg. 44/86 e successive modifiche, accesso a fondi strutturali comunitari, etc.);
- valutazioni d'azienda e di partecipazioni sociali.

In tale contesto il ruolo del Dottore Commercialista, con le sue competenze in materia economico-aziendale, finanziaria, fiscale e societaria, risulta assolutamente determinante assumendo una funzione di consulente globale dell'imprenditore. Tale tipologia d'offerta di consulenza rappresenta inoltre una qualificante opportunità professionale nei confronti del primario mercato di riferimento di tutta la categoria, la piccola e media impresa, che presenta crescenti necessità di servizi professionali ad elevato valore aggiunto.

Considerando l'applicazione del business plan alla fattibilità di idee imprenditoriali (progetti d'impresa), la Legge 44/86 (con le successive modifiche che hanno portato il Comitato per lo sviluppo di nuova imprenditorialità giovanile-Lg.95/95- alla costituzione della nuova Società per la imprenditorialità giovanile Spa) finanzia progetti di imprenditoria giovanile attraverso erogazione di contributi. Tali progetti, opportunamente selezionati dal Comitato di valutazione, sono sottoposti a rigidi criteri di analisi dei business plan presentati, i quali devono dimostrare tra l'altro obiettività degli input del piano e congruità delle metodologie di analisi utilizzate.

Entrando per un attimo nel dettaglio della

Lg.44/86, lo Stato finanzia progetti di imprenditoria giovanile (affiancando tra l'altro le neo aziende attraverso il Comitato di sviluppo) e svolge tutte le funzioni di valutazione, accettazione, start up, turtor e monitoraggio dei nuovi progetti d'impresa. Oltre ai requisiti formali (età dei soci, tipologia di società, limite di 5Md all'investimento, ambito territoriale di applicazione, iniziative ammissibili, limitazioni di alcuni settori, condizione che l'investimento crei ampliamento della base occupazionale), i neoimprenditori devono presentare un progetto d'impresa-business plan che descriva nel dettaglio:

- idea imprenditoriale
- scelte strategico/operative
- valutazione fattibilità tecnico/economica
- analisi del mercato di riferimento
- posizionamento competitivo
- piano economico/finanziario previsionale
- economicità e redditività dell'investimento

Sulla ammissione ai benefici di legge si delibera in base alla valutazione dei business plan presentati dai neoimprenditori, stimando in particolare la qualità e la obiettività dei piani in esame in termini di:

- credibilità soggetti proponenti
- potenzialità dei mercati di riferimento
- scelte tecniche ipotizzate
- convenienza economica dell'iniziativa

COME SI COSTRUISCE UN BUSINESS PLAN

Non esistono schemi predeterminati per la preparazione di un business plan; chiaramente a seconda degli obiettivi (costituzione ex novo di un'azienda, richiesta di un finanziamento, valutazione di una nuova strategia, apporto di capitale di rischio,etc.) le informazioni saranno differenti.

Secondo la prassi consolidata specialmente nelle medio-grandi aziende ed in generale nelle economie anglosassoni dove tali strumenti di pianificazione direzionale sono maggiormente diffusi e soprattutto dove esistono una necessaria cultura da parte degli Istituti di Credito e mercati finanziari più evoluti, generalmente un business plan dovrebbe offrire informazioni dettagliate ed adeguatamente certificate su:

ASPETTI INTERNI
- analisi della struttura societaria e composizione del Management
- analisi della struttura organizzativa e delle aree funzionali
- descrizione del ciclo produttivo
- canali di marketing
- risorse umane disponibili
- fonti finanziarie necessarie
- sistemi di contabilità analitica e procedure di budget

ELEMENTI ESTERNI
- contesto ambientale e normativo
- individuazione mercati di riferimento: analisi e segmentazione della domanda potenziale
- scenario competitivo
- copertura di quote di mercato e posizionamento rispetto alla concorrenza
- principali criticità

STRATEGIE OPERATIVE

TRADUZIONE PREVISIONALE del PIANO (ad es. a 3 anni) in :

- conti economici
- situazioni patrimoniali
- flussi finanziari

ANALISI e VALUTAZIONE dei RISCHI connessi ad esempio a:

- possibili tensioni finanziarie
- stagnazione strutturale della domanda
- incremento dei livelli del costo del prodotto
- eventuali problematiche normative
- generali negative dinamiche congiunturali

Analizziamo nel dettaglio i principali elementi che compongono un business plan.

