
Introduzione

1. Finalità di questo libro

Questo libro è pensato per offrire assistenza nella scrittura di un business plan. Anche se alcune parti del documento finale possono trarre vantaggio dal contributo professionale di un commercialista, un esperto di marketing e così via, è consigliabile essere in grado di scrivere da soli gli elementi principali del piano. Ritengo sia importante che la persona responsabile della realizzazione del piano conosca a fondo tutte le idee che contiene. Questo innanzitutto perché è necessario essere in grado di presentarlo di persona, cosa che si rivela più difficile quando non si è stati attivamente coinvolti nella sua stesura. In secondo luogo, perché scrivere il piano aiuta a metterne a punto i contenuti. Essere seduti di fronte a un partner o un potenziale investitore è un brutto momento per rendersi conto che non si ha una completa familiarità con il piano o che nella sua logica è presente una lacuna di cui non ci si era resi conto.

Spesso vengo contattato da persone che hanno bisogno di aiuto per la redazione vera e propria del piano. In genere, non si fidano della propria capacità di scrivere in modo convincente. Va benissimo

chiedere l'aiuto di un'altra persona a questo proposito, ma il responsabile del piano, la persona che lo proporrà e realizzerà, deve assolutamente avere prodotto una prima bozza in modo da affrontare gli aspetti chiave. Di recente ho ricevuto una richiesta di aiuto per la preparazione di un business plan che offre un buon esempio del modo sbagliato di procedere. Dopo alcune discussioni è emerso che il mio interlocutore aveva solo un'idea di massima: ogni volta che chiedevo precisazioni sugli elementi della proposta non mi veniva data alcuna risposta. Alcune persone brave a mettere a fuoco idee di ampia portata ma non altrettanto a svilupparle nello specifico, e nonostante questo possono avere grande successo. In questi casi, tuttavia, generalmente occorre un collaboratore che si occupi dei dettagli, non un consulente che lavora dietro compenso.

2. Qual è lo scopo del piano e a chi è destinato?

Queste sono le due questioni fondamentali per capire come procedere. Prima di iniziare a scrivere qualcosa, è necessario identificare esattamente i destinatari e la risposta che si desidera ottenere da loro. Può essere utile mettere nero su bianco una definizione e una descrizione delle persone a cui verrà presentato il piano e identificare gli aspetti che dovranno essere trattati per loro. In tal modo, durante la scrittura del piano, sarà possibile verificare di avere affrontato tutti i punti.

Desiderate che il lettore:

- investa in una nuova idea o in un'attività già esistente?
- acquisti la vostra azienda?
- partecipi a una joint venture?
- accetti la vostra offerta per concludere un contratto?
- vi conceda una sovvenzione o un'autorizzazione?
- vi aiuti a gestire la vostra azienda?

Se siamo alla ricerca di investimenti, ci concentreremo sul ritorno eccezionale che è possibile ottenere a rischi molto contenuti. Se invece desideriamo ricevere l'approvazione da parte di una società

madre, sarà sempre necessario illustrare l'eccellente rendimento dell'investimento, ma dovremo prestare maggiore attenzione agli aspetti strategici, oltre che ricercare altri tipi di consensi e appoggi.

Se stiamo tentando di raccogliere fondi, descriveremo quanto è efficace la nostra gestione, mentre se desideriamo vendere la nostra azienda e utilizzare il denaro ottenuto per trasferirci ai tropici non vorremo apparire indispensabili. Ad esempio, se intendiamo attirare un potenziale acquirente, enfatizzeremo:

- ❖ quanto funziona bene l'azienda senza di noi;
- ❖ quanto è redditizia;
- ❖ quanto sono positive le prospettive per l'espansione futura;
- ❖ quanto bene si può integrare con l'attività di business del potenziale acquirente.

Se desideriamo ottenere dei contributi da un ente pubblico dobbiamo svolgere un'ulteriore attività di ricerca: l'ente può fornire indicazioni che definiscono i suoi obiettivi per l'investimento. È necessario ottenere una copia di qualsiasi documento di questo tipo pubblicato, verificare di rispondere ai requisiti, elencare i punti da soddisfare e confrontarli con il proprio piano. L'ente vorrà avere la certezza che il progetto sia fattibile, ma considererà anche aspetti come la creazione di posti di lavoro e i benefici sociali a livello locale. Probabilmente, vorrà anche avere la certezza che non possiamo ottenere finanziamenti attraverso soluzioni convenzionali.

