

L'imprenditore del terzo millennio non può prescindere dalla conoscenza profonda dell'impresa

Il business plan per accedere ai finanziamenti agevolati

di Raffaella Losito

Per molti anni il termine "Business Plan" è stato prerogativa di pochi addetti ai lavori, mentre per i più rappresentava solo l'ennesimo termine straniero che tentava di invadere il nostro vocabolario; oggi, con sempre maggiore determinazione, sta entrando a far parte del nostro linguaggio quotidiano e, sempre di più, è il primo ostacolo che incontrano i neo imprenditori nella fase di start up dell'impresa.

Il Business Plan (B.P.) è il documento che più di ogni altro simboleggia, e simboleggerà, l'imprenditore del "terzo millennio", un imprenditore che, trovandosi ad operare in un contesto imprenditoriale sempre più turbolento e incontrollabile, non può più prescindere da una gestione "immortalata" in una fotografia la più nitida possibile in tutti i contorni che rappresentano l'impresa; solo conoscendone i punti di forza e i punti di debolezza sarà in grado di intervenire tempestivamente là dove il mercato di riferimento lo richiede. Il futuro imprenditore non potrà più permettersi di improvvisare, pensando di apprendere solo sul campo.

Oggi le risorse finanziarie hanno tempi di volatilizzazione rapidissimi, sono sempre più scarse e ancora costose. Inoltre, il B.P. consente di tracciare un percorso a cui l'imprenditore potrà attenersi per il conseguimento dei risultati e per effettuare una verifica e un controllo continui dell'andamento gestionale. Peraltro, nella fase di pre-avvio



Raffaella Losito

dell'attività, l'idea imprenditoriale è solo un'idea che va sottoposta a prova di fattibilità; la sua convenienza economica e finanziaria sono deducibili solo da questo elaborato, risultato di un'attenta e accurata ricerca sugli aspetti che la contraddistinguono.

Il B.P. è inoltre un ottimo strumento di comunicazione dell'idea imprenditoriale: è l'unico "biglietto da visita" a disposizione da presentare a potenziali finanziatori, fonti di finanziamento pubbliche o private, permettendo una valutazione prospettica sulla capacità reddituale dell'impresa e sul suo grado di affidabilità. Anche nei casi in cui le richieste di finanziamento o contributi fanno espresso riferimento a "relazione tecnica esplicativa dell'attività svolta" o "progetto di sviluppo aziendale", per illustrare la futura impresa o la fase di sviluppo di un'attività già esistente, sarà la presentazione di un "buon B.P." a

rappresentare l'elemento di credibilità discriminante nella concessione del finanziamento.

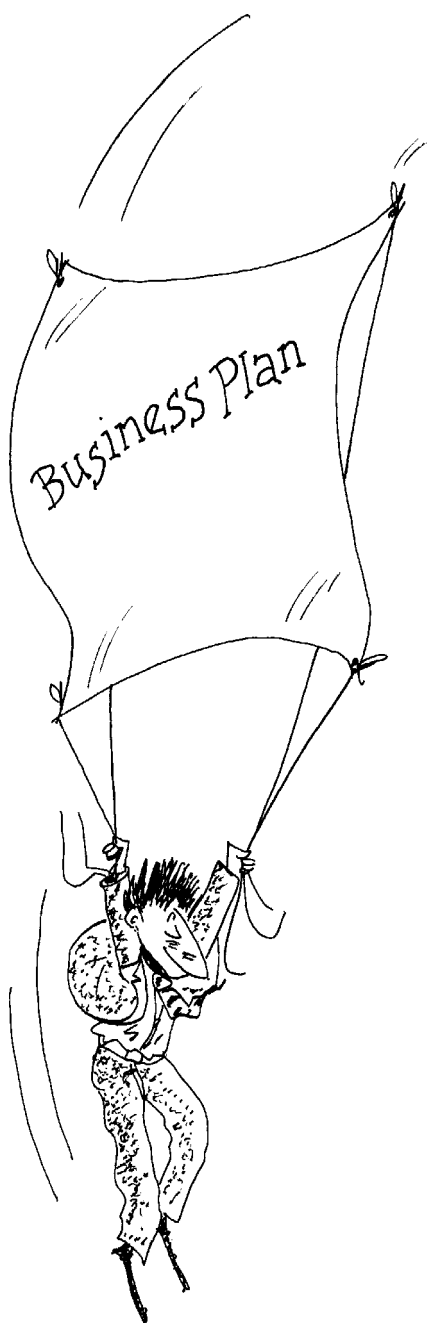
Un efficace B.P., anche se le informazioni in esso contenute acquistano importanza diversa in base all'interlocutore di riferimento, imprenditore o terzi, deve essere soprattutto: completo, comprensibile, coerente, credibile.

COMPLETO. E' importante che tutti gli aspetti relativi all'attività siano sviluppati in modo organico, senza dimenticare nessuna delle informazioni necessarie ad identificare la professionalità dell'imprenditore e la validità del suo progetto.

Per realizzare tale finalità, il B.P. deve contenere almeno le seguenti componenti:

- **Il Piano di Organizzazione Aziendale**, in cui si indica la scelta effettuata e i motivi circa la forma giuridica che si è deciso di adottare; si presenta il profilo dell'imprenditore (o dei soci) e dei futuri collaboratori, mettendo in evidenza quelle qualità personali e professionali che costituiranno i punti di forza per il successo dell'iniziativa; dando risalto alla motivazione che porta a quell'impresa, allo scopo di dimostrare che il progetto non costituisce una semplice intuizione, ma è il risultato di un processo razionale di maturazione progressiva.