Tralasciando l'aspetto relativo alla determinazione della struttura societaria e della composizione del Management e tutti gli elementi a questi correlati, occorre sottolineare l'importanza della scelta della struttura organizzativa e delle aree funzionali (acquisti, produzione,marketing distribuzione e vendite, amministrazione finanza e controllo, pianificazione strategica), l'identificazione quindi dei "business process" primari (ovvero strategici) e di quelli di supporto connessi alle stesse aree funzionali.

L'atteggiamento assunto in questa fase potrebbe portare a differenti scelte strategico/organizzative come ad esempio focalizzarsi sulle attività che costituiscono "core business" ed esternalizzando processi di supporto (è il caso degli emergenti contratti di "outsourcing" tipici dei sistemi informativi ma anche di altre aree funzionali quali amministrazione, gestione crediti, logistica; molteplici ristrutturazioni organizzative di questo tipo hanno riguardato e stanno coinvolgendo numerose medio/grandi aziende).

Strettamente connesso alla scelta dell'assetto

organizzativo, è la disponibilità e la qualità delle risorse umane (ad esempio la scelta di specifici iter di formazione professionale e la destinazione quindi di risorse a tal fine).

La disponibilità delle fonti finanziarie e la loro relazione con il capitale impiegato, la capacità dell'azienda di autofinanziarsi costituiscono elementi importantissimi di analisi insieme alla individuazione di:

- scelta del prodotto e della tecnologia
- mercato di riferimento e sua segmentazione
- potenziali clienti e copertura di quote di mercato
- scenario competitivo
- fattori critici di successo e posizionamento rispetto alla concorrenza

Lo studio del posizionamento rispetto ai concorrenti mira ad individuare punti di forza e debolezza dell'azienda anche analizzando indici di bilancio e di efficienza degli stessi concorrenti.

La traduzione previsionale a 3/5 anni del Piano (quindi delle scelte strategico/operative) in conti economici e situazioni patrimoniali costituisce l'elemento finale indicatore della convenienza all'investimento. Anche qui occorre prestare notevole attenzione principalmente verso i seguenti elementi:

- una esatta determinazione del volume d'affari generabile (eventualmente configurando differenti scenari di riferimento, ad esempio positivo, medio, negativo)
- individuazione dei flussi finanziari generati
- orizzonte temporale di riferimento
- scelta del tasso di attualizzazione (che generalmente viene conteggiato in base al costo medio ponderato del capitale impiegato, eventualmente incrementato del tasso di inflazione atteso nel periodo di riferimento ed a titolo prudenziale di ulteriori punti percentuali).

Gli indicatori di redditività e di convenienza sono numerosi e generalmente utilizzati simultaneamente: ROI, ROE, IRR (tasso di rendimento interno), NPV (valore attuale netto), analisi costo opportunità.

Deve infine essere effettuata una attenta analisi dei rischi attesi connessi a vari fattori (finanziario, di mercato, di costo dei fattori produttivi, di problematiche normative e negative dinamiche congiunturali, etc.) e generalmente si determina una analisi di reattività dei risultati al mutare degli input (incremento dei costi di prodotto di una certa percentuale associato ad esempio ad una riduzione del volume d'affari derivante da contrazione della domanda).

UN'APPLICAZIONE PRATICA

Procediamo ad una illustrazione pratica di un business plan facendo riferimento alla costituzione di una nuova società da parte di un gruppo di aziende che intendono sviluppare un nuovo business attraverso le competenze acquisite negli specifici settori di appartenenza.

L'azienda ALFA spa opera nel settore dei servizi di telecomunicazioni a valore aggiunto (servizi di trasmissione elettronica dati, trasferimento file, posta elettronica, banche dati, etc.), occupando una discreta quota di mercato ed avvalendosi di una tecnologia di cui è leader; la BETA Spa è una società di SW e servizi di informatica, GAMMA Srl è una società di consulenza direzionale attraverso l'offerta di servizi di strategie organizzative focalizzate vs la PMI. L'ipotesi sulla quale si basa la loro idea di business è l'offerta di servizi di outsourcing integrato di sistemi informativi e trasmissione dati, completando l'offerta con soluzioni informatiche applicative nell'area finanza/amministrazione; principale mercato di riferimento è la media impresa.