È anche possibile che si stia scrivendo il piano per gestire più efficacemente la propria azienda. In questo caso, è necessario identificare in modo più preciso lo scopo del piano: mettere a fuoco le proprie idee, presentare idee altrui, assicurare che tutti i membri del team lavorino per gli stessi obiettivi o comunicare il piano all'organizzazione? Ci si concentrerà maggiormente sugli obiettivi non finanziari, come gli aspetti di gestione, sviluppo del personale e così via. Si identificheranno obiettivi per l'azienda nel suo insieme e, per i reparti, si offriranno maggiori dettagli in merito a come conseguire questi obiettivi.

La risposta che si vuole ottenere deve essere sempre tenuta presente durante la stesura del piano perché influenzerà ciò che si scrive. Se si desidera una risposta dai propri collaboratori, lo stile

sarà diverso dalla semplice comunicazione di ciò che sta per accadere. Se si desidera l'appoggio di un potenziale partner per una joint venture, si evidenzieranno i vantaggi che può ottenere dall'accordo e si richiederà di sottoscriverlo, ma di questo parleremo più avanti.

Una volta deciso chi sono i destinatari, sarà necessario scrivere tenendoli presente, utilizzando un linguaggio appropriato per loro.

Ho letto una proposta di alcuni professori che lavorano in un istituto di ricerca. Il principale problema che ho avuto è stato quello di riuscire a capire il linguaggio tecnico, quindi ancora oggi non so che cosa riguardava il loro lavoro. Anche se era una buona idea, evidentemente non erano capaci di comunicare con il mondo reale.

(Consulente di finanza aziendale)

Si tratta di un esempio estremo, ma comunque di grande utilità. I finanziatori tendono ad apprezzare i documenti concisi, facilmente comprensibili e con chiare spiegazioni dei termini tecnici. D'altra parte, i potenziali partner tecnici avranno l'esigenza di conoscere i dettagli tecnici, mentre le istituzioni avranno la necessità di maggiori informazioni sui vantaggi non finanziari per la comunità. In ognuno di questi casi, la prospettiva dello documento sarà leggermente differente.

Non tentate di utilizzare lo stesso piano per diversi destinatari: apportate lievi modifiche in modo da adattarlo. In ogni caso, non è una buona idea scrivere piani completamente differenti per diversi destinatari. Questo per due motivi: innanzitutto, comporta un enorme carico di lavoro e, in secondo luogo, alcuni destinatari potrebbero incontrarsi e rilevare incoerenze tra le varie versioni.

3. La prima impressione

Avete una sola possibilità di trasmettere una prima impressione positiva. Non lasciatevela scappare. Presentate un documento che:

- ▶ sia convincente;
- ▶ abbia un aspetto professionale;
- ▶ sia privo di errori di ortografia, sintassi o numerici;
- ▶ affronti gli aspetti chiave;
- ▶ contenga le necessarie informazioni di supporto.

Questo non significa che se non si ha successo al primo tentativo non si possa riprovare, ma sarà più difficile.

Immaginate che qualcuno venga da voi con una proposta di business, entrando nel vostro ufficio pieno di entusiasmo e dinamismo. Ha con sé una presentazione breve ma scorrevole che sembra trattare tutti gli aspetti ed essere supportata da dati di fatto. La persona in questione e la proposta vi trasmettono un'impressione positiva.

Ora immaginate la situazione opposta. La persona entra nel vostro ufficio con un aspetto trasandato, vi mostra in modo incerto ed esitante una presentazione noiosa ed eccessivamente lunga, compie errori e non fornisce risposte a domande importanti. Anche se si ripresentasse dopo aver messo a punto la presentazione, sareste più riluttanti a vederla una seconda volta e vi ricordereste dell'insuccesso iniziale.

Coloro a cui presentate il vostro piano non sono diversi da voi: preferiscono avere una prima impressione positiva. Le ricerche indicano che ci formiamo una prima impressione delle persone che incontriamo in circa quindici secondi. Senza dubbio, dopo cinque minuti nella nostra mente si è formata una immagine chiara che sarà difficile modificare successivamente. Questo è un caso in cui la prima impressione è molto importante. Avere una valida proposta è ottimo, ma per prima cosa è necessario trasmettere una buona impressione, dopodiché si ha la possibilità di dimostrare la validità della proposta.

