



LO STUDIO DI FATTIBILITA' (3/3)

Come usarlo in pratica? L'analisi dei rischi.

Il futuro, si sa, NON è controllabile. Eppure, questa indiscutibile verità non deve impedirci di provare a prevederne l'evoluzione. Infatti, se è vero che "nel domani tutto è possibile", è altrettanto vero che non tutti gli eventi hanno uguale probabilità di accadere: ne esistono di più probabili e di meno probabili.

Nella newsletter precedente abbiamo visto come funziona l'analisi di sensitività applicata concretamente al bilancio previsionale, il cuore del business Plan (BP). Essa ha lo scopo di comprendere cosa succede al Progetto se i dati di partenza assunti come base progettuale subiscono dei cambiamenti.

Ora si vedrà un altro strumento pratico molto efficace per utilizzare e valutare le previsioni.

LA PILLOLA DI TEORIA

Essendo il BP una somma di previsioni, un altro importante tema è quello di capire cosa potrebbe succedere se gli eventi futuri non fossero quelli previsti.

L'analisi dei rischi, forse nota ai più come strumento funzionale alla sicurezza sui luoghi di lavoro, si applica da sempre anche allo studio di fattibilità con un analogo approccio.

Essa ha lo scopo di prevedere, prima che il Progetto inizi, i possibili ostacoli, che esso potrà incontrare per poi ragionare sulle eventuali contromisure da prendere. Essa consiste in una serie di passi:

- Identificare i rischi ai quali il progetto può andar soggetto
- Definire i parametri da monitorare e dei livelli di allarme
- Valutare la probabilità che il rischio accada e del danno conseguente
- Definire le azioni preventive, i parametri da monitorare ed i livelli di allarme
- Definire le azioni correttive in caso che l'evento rischioso si manifesti



L'APPLICAZIONE PRATICA

Nella tabella qui sotto esposta, viene riassunta l'analisi dei rischi relativa al progetto fittizio che si è esaminato nella newsletter precedente.

I rischi che si erano analizzati con l'analisi di sensitività, vengono di nuovo presi in esame, per valutarne la gravità, che è rappresentata dal prodotto della probabilità che il rischio si verifichi per la gravità del danno che esso arreca, se si verifica. Nella tabella sono stati utilizzati pochi valori per assegnare i punteggi:

- 9 punti per probabilità e gravità del danno molto alte
- 5 punti per probabilità e gravità del danno alte
- 3 punti per probabilità e gravità del danno appena alte

Questo serve a distanziare i risultati l'uno dall'altro e per mettere in evidenza i rischi maggiori, sui

quali vale la pena di spendere più tempo nell'analisi successiva.

Evento	Analisi del rischio			Azioni preventive	Az. di monitoraggio		Azioni di contrasto (se si supera il livello di allarme)
	probab. di accadim.	gravità danno	gravità rischio		parametro di monitor.	1° livello di allarme	
Permesso a costruire in ritardo	5	9	45	# anticipare preparazione documentazione # assegnare incarico a studio esperto	data rilascio	31.05.2013	Sospensione progetto
Maggiore costo investimento	5	9	45	# budget accurato: spendiamo un po' di + per farlo bene # monitoraggio mensile costi	Δ vs budget	+20%	# incremento quota Soci # Rinegoziazione mutuo bancario
Crescita volumi + lenta del bdt	10	3	30	# controllo mensile vendite e margini	volumi vend primi anni	1° anno almeno 1,1 milioni di pz	# azioni di marketing # diversificazione geografica vendite
Vendite max inferiori al bdt	5	3	15	# controllo annuale vendite e margini	volumi vend a regime	2° anno almeno 1,5 milioni di pz	# azioni di marketing # diversificazione geografica vendite
Prezzi unitari inferiori al bdt	3	5	15	# controllo mensile vendite e margini	prezzo medio unitario	5,2 €/pz medio primi 3 anni	# azioni di marketing # diversificazione geografica vendite
Costi acquisto superiori al bdt	9	9	81	# controllo mensile costi fissi vs budget e variabili vs % del fatturato # creazione centri di costo (CDC) # assegnazione responsabilità personali su CDC, con MBO sugli obiettivi	costo medio centri di costo	+5% medio costi	# diversificazione approvvigionamenti # nuove soluzioni tecnologiche a minor costo # ribaltamento aumenti su Cliente
Obsolescenza prodotto più rapida del previsto	3	9	27	# monitoraggio mercato tramite fiere # marketing intelligence sotto respons commercial manager	prezzo medio unitario	5,0 €/pz medio primi 5 anni	# accelerare progetti di innovazione