In termini generici l'Outsourcing (termine tecnico che sta per fornitura esterna, "esternalizzazione") è un segmento del mercato delle tecnologie dell'informazione, emerso all'inizio degli anni 90 dalla rifocalizzazione di alcune aziende di software verso l'offerta di servizi informatici; tale segmento è stato altresì influenzato dalla convergenza del settore IT (information technology) e delle TLC (telecommunication), che ha portato al delinearsi del macrosettore ICT (information e communication technology), con logiche di mercato e dinamiche competitive complesse ed influenzate dalla composizione dei settori originari (IT e TLC). In tale contesto l'Outsourcing può essere definito come gestione per conto del Cliente delle problematiche relative al sistema informativo e di trasmissione dati aziendali. Nella pratica il business funziona nel modo seguente: il fornitore attraverso contratti di medio termine (generalmente 5 anni) prende in carico le risorse (umane e strumentali) del cliente, gestendone il sistema informativo aziendale dall'esterno .

Tralasciando i numerosi aspetti critici e una serie di fattori non determinanti in questa sede, si può affermare che nella generalità dei casi i principali vantaggi/opportunità per cliente e fornitore sono :

- per il cliente, riduzione del costo, razionalizzazione delle procedure, maggiore flessibilità organizzativa e focalizzazione delle proprie risorse sul "core business"
- per il fornitore, attraverso la creazione di piattaforme di risorse centralizzate, opportu-

nità di sfruttare economie di scala, creazione di parnership/rapporti di lungo periodo con il Cliente

Tornando al caso di ALFA, BETA e GAMMA, la società costituenda tra di esse NEWCO Spa intende avviare contatti verso alcuni clienti nei confronti dei quali le rispettive Aziende proprietarie hanno già relazioni consolidate. Un preliminare studio di mercato (acquistato dalla società DELTA leader a livello nazionale nel settore delle ricerche in IT) integrato con indagini ed azioni di marketing dirette, ha evidenziato l'esistenza di reali opportunità di business verso 3 clienti (A,B,C) e, dal secondo anno in poi, ulteriori contratti per circa 700 Mln con clienti diversi per l'offerta di soluzioni gestionali integrate e progetti specifici sviluppati ad hoc.

Dall'analisi di mercato emerge tra l'altro il profilo dei principali Clienti potenziali e la stima del volume d'affari previsto generabile da NEWCO :

Azienda	Settore	Fatturato	Spesa IT	dipendenti area IT
A	industriale	30 Md	1,3 Md	15 addetti
B	distribuzione	35 Md	1,5 Md	20 addetti
C	servizi	15 Md	700 Ml	10 addetti

Tutte e tre i potenziali Clienti hanno consolidati rapporti con le aziende proprietarie di NEWCO ed, occupando nicchie di mercato in notevole espansione, hanno consistenti prospettive di sviluppo nei propri settori di appartenenza. Riscontrano inoltre la necessità di riorganizzare l'area sistemi informativi al fine di ottenere una maggior efficacia nei processi ed una maggiore flessibilità nei confronti del loro mercato. Dall'indagine diretta effettuata emerge inoltre che le stesse aziende intendono integrare con soluzioni innovative le aree di supporto, che allo stato attuale necessitano di maggiore efficienza gestionale.

ELEMENTI PRINCIPALI NECESSARI ALLA DETERMINAZIONE DEL BUSINESS PLAN DI NEWCO

Facendo riferimento a questo caso si tratterà l'aspetto relativo alla proiezione dei conti economici, delle situazioni patrimoniali, alla individuazione dei flussi finanziari e degli indici direzionali. Tali elementi emergono da situazioni di gestione predeterminate in base ad una complessa analisi (studio di mercato, posizionamento rispetto allo scenario competitivo, determinazione delle aree funzionali e funzionamento dei business process) che per ovvi motivi di spazio non possono essere trattati in questa sede. Si tralasciano inoltre per gli stessi motivi obiettivi strategici ed una serie di altri fattori che concorrono alla individuazione delle variabili che determinano la realizzazione del piano.