È per questo motivo, come vedremo più avanti, che la sintesi iniziale è così importante. È l'elemento che determina il successo o il fallimento del piano.

4. State raccontando una storia

Una volta catturata l'attenzione del lettore, è necessario tenerla desta. È anche necessario stimolare il suo entusiasmo per il progetto,

in modo da ottenerne l'appoggio. La storia su di voi, la vostra azienda e quello che proponete è una storia affascinante: raccontatela in questo modo. È una storia entusiasmante di buone idee e duro lavoro che portano al successo. Ha un inizio, una parte centrale e una fine.

- ◆ L'inizio definisce lo scenario per il piano, illustra il background dell'azienda e la sua storia, descrivendo le attività di business, il management, il mercato e così via.
- ◆ La parte centrale spiega ciò che rende speciali le vostre idee e illustra la proposta vera e propria.
- ◆ La fine descrive ciò di cui avete bisogno per la realizzazione del piano, presenta i rischi ma spiega come verranno gestiti e sottolinea i vantaggi che è possibile ottenere.

Una storia cattura l'attenzione del lettore e stimola l'interesse e l'immaginazione. Segue un flusso narrativo... e lo stesso dovrebbe fare un business plan.

Un piano disorganico e difficile da seguire, così come una storia dello stesso tipo, non riuscirà a mantenere l'attenzione del lettore. Per continuare il paragone, non state tentando di scrivere un grande romanzo, che poche persone iniziano a leggere e ancora meno finiscono, state cercando di scrivere un breve racconto popolare. *Non c'è una lunghezza ideale.* Tutto dipende dall'azienda. Una piccola azienda può essere comunque complessa e avere bisogno di molte spiegazioni, mentre una grande azienda può essere relativamente semplice. L'importante è essere il più concisi possibile. Seguite la regola di far leggere il vostro piano a una persona che conoscete e che vi possa dare francamente il suo parere: idealmente, non dovrebbe sapere niente della vostra azienda o del mercato. Riesce a capire gli aspetti chiave ed esprime entusiasmo per le vostre proposte?

Come in un libro, è importante ricordare la trama, qualche descrizione, lo scenario e i personaggi. I piani sono essenziali, ma le persone che dovranno realizzarli lo sono altrettanto. Alcuni non riescono a trovare un equilibrio e dedicano troppo spazio al mercato, a se stessi o alla storia dell'azienda. Ricordate di bilanciare la vostra storia e di non annoiare il lettore.

4.1. Utilizzare termini d'azione

Questa è una storia d'avventura, non un diario di viaggio: utilizzate termini d'azione quanto più possibile, comunicando che cosa farete e quando, invece di descrivere uno scenario. Impiegate la forma attiva piuttosto che quella passiva.

Ad esempio, è preferibile “entro il terzo anno del piano avremo aperto 20 punti vendita in cinque paesi” piuttosto che “entro il terzo anno l'azienda avrà 20 punti vendita in cinque paesi”. Concentratevi sempre su chi (cioè voi) farà cosa, quando e come.

A volte possono essere necessarie descrizioni, ma ricordate che la brevità e le azioni risultano maggiormente efficaci e persuasive in un business plan.

4.2. Sintesi

- Scrivete in modo conciso ed evitate le ripetizioni.
- Concentratevi sugli aspetti chiave che contano veramente.
- Utilizzate termini d'azione, che risultano molto più efficaci e persuasivi, trasmettendo un'impressione di finalità e di sicurezza.
- Non annoiate il lettore.

5. Presentazione

La presentazione non è tutto, ma è comunque importante. Anche se è possibile che un investitore decida di non investire in un documento perfettamente elaborato, è molto improbabile che decida di appoggiare qualcosa di incoerente e scritto male. Questo suggerisce che il piano non è stato pensato a fondo e quindi è probabile che venga cestinato.

Per dare alla vostra proposta le migliori opportunità, dovete considerare anche questo aspetto. Se avete investito tempo e denaro, speranze ed energia emotiva nel progetto, impegnatevi fino in fondo, facendo quel poco che occorre per rendere professionale il documento.

