



LO STUDIO DI FATTIBILITA'

A che serve e a chi serve?

Roba da commercialisti o roba da imprenditori?

Quante volte le Banche chiedono alle Aziende uno studio di fattibilità!

La reazione frequente è: "chiama il commercialista e digli di prepararlo!" Spero di riuscire a dimostrare quanto sia sbagliato un approccio del genere e come invece debba esser impostato ed utilizzato uno studio di fattibilità.

LA PILLOLA DI TEORIA

Chiamato anche business plan (BP), parliamo oggi di un documento che raccoglie le previsioni su come si svolgerà un certo Progetto. Può dunque riguardare la costruzione di una nuova linea produttiva o di un nuovo stabilimento; l'apertura di un nuovo mercato; lo sviluppo di un nuovo prodotto; oppure qualunque altra attività che richieda un investimento, al quale seguiranno dei ritorni di denaro nel futuro.

Dalla definizione data, spero sia chiaro che la difficoltà del BP consiste nell'essere una previsione sul futuro.

Tuttavia, l'elemento che viene comunemente considerato più importante è una serie di bilanci preventivi (che copre 3 o 5 o anche 10 anni), in cui si rappresentano le previsioni economiche e dei flussi di cassa, da cui si ricavano i principali indicatori della redditività dell'investimento: il tempo di ritorno ed il tasso di rendimento interno.

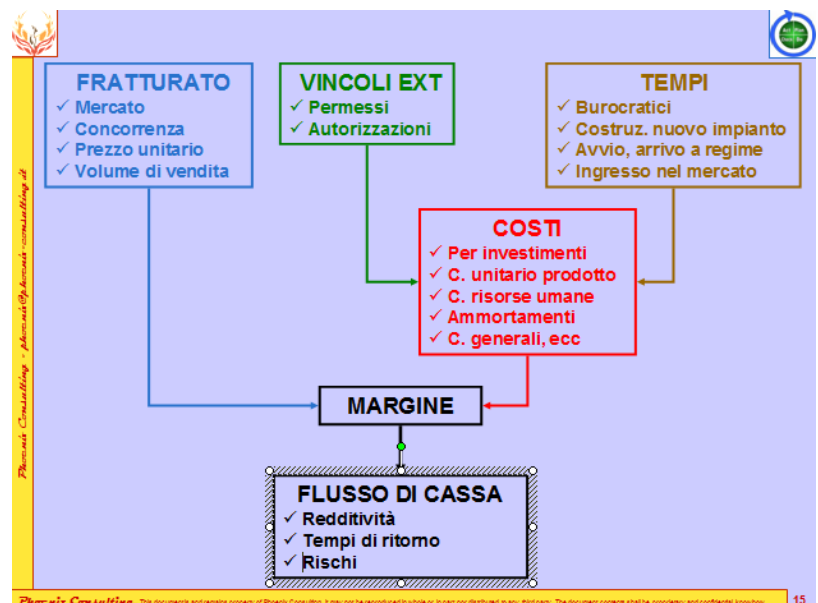
I bilanci, è noto, sono materia per "addetti ai lavori" e provocano l'orticaria a chi non è abituato a maneggiarli; ed è proprio questa è la ragione per cui si "chiama il commercialista".

Tuttavia un buon commercialista ci avvertirà subito che il suo foglio excel coi preventivi di bilancio fornirà informazioni tanto più corrette quanto migliori saranno gli input che gli saranno forniti, e cioè: cosa venderemo, a che prezzo unitario, in che volumi ed a che costi.

Ma questo lo può sapere solo l'imprenditore o il suo management: di certo non il commercialista, che fa un altro mestiere.

In pratica si tratta di evidenziare quali elementi generano il fatturato e quali sono i costi, sia di investimento e sia operativi.

I **costi di investimento** sono in qualche modo prevedibili, dato che vengono sostenuti in tempi vicini al BP. Previsioni ragionevoli sono possibili sulla base di offerte di fornitori (per esempio per la realizzazione di un edificio, per la fornitura di un impianto, ecc). Qui è importante non dimenticarsi alcuni elementi di costo (spesso si dimentica qualcosa) ed aggiungere comunque, alla fine, una ragionevole percentuale di sicurezza per imprevisti.