ORIZZONTE TEMPORALE DI RIFERIMENTO:

- 5 anni

VOLUME D'AFFARI PREVISTO:

- servizi di outsourcing: 3 Md dal primo anno
- progetti specifici: 700, 1000, 1300, 1300 Mln (rispettivamente secondo, terzo, quarto e quinto anno)

La tipologia del servizio offerto, insieme all'orientamento di NEWCO al business del cliente, fanno si che non si prevedono nel periodo di riferimento variazioni di rilievo nel volume d'affari generato dai servizi di outsourcing (tale valore è stato infatti prefissato con il cliente in base ad accordi pluriennali di 5 anni); dal secondo anno in poi, grazie allo sviluppo di nuove applicazioni gestionali attraverso un consistente impiego di risorse nella funzione ricerca e sviluppo, si mette a punto una nuova linea di offerta di soluzioni integrate e progetti specifici sviluppati ad hoc per nuovi clienti. Tale sviluppo del business è reso anche possibile dal secondo anno in poi, da una serie di accordi (joint venture) con società leader nel settore ed attraverso partecipazioni incrociate con le società proprietarie di NEWCO e con alcuni Clienti, con i quali si configurerà un vero e proprio rapporto di partnership.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA:

- area direzione: 3 amministratori
- area "core business": risorse tecniche (12 addetti)
- area marketing: 3 addetti
- area servizi supporto: 5 addetti

Dal terzo anno in poi -in virtù dello sviluppo della nuova linea di servizio- è previsto l'inserimento di 2 ulteriori risorse tecniche

capitale investito:

- impianti tecnici -CED e sistemi di rete (1,5Md)
- altre immobilizzazioni (500 Ml)

FONTI FINANZIARIE:

- capitale proprio: 500 Ml, utili capitalizzati nel periodo di riferimento ed aumento di capitale dopo il quinto anno

TOTALE P.04

S.PATRIMONIALI PREVENTIVI	anno 1	% su C.I.	anno 2	% su C.I.	anno 3	% su C.I.	anno 4	% su C.I.	anno 5	% su C.I.
Attivo fisso										
Attività strumentali nette	2000	79,94%	1600	60,74%	1200	44,15%	800	27,86%	400	13,06%
Brevetti e Licenze SW							340	14,4%	380	12,4%
Partecipazioni strategiche		0,00%	300	11,39%	600	22,08%	600	20,89%	600	19,59%
Totale attivo fisso	2000	79,94%	1900	72,13%	1800	66,23%	1740	60,58%	1380	45,05%
Attivo circolante:										
banche	57	2,28%	127	4,82%	178	6,55%	207	7,21%	260	8,49%
titoli e altra liquidità	100	4,00%	200	7,59%	300	11,04%	450	15,67%	950	31,02%
Crediti commerciali	245	9,79%	327	12,41%	300	11,04%	385	13,41%	400	13,06%
Altri crediti	100	4,00%	80	3,04%	140	5,15%	90	3,13%	73	2,38%
Totale attivo circolante	502	20,06%	734	27,87%	918	33,77%	1132	39,42%	1683	54,55%
Passivo corrente										
vs banche	20	0,80%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Debiti commerciali	450	17,99%	600	22,78%	665	24,47%	700	24,37%	689	22,49%
altri debiti a breve	139,4	5,57%	125,8	4,78%	130	4,78%	96	3,34%	108	3,53%
Totale passivo corrente	609,4	24,36%	725,8	27,56%	795	29,25%	796	27,72%	797	26,02%
Capitale circolante netto	-107,4	-4,29%	8,2	0,31%	123	4,53%	336	11,70%	886	28,93%
Passivo a medio-lungo termine:										
Finanziamenti vs Istituti di Credito	1391	55,60%	1275	48,41%	1150	42,31%	1018	35,45%	876	28,60%
T.F.R.	115	4,5%	230	8,7%	360	13,2%	490	17%	620	20,2%
Totale passivo a medio-lungo termine	1506	60,19%	1505	57,14%	1510	55,56%	1508	52,51%	1496	48,84%
Patrimonio netto:										
capitale proprio e riserve	500	19,98%	500	18,98%	500	18,40%	508	17,69%	519	16,94%
utile (perdita) esercizio in corso	-113,4	-4,53%	17,1288	0,65%	10,10	0,37%	146	5,08%	191	6,24%
utile (perdita) esercizi precedenti			-113,4	-4,31%	-96,27	-3,54%	-86,16	-3,00%	59,83	1,95%
Valore Mezzi Propri	386,6	15,45%	403,7288	15,33%	413,83	15,23%	567,83	19,02%	769,83	25,13%
TOTALE IMPIEGHI (ATTIVO)	2502	100%	2634	100%	2718	100%	2872	100%	3063	100,00%
TOTALE FONTI (PASSIVO)	2502	100%	2634	100%	2718	100%	2872	100%	3063	100,00%