- ❖ Assicuratevi che sia digitato. Non distribuite mai materiale scritto a mano.
- ❖ Utilizzate una carta di buona qualità.
- ❖ Includete una copertina.
- ❖ Numerate le pagine e le sezioni.
- ❖ Se il piano è di lunghezza superiore a tre o quattro pagine, includete un indice che rimandi correttamente alle pagine numerate.
- ❖ Formattate il documento in modo da renderlo facilmente leggibile. Aggiungete titoli, inserite i dettagli nelle appendici, utilizzate un carattere chiaro e che agevoli la lettura, distanziate tra loro i paragrafi.
- ❖ Se possibile, includete diagrammi o fotografie di prodotti, strutture, processi e così via, in modo da rendere l'argomento più immediato per il lettore.
- ❖ Verificate che non siano presenti errori di ortografia e grammaticali.
- ❖ Verificate che tutte le cifre riportate siano esatte.
- ❖ Controllate che tutti i riferimenti alle pagine siano corretti.
- ❖ Aggiungete una data al documento in modo da evitare confusione con versioni precedenti o successive.

Alcune persone preferiscono aggiungere un numero a ogni paragrafo per potervi fare riferimento facilmente. Altre preferiscono utilizzare una gerarchia di titoli come la seguente:

TITOLO PRINCIPALE

Titolo di secondo livello

Titolo di terzo livello

La cosa più importante è rendere chiara la presentazione. Allo stesso tempo, è inutile investire tutte le proprie energie nella creazione di uno splendido documento che contiene errori logici e non risulta convincente.

6. Dati di fatto e prove

Chi legge un business plan sta cercando delle conferme, è alla ricerca di prove che lo convincano che ciò che sta leggendo è vero. Queste conferme devono essere fornite inserendo nel testo dati di fatto verificabili ogni volta che è possibile. Questi dati di fatto devono essere supportati da cifre per contestualizzare la loro rilevanza e avvalorare le proiezioni riportate più avanti nel report. *Fornite prove per le vostre argomentazioni.*

Le start-up sono sempre difficili da appoggiare. Uno dei motivi è la scarsità di prove disponibili per supportare le argomentazioni.

I membri di un team che mi aveva contattato per ottenere finanziamenti mi hanno parlato delle enormi opportunità che vedevano per l'apertura di numerosi punti vendita della loro azienda. Uno del gruppo possedeva già una catena di tre negozi, ma sorprendentemente nel documento non aveva fornito alcuna prova per supportare la sua stima del numero di punti vendita proposti. Non aveva presentato alcun dato relativo alla sua azienda attuale per supportare le ipotesi relative alle vendite. Non aveva nemmeno condotto un sondaggio tra altre aziende simili per supportare queste ipotesi. Dovevo fidarmi solo della sua parola, che ripeteva spesso... ma davvero non mi sembrava sufficiente per convincermi a investire nella sua azienda.

(Funzionario di banca)

Questo è un vero problema che ho sperimentato con le persone che avviano una nuova azienda. So che può essere difficile raccogliere dati. Uno dei miei clienti commercia attrezzature per zuckerifici in tutto il mondo. Quando ha deciso di avviare una nuova impresa, ha trovato molto difficile fornire cifre a supporto delle sue affermazioni su dimensioni del mercato, crescita e prezzi della concorrenza. Sapeva che ciò che diceva era vero per via dei suoi anni di esperienza, ma i dati non potevano essere ottenuti facilmente dagli organismi internazionali che regolano questo mercato, mentre i mercati locali spesso si trovano in paesi poveri che non registrano o pubblicano questi dati. Ha anche trovato difficile prevedere quando le vendite si sarebbero realizzate entro il primo anno e dove sarebbero state generate.

Ho detto che è difficile, ma consideriamo questo aspetto dal punto di vista del finanziatore, della banca o dell'investitore: se non riuscite a convincerli che ciò che dite è giusto, non effettueranno l'investimento. Dire loro semplicemente ciò che credete non li convincerà: hanno bisogno di prove. Un celebre detto nel campo della propaganda afferma che una bugia ripetuta abbastanza a lungo alla fine viene accettata come verità. Questo non vale nei business plan o quando si tenta di ottenere fondi da banche e investitori. La costante ripetizione focalizza l'attenzione del lettore sull'aspetto e se il lettore non crede a un'affermazione, la ripetizione semplicemente rafforza un clima di dubbio e di sfiducia. *Fornite dati di fatto per supportare le vostre affermazioni: non limitatevi a ripeterle.*

Di fronte a questo problema di convincere il lettore, alcune persone diventano semplicemente prolisse. Qualsiasi cosa facciate, evitate la prolissità! Spesso accade di leggere report che si dilungano sul mercato, le opportunità, la storia del progetto e così via, senza fornire alcuna prova. Il piano può essere scritto più o meno bene, ma l'attenzione del partner, del responsabile della vostra casa madre o del finanziatore è andata perduta fin dall'inizio, quando si è annoiato e ha deciso di non credere a quelle che considera esagerazioni infondate.