Si vede che gli eventi rischiosi sono legati a un'evoluzione contraria alle previsioni dei dati di partenza del BP (costi di investimento superiori, volumi di vendita diversi dalle aspettative, prezzi e costi non in linea). Oppure esistono anche rischi aggiuntivi, come quello che il permesso a costruire arrivi in ritardo o che il prodotto diventi obsoleto prima del previsto.

Non tutti i rischi hanno la stessa probabilità di avvenire e, se si manifestano, non tutti i rischi provocano gli stessi danni. Nel caso in esame, il rischio più grave è quello che i costi d'acquisto siano superiori al previsto (81 punti). Ed è qui allora che si dovrà concentrare l'attenzione maggiore ridurre la probabilità che l'evento accada (Azioni preventive) e, durante la vita operativa del Progetto, per monitorare l'andamento del parametro indicatore che la situazione è sotto controllo.

Un esercizio importante per rafforzare il Progetto sin dall'inizio è quello di individuare le azioni di contrasto da mettere in atto se l'evento indesiderato si manifesterà. Ragionamenti del tipo "se e quando capiterà, allora ci penseremo" non sono adeguati ad un Progetto importante, per varie ragioni:

- Le azioni preventive, per definizione, si mettono in atto prima, non dopo
- Il monitoraggio dei parametri indicatori, ha significato se è fatto in continuo, perché fornisce i cosiddetti "early warnings" (avvertimenti precoci), che permettono gli aggiustamenti di rotta
- Le istituzioni finanziarie apprezzano molto questa analisi perché rafforza la credibilità delle previsioni del BP e dimostra la serietà di chi lo ha eseguito

E' inutile moltiplicare i possibili rischi, dato che non è comunque possibile prevedere tutto. E' meglio invece concentrarsi su quelli più significativi e sull'analisi delle possibili reazioni.

Infatti il corretto approccio non è tanto quello di provare a sostituirsi al Mago Otelma, per prevedere gli eventi futuri, quanto piuttosto di affrontare razionalmente e, per quanto possibile su base quantitativa, le eventualità indesiderate, per essere pronti in caso si verificano, ma soprattutto per istaurare sin dal principio le più idonee azioni preventive e di monitoraggio.

CONCLUSIONE

Con questa newsletter si conclude il breve ciclo dedicato allo studio di fattibilità, nel corso del quale spero di avere comunicato che il BP è uno strumento per prevedere l'evoluzione di un qualsiasi progetto di investimento sotto i profili tecnico, commerciale e amministrativo prima di tutto, e poi anche sotto il profilo economico e quello finanziario. E che il BP è una responsabilità inderogabile dell'imprenditore o del management: non è cosa (solo) per commercialisti!

E' importante saper utilizzare questo strumento previsionale in modo flessibile e dialogico, per cercare di capire soprattutto i possibili disturbi futuri che potrebbero produrre deviazioni rispetto alle previsioni:

- Possibili errori nell'assunzione dei dati di partenza vanno valutati con analisi di sensitività, che ci indicherà anche i parametri di controllo da monitorare
- La risk analysis consente invece di stabilire la pericolosità degli eventi sfavorevoli e di predisporre le contromisure ed i piani di contrasto più idonei
- Anche nel caso di imprevisti assolutamente imprevedibili, il BP fornisce strumento per meglio comprendere e valutare le implicazioni di una nuova situazione

C'è chi dice che "le previsioni sono fatte per essere cambiate", a significare che, sebbene il futuro sia mutevole per definizione, solo chi avrà fatto oculate previsioni saprà cosa e come cambiare se, strada facendo, nuove condizioni lo richiedono.

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". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.