• nell'arco temporale di riferimento non è prevista distribuzione di utili al fine di rendere disponibili capitali per l'espansione del business, attraverso una scelta strategica volta all'acquisizione di partecipazioni in società leader nel settore

• nel periodo di tempo considerato, il valore dei mezzi propri è comunque sempre crescente parallelamente al notevole sviluppo del capitale impiegato; anche il grado di indebitamento- seppur rilevante a causa dello sviluppo degli impieghi- è comunque considerevolmente decrescente nel periodo di riferimento

• comunque, dopo il quinto anno, è previsto un aumento di capitale con l'ingresso di un nuovo partner finanziario al fine di sostenere ulteriori risorse disponibili a nuovi investimenti necessari ad una crescente penetrazione in nuovi mercati. Tale capitalizzazione contribuirà altresì alla riduzione del grado di indebitamento.

ANALISI FLUSSI e INDICI	flussi anni 1	flussi anni 2	flussi anni 3	flussi anni 4	flussi anni 5
CALCOLO FLUSSI DI CASSA					
+ UTILE	-113	17	10	154	202
+ AMMORTAMENTI	400	400	400	400	400
+ ACCANTONAMENTI	115	115	130	130	130
= FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO generato dalla gestione corrente	402	532	540	684	732
+VARIAZIONE DEBITI	609	116	70	1	1
-VARIAZIONE CREDITI	345	62	33	35	-17
	0	0	0	0	
= FLUSSO DI CASSA NETTO generato dalla gestione corrente (utile+amm+acc+var.debiti-var.crediti.)	666	586	577	650	716
-SPESE IN INVESTIMENTI (partecipazioni)		300	300	0	0
= FLUSSO DI CASSA al netto di INVEST.	666	286	277	650	716
FLUSSI DI CASSA/FATT.	0,00%	8,35%	1,10%	4,19%	1,08%
FLUSSI ATTUALIZZATI CALCOLO IRR	611	241	214	463	468
(INTERNAL RATE RETURN)	8,85 %				
INDICI DIREZIONALI					
ROI (reddito operativo/capitale impiegato)	3,80%	9,30%	8,15%	18,31%	19,76%
ROS:redditività vendite (reddito operativo/fatturato)	3,17%	6,62%	5,50%	12,12%	13,95%
TASSO di ROTAZIONE capitale investito (fatturato / capitale investito)	1,20	1,40	1,48	1,51	1,42
ROE (utile/capitale proprio)	-22,68%	3,43%	2,02%	30,90%	40,40%
INDICE DI LIQUIDITÀ (Banca +titoli+crediti/passività correnti)	anno 1 0,82	anno 2 1,01	anno 3 1,13	anno 4 1,39	anno 5 2,08
INDICE DI DISPONIBILITÀ (attivo corrente/passivo corrente)	0,82	1,01	1,13	1,39	2,08
GRADO di INDEBITAMENTO (mezzi di terzi/mezzi propri)	5,47	5,53	5,81	4,26	3,09
COSTO dei MEZZI di TERZI (oneri finanziari/mezzi di terzi)	9,85%	9,34%	8,61%	8,29%	7,34%

• al netto dell'investimento nelle partecipazioni finanziarie strategiche effettuate nel secondo e terzo anno, i flussi finanziari sono sempre positivi, e, mantenendosi tali nel periodo di riferimento, dimostrano una adeguata gestione finanziaria corrente, una buona capacità di autofinanziarsi e soprattutto di creare valore economico nel tempo

• dal quarto anno - attraverso da un lato, il previsto impiego di risorse nello sviluppo di nuove applicazioni gestionali, coadiuvato da accordi strategici con partners leader nel settore, e dall'altro dall'impiego di crescenti risorse di marketing che dovrebbero permettere uno sviluppo delle quote di mercato-secondo le proiezioni effettuate il ROE è largamente positivo, mentre il ROI presenta un andamento soddisfacente già dal secondo anno.