Ad esempio:

Non...

Questo gigantesco mercato si sta espandendo rapidamente e diventerà presto enorme e una volta che lo avremo conquistato in un paio d'anni inizieremo a rivolgerci all'ancora più grande mercato europeo, dove il potenziale è ancora superiore, non c'è concorrenza e in ogni caso nessuno potrà copiare il nostro prodotto unico.

Ma...

In base alle stime, il mercato in Italia ha un valore di circa 220 milioni di euro all'anno e ha un tasso di crescita approssimativo del 17% annuo (dati de *Il Sole 24 Ore*, 28 febbraio 2005). Se lo sviluppo segue lo stesso corso del Regno Unito, le dimensioni potenziali sono di circa 450 milioni di euro, cosa che offre ampio spazio per una crescita costante. Le organizzazioni di settore (vedere l'appendice II) suggeriscono che i fornitori attuali stanno incontrando difficoltà a

soddisfare la domanda e i tempi per l'evasione degli ordini sono arrivati a 18 settimane o più. Questo supporta le nostre previsioni di vendita.

Riteniamo che esistano ulteriori opportunità di espansione nell'Unione Europea, in cui il mercato è in una fase di sviluppo simile a quella del Regno Unito di quattro anni fa. I nostri piani mostrano un modesto ingresso nel mercato tedesco in 18 mesi...

Il nostro prodotto ha fatto registrare lievi progressi rispetto a quelli della concorrenza (vedere l'appendice X), che sono protetti da copyright registrato in tutta l'Unione Europea.

La maggior parte delle banche e dei venture capitalist cercherà conferme alle previsioni di vendita, basandosi sui volumi di attività del passato o parlando con i potenziali clienti. È necessario essere preparati a questa eventualità e fornire quante più informazioni di supporto possibile: dati di ricerche di mercato, informazioni pubblicate, estratti da resoconti per il management, elenchi di clienti e così via.

7. Raccolta dei dati

Come è possibile ottenere i dati per supportare il piano? Iniziamo ad accettare la strana idea per cui i dati non devono essere giusti per venire inclusi: devono semplicemente convincere il lettore. Non sto dicendo che dovrete inventare le prove. Non dovrete mentire. Tuttavia, potete ottenere informazioni da numerose fonti e interpretarle in modo da supportare le vostre convinzioni.

L'elenco che segue suggerisce alcune fonti da cui è possibile ottenere dati, in ordine decrescente di affidabilità:

- ▶ statistiche governative;
- ▶ ricerche di mercato;
- ▶ dipartimenti universitari;
- ▶ associazioni di settore;
- ▶ stampa di settore;
- ▶ articoli di giornale;
- ▶ brochure di concorrenti;
- ▶ interviste/commenti di fornitori, clienti e concorrenti.

Naturalmente, dati dettagliati prodotti da fonti governative sono la cosa migliore da citare, così come quelli forniti da organismi internazionali. Questi dati possono ad esempio essere ottenuti contattando i ministeri dell'industria.

Numerose ricerche di mercato, anche se leggermente non aggiornate, sono disponibili gratuitamente nelle biblioteche universitarie o presso biblioteche pubbliche specializzate. Alcune biblioteche universitarie consentono l'accesso da parte di persone che non sono studenti, presentando un'apposita richiesta.

I dipartimenti universitari spesso dispongono di esperti negli specifici settori. È possibile contattarli e richiedere loro che informazioni sono disponibili e attraverso quali fonti. Potrebbero consigliarvi di fare riferimento a documenti pubblicati, ma anche semplicemente citare le loro opinioni (fornendo informazioni su di loro) è un elemento di rassicurazione per il lettore del piano. Ricordate che il lettore del piano può telefonare alla stessa fonte che avete citato, quindi non scrivete niente che non sia assolutamente vero.

