



## Il business plan cambia l'approccio ai fondi dei Psr

La predisposizione di questo documento impone di sviluppare una visione di medio-lungo periodo della propria impresa, oggi determinante per la sua stessa sopravvivenza, e consentirà una migliore assegnazione della spesa pubblica

di Paolo Giacomelli

**I** Piani di sviluppo rurale 2007-2013 rappresentano una nuova opportunità per gli imprenditori agricoli, finalizzata ad accedere ai contributi pubblici nei prossimi anni. Molte imprese si domandano come accedere a tali risorse e, più in generale, come avvengono le operazioni di selezione dei potenziali beneficiari. Le selezioni sono un'operazione complessa anche dal punto di vista delle Regioni, sia in ragione dell'eventuale insoddisfazione degli esclusi (che crea un problema politico), sia per il rischio di contenziosi (che genera problematiche amministrative).

La nuova normativa comunitaria ha introdotto, per l'accesso ad alcune categorie di finanziamenti pubblici, lo strumento del business plan, e le Regioni stanno organizzando, in termini formali, la struttura di questo documento e le informazioni che dovranno essere indicate. In termini molto generali e semplificati si può descrivere il business plan come un documento che definisce l'idea imprenditoriale, descrive sommariamente i soci (in quanto portatori delle conoscenze e delle competenze), analizza il mercato (cioè l'ambiente competitivo in cui si muoverà l'impresa), descrive la strategia, le attività e formalizza queste ultime in un piano economico e finanziario.

Ciò significa mettere in gioco, come elementi di valutazione da parte del soggetto pubblico, il capitale umano e le prospettive future dell'impresa. In altre parole

si pone il fuoco sul profilo imprenditoriale come elemento di selezione tra le imprese.

I problemi della valutazione pubblica del business plan sono numerosi e, a mio avviso, in buona parte non risolvibili attualmente. D'altra parte, se l'impiego di questo strumento prende piede, si attiverebbe un circolo virtuoso, orientato a una migliore assegnazione della spesa pubblica. È comunque essenziale una sorta di follow-up, cioè un meccanismo che consenta di seguire nel tempo le imprese, per evitare che vengano predisposti ottimi documenti a cui poi non necessariamente segue una effettiva realizzazione delle strategie proposte.

Sotto il profilo aziendale questo strumento andrebbe considerato come una opportunità per migliorare la capacità imprenditoriale. Non necessariamente per la valutazione di nuove iniziative dell'azienda, ma anche, e soprattutto, per strutturare meglio la propria attività, per identificare i fattori di debolezza e cercare di correggerli, per avere coscienza dei propri punti di forza e sfruttarli adeguatamente, per prevedere i risultati futuri, misurarli e correggere periodicamente tali ipotesi.

È certamente faticoso sviluppare una visione di medio-lungo periodo della propria impresa, ma questo passaggio è critico per la sopravvivenza dell'impresa stessa, sempre che si voglia difendere l'impresa e non trasformarla, come sta avvenendo in diverse situazioni, in un semplice bene patrimoniale che garantisce la residenza e forme più o meno strutturate di affitto.

La spinta verso la multifunzionalità rende ancora più importante questo approccio: è necessario imparare a conoscere una serie di mercati in cui l'impresa non ha operato in precedenza, quali ad esempio il mercato della vendita al dettaglio, o il mercato turistico.

Capire i mercati obiettivo, chiedendosi quali sono le caratteristiche degli acquirenti, come si comportano le imprese concorrenti, è fondamentale per introdurre lo strumento del marketing, volto a vendere meglio i propri prodotti o servizi. Solo passando attraverso questo percorso l'impresa esce dal contesto di ottimizzazione del breve periodo (cosa produco l'anno prossimo) e definisce una strategia complessiva, a cui corrispondono attività effettive. Diventa così possibile individuare in modo esatto gli investimenti che consentono di realizzare le ipotesi e valutarne la copertura finanziaria. I bilanci di previsione, con l'analisi del flusso di cassa, rappresentano infine la quantificazione economica e finanziaria delle decisioni strategiche e delle attività effettive. Naturalmente la predisposizione del business plan completo non risolve i problemi da affrontare, ma li rende più comprensibili. Scegliendo questa strada è opportuno che l'impresa si doti di strumenti di controllo economico e gestionale, che permettano nel tempo di monitorare i risultati raggiunti, di verificare il perseguimento degli obiettivi, di modificare le attività in corso.

Va infine osservato che l'entrata in vigore degli accordi sul credito di Basilea 2, in forza del quale le banche definiscono un rating per ciascuno dei propri clienti, è basata su informazioni economico-finanziarie di tipo quantitativo e la fornitura di tali informazioni da parte delle imprese agricole rappresenta un importante fattore di trasparenza nei rapporti.