Molti **costi operativi** futuri (materie prime, personale costo del lavoro, costo del denaro) sono più difficili da prevedere, in quanto i relativi mercati possono mutare e, soprattutto, è necessario prevederne l'andamento in anni futuri e lontani dal momento in cui si fa il BP.

Ma la cosa sicuramente è più difficile da prevedere sono i **ricavi futuri**, che dipenderanno dai volumi di vendita di ciascun prodotto e dai prezzi unitari: tutti elementi in mano al mercato, oltre ad essere nel futuro.

Ma è proprio qui che si vede l'imprenditore: nessuno ha la sfera di cristallo, ma un buon imprenditore ha sicuramente il "naso" per "annusare" certi andamenti futuri del suo settore.

L'APPLICAZIONE PRATICA

Per quanto detto, il BP serve prima di tutto a valutare la fattibilità di un'iniziativa: sotto il profilo commerciale, tecnico, economico e finanziario. Bastano tre capitoli, ma ben fatti:

1. Il Mercato:

l'analisi del mercato ci dirà volumi di vendita e prezzi unitari, perché sono sostenibili e quale evoluzione hanno nel tempo

2. Il Progetto:

lo studio di cosa vogliamo fare e di che alternative abbiamo valutato; di quali sono i tempi e i costi di realizzazione ci porterà a conoscere il costo di investimento del Progetto;

lo studio della fase operativa riguarderà costi per materie prime e componenti, personale, servizi, manutenzioni e rinnovi, ecc; ma anche risorse umane necessarie e la loro formazione; ed anche i criteri di gestione del capitale circolante (magazzino, debiti e crediti commerciali) e degli aspetti fiscali. Tutto questo ci metterà in luce i costi operativi.

3. L'analisi economica e finanziaria

Noti gli investimenti, essa ci permetterà di studiare chi finanzia il Progetto (Soci o Banche) e in che misura. Noti i ricavi ed i costi, essa ci permetterà di comprendere i flussi di cassa, la cui analisi dirà la sostenibilità dell'investimento ed i vantaggi per l'azionista

Se lo scopo del BP è quello di valutare la fattibilità sotto tutti gli aspetti rilevanti, è chiaro che esso è importante anche per i progetti che non richiedessero finanziamenti esterni all'Azienda.

Ma se invece si devono chiedere finanziamenti a Banche o ad altre Istituzioni, un buon BP diventa allora indispensabile per comunicare con chiarezza e per poter discutere su basi solide i termini del finanziamento.

Qualora lo studio di fattibilità sia ben fatto è perfino possibile, in opportune circostanze e per certi settori, proporre al Sistema Finanziario un "Project financing", cioè un Progetto in cui le Istituzioni Finanziarie non richiedono per i propri prestiti garanzie ai Soci, ma solo al Progetto medesimo, in forma, per esempio di ipoteche su terreni e fabbricati di Progetto, pegni su impianti di Progetto; pegni sulle azioni del Progetto, per nuove Aziende costituite ad hoc; ecc. In tali casi il Sistema Finanziario non chiede garanzie che vanno a gravare su beni estranei al Progetto.


CONCLUSIONE

Da quanto visto, possiamo quindi senz'altro concludere che lo studio di fattibilità è un compito dell'imprenditore, e non è un lavoro (solo) per il commercialista. Il quale ha un ruolo tutt'altro che facile, ma lo sforzo previsionale, di fantasia ed intuizione che porta ai dati di input è la cosa di gran lunga più difficile e resta in capo all'imprenditore; il resto è "banale" matematica finanziaria!

Perché è necessario questo esercizio? Ci sono almeno due buone ragioni. La prima è che raccogliere ed elaborare dati, per supportare le previsioni, costringe ad una riflessione complessiva sul Progetto, che porta a non trascurare nessun dettaglio ed evita costosissimi cambi di rotta a metà percorso.

La seconda ragione sarà l'oggetto della prossima newsletter.

Phoenix Consulting è specializzata in BP, avendone fatti svariati, che hanno convinto diverse Istituzioni Finanziarie a promuovere i progetti relativi: Banca Mondiale, Simest, Finest, Banche locali. Nella speranza di esservi stato utile vi rimando alla prossima newsletter e vi auguro buon lavoro.
Cordialmente

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Antonio Gramsci", enclosed in a light gray rectangular box.