Il personale delle associazioni di settore spesso si rivela molto utile. Di frequente vi sono associazioni sia nazionali che internazionali a cui è possibile rivolgersi. Spesso dispongono di biblioteche, conoscono i ricercatori che si occupano di particolari campi e, come i docenti universitari, possono essere citate nel piano. Ad esempio, se un rappresentante di un'associazione dichiara che un mercato sta crescendo del 5% all'anno, è possibile riportare questo dato nel piano, ricordando di citare la fonte dell'informazione.

La stampa di settore è spesso utile. È possibile telefonare ai giornalisti, che in genere dispongono di molte informazioni e possono indicare altre persone da contattare.

Gli articoli di giornale sono accessibili tramite le biblioteche indicate in precedenza, oltre che via internet. Può essere necessario il pagamento di una tariffa. È consigliabile tentare prima con la stampa di settore, ma può essere utile controllare anche la stampa nazionale, in genere le riviste e i quotidiani più autorevoli. È possibile trovare giornalisti che hanno raccolto molte informazioni per un articolo e sono disposti a condividerne una parte.

I materiali pubblicati da concorrenti, fornitori e clienti, tra cui report e resoconti, possono offrire dati utili. Potete anche provare a intervistare fornitori, clienti e concorrenti. Le loro dichiarazioni

devono essere utilizzate con cautela perché possono essere inaffidabili, ma talvolta possono rivelarsi utili.

Ogni volta che raccogliete informazioni parlando con qualcuno, chiedetegli con quali altre persone potreste parlare. Attraverso i consigli ricevuti dagli altri potreste arrivare a una persona in grado di fornirvi un dato veramente utile.

Infine, ricordate di provare a eseguire ricerche su internet. Esistono milioni di pagine di informazioni disponibili online, che permettono di accedere a università, associazioni di settore, istituzioni, giornali, organizzazione di ricerca, biblioteche e semplici appassionati. Anche se la ricerca dei dati può richiedere molto tempo, spesso ne vale la pena. Se non trovate immediatamente le informazioni desiderate, utilizzate quanti più motori di ricerca possibile: ognuno copre solo una frazione di tutte le informazioni disponibili, quindi se uno non offre alcun risultato, un altro potrebbe fornire proprio il collegamento che state cercando. Se siete ancora bloccati, utilizzate il pensiero laterale: provate con enciclopedie, università di tutto il mondo, dalla Biblioteca del Congresso di Washington alla British Library di Londra¹ Non abbiate timore a contattare tramite posta elettronica le persone che trovate citate sul Web per chiedere loro se sono a conoscenza di eventuali fonti di informazioni.

8. Ripetizioni

È inevitabile che vi siano alcune ripetizioni in un business plan, proprio come ve ne sono in questo libro. È necessario assicurarsi che ogni sezione del documento narri una storia autonoma, perché un lettore potrebbe leggere una sezione, posare il documento e leggere un'altra sezione in un secondo momento. Come in un romanzo, talvolta può essere necessario ricapitolare. Quanto meno, la sintesi deve esporre in forma condensata gli argomenti esposti nel corpo del documento. È probabile che nella sezione sul background dell'azienda diciate cose che

¹ Per l'Italia repertori delle biblioteche con cataloghi accessibili online sono disponibili presso i siti dell'Associazione italiana biblioteche – www.aib.it – e del Ministero dei beni culturali – www.internetculturale.it (N.d.T.).

si ripetono, poniamo, nella sezione sui mercati. Non c'è niente di male a utilizzare una certa dose di ripetizioni, che anzi rafforzano e aggiungono peso alle argomentazioni. Tuttavia, è necessario evitare di esagerare, in particolare all'interno di una stessa sezione, perché rendono la storia noiosa e lasciano al lettore un'impressione negativa di vaghezza.

9. Rivedere il documento

Chiedete a una persona di cui vi fidate, ma che non è coinvolta nel progetto, di leggere il documento e darvi feedback. Non volete critiche, ma piuttosto un approccio costruttivo: idee, dubbi e difetti. Non chiedete consiglio a qualcuno eccessivamente pignolo o che non ha esperienza di business perché potrebbe rilevare molti piccoli difetti che in realtà non contano molto, senza vedere il grave errore nella logica del piano che invece richiederebbe la massima attenzione. Avete bisogno di qualcuno che sia onesto con voi: se il documento è prolisso e poco efficace, è importante che lo sappiate prima di mostrarlo al lettore che volete colpire.