• Il tasso di rendimento interno (IRR) dell'investimento in NEWCO è pari al 8,85% nell'orizzonte temporale dei cinque anni

Dopo un'attenta valutazione del business plan, integrato inoltre dallo studio del posizionamento rispetto ai concorrenti e da un financial plan che possa evidenziare tra l'altro i tassi di rendimento sulla base dei differenti scenari di riferimento ipotizzati, la decisione sull'investimento nella NEWCO può essere effettuata, tenendo inoltre presente l'analisi di reattività ai rischi connessi all'iniziativa.

Tornando alla generalità dei casi ed in considerazione di quest'ultimo aspetto-l'analisi dei rischi-occorre sottolineare l'importanza di tale verifica in sede di valutazione di un business plan .

Infatti a seconda dei possibili scenari di riferimento ipotizzati in sede di previsione, è possibile valutare la reattività dei risultati al variare degli input connessi ai rischi d'impresa considerati; tra l'altro il supporto di fogli di lavoro sviluppati ad hoc rende molto agevole l'individuazione dei risultati attesi.

A titolo d'esempio, si delinea di seguito nelle linee generali l'effetto delle forze strutturali (ambientali e settoriali) su alcuni fattori di rischio dell'impresa ai quali corrisponderanno valori di conto economico per gli input del piano (si fa riferimento al modello strategico di M.Porter):

FATTORI di RISCHIO	FORZE di SETTORE che concorrono al rischio
• variabilità della domanda	• minaccia di prodotti sostitutivi • minaccia di nuovi concorrenti
• variabilità prezzo di vendita	• potere contrattuale dei compratori • rivalità tra i concorrenti
• capacità di scaricare sui prezzi le variazioni dei costi	• potere contrattuale dei compratori
• variabilità del prezzo negli elementi dei fattori produttivi	• potere contrattuale dei fornitori
• rigidità dei costi	• potere contrattuale dei fornitori • rivalità tra i concorrenti
• riduzione tasso di crescita del volume d'affari	• ingresso di nuovi concorrenti
• riduzione margine operativo • necessità di maggior capitale disponibile per investimenti	• sviluppo nuovi prodotti e tecnologie
• incremento dei costi relativi alla remunerazione delle fonti finanziarie	• tensioni finanziarie a livello di sistema

Si può quindi senza dubbio affermare che sono molteplici le valutazioni e le considerazioni che possono derivare dalla proiezione di un business plan,essendo i limiti esclusivamente riposti nelle motivazioni, negli obiettivi e nelle capacità d'analisi dell'imprenditore.

È chiaro che a seconda della complessità del progetto il Dottore Commercialista potrà coadiuvarsi con altri professionisti (ad es.Colleghi esperti di marketing, di finanza o altri consulenti esperti del settore specifico), ma in ogni caso sarà il primario referente dell'imprenditore, colui che valuterà la scelta dell'organizzazione societaria, della politica fiscale, colui che curerà la redazione del Piano previsionale secondo le tecniche economico/ finanziarie e contabili ed attraverso strumenti di controllo direzionale (analisi per indici di bilancio, flussi finanziari, break even analysis, altri indici di efficienza sviluppati ad hoc).

Occorre inoltre segnalare come tale tipologia di consulenza del Dottore Commercialista non si esaurisca nella preparazione del business plan, ma miri al consolidamento del rapporto professionale verso il controllo direzionale ed un'assistenza continuativa nei confronti dell'imprenditore che va oltre la sfera di attività che comunemente si associa alla nostra figura professionale.

Riferimento a fonti bibliografiche
• HARWARD BUSINESS REVIEW "The Option Approach to capital investment"-May-June 1995
• A.RAPPAPORT "La strategia del valore" Ed. FRANCOANGELI
• L.GUATRI "Crisi e risanamento delle imprese" Ed. GIUFFRÈ
• T.COPELAND,T.KOLLER, J.MURRIN-McKinsey & Company, Inc. "Il valore dell'impresa" Ed. Il Sole 24Ore Libri
• A.BUBBIO "Il sistema degli indici di bilancio e i flussi finanziari" Ed. UNICOPLI Milano
• FERRERO - DEZZANI - PISONI - PUDDU " Analisi di bilancio e flussi finanziari" Ed.GIUFFRÈ
• M.PORTER " Il vantaggio competitivo " Edizioni di Comunità