L'assunzione di "personale" dipendente viene spesso considerato con particolare favore da alcune leggi di finanziamento agevolativo; tuttavia, in alcune



di esse, diventa il vincolo per mantenere o vedersi revocato il contributo concesso (vedi Legge 215/92 a favore dell'imprenditoria femminile). Le previsioni di risorse umane da coinvolgere dovranno essere congrue rispetto alle previsioni relative al volume di fatturato che verranno formulate e trovare riscontro nei costi indicati nei Conti Economici.

• **La Ricerca di mercato e il Piano di marketing**, con cui l'imprenditore dimostra di aver studiato il contesto settoriale in cui si propone di operare e il target di clientela a cui i prodotti/servizi saranno proposti.

Questa parte costituisce la verifica della *fattibilità commerciale* dell'idea imprenditoriale poiché in essa si formulano in modo motivato gli obiettivi commerciali per i primi anni di vita dell'impresa e le strategie che si intendono adottare ai fini del loro raggiungimento.

L'analisi del macro settore considera aree che possono influenzare la continuità dell'impresa sotto forma di "opportunità" o "minacce"; a tal fine dovrebbe includere aspetti anche molto diversi: la congiuntura economica, il contesto sociale e politico, la legislazione attuale o in corso di approvazione, l'evoluzione tecnologica, i rapporti con l'estero, ecc.. Un aspetto fondamentale di analisi riguarda "l'ambiente competitivo", ossia la concorrenza. Misurandone la forza e la pericolosità potrebbero emergere l'impossibilità di accedere a settori "blindati" dalla concorrenza e l'opportunità di individuare nicchie di mercato non ancora sature raggiungibili con strategie ad hoc.

Nel B.P. le cifre del "fatturato" e dei "costi commerciali" dei vari anni andranno motivate e giustificate in funzione di tutti gli elementi del piano di marketing; dalla loro attendibilità risulterà anche la credibilità della parte economico-finanziaria.

• **Il Piano Economico e Finanziario (PEF)**, che serve a "tradurre" il proprio progetto in termini monetari.

Questa parte rappresenta la verifica della *fattibilità economica e finanziaria* dell'idea imprenditoriale poiché ha lo scopo di quantificare gli investimenti necessari per l'avvio dell'attività e le relative fonti di finanziamento che si ritiene di poter attivare; valutare la redditività della futura attività; predeterminare l'eventuale fabbisogno finanziario da coprire con l'indebitamento bancario o con altre fonti.

Sarà costituito da:

- piano degli investimenti
- piano delle fonti di finanziamento
- conto economico preventivo,
- stato patrimoniale preventivo,
- cash flow, su base mensile, per il solo primo anno di attività ed eventualmente su base annuale per quelli successivi al primo.

Lo stato patrimoniale potrebbe essere elaborato per il solo primo anno, considerando che le informazioni contenute richiederebbero la predisposizione preventiva anche del cash flow (per la corretta determinazione dei saldi banca, clienti e fornitori).

E' necessario estendere il piano economico e finanziario su un arco temporale triennale, periodo che le statistiche relative alle nuove imprese indicano come il periodo "critico",



contraddistinto da un più elevato tasso di mortalità e sarebbe opportuno attenersi ad una serie di accorgimenti:

- esprimere i costi non solo in valore assoluto, ma anche in percentuale sul fatturato, in modo da evidenziare, nell'immediato, se si è data "credibilità" alle variazioni identificate;
- per quanto riguarda gli ammortamenti, questi vanno stimati sulla base della prevista "vita utile" dei beni ammortizzabili e non attenendosi alla normativa fiscale, che non interviene ai fini di un bilancio preventivo "gestionale";
- la carenza di liquidità rappresenta una delle cause più frequenti di mortalità della piccola impresa; il cash flow appare quindi di fondamentale importanza e va redatto con la maggiore cura possibile, sia per la valutazione dell'equilibrio finanziario di breve periodo dell'impresa, sia per una quantificazione più attendibile del fabbisogno finanziario.

COMPENSIBILE. Qualunque B.P. poggia su un considerevole complesso di ipotesi adottate per la sua costruzione e che, se sono certamente note al suo redattore, non risultano altrettanto evidenti a chi lo debba valutare criticamente.

Onde evitare che il valutatore esterno possa assumere atteggiamenti negativi di cautela o, nel dubbio, arrivare a sospendere il suo giudizio, si ritiene necessario confortare determinate scelte effettuate con commenti di chiarimento:

- quali riflessioni si possono fare sui risultati di natura economico-finanziaria (conti economici, stati patrimoniali e budget dei flussi di cassa) e sulla loro evoluzione nei vari esercizi? Sono state effettuate valutazioni ottimistiche, prudentiali o restrittive?
- in base a quali considerazioni è stata determinata la consistenza delle "rimanenze finali di magazzino"?

CHECK LIST DI ELABORAZIONE

L'idea imprenditoriale e l'imprenditore

La descrizione dell'idea e la presentazione del o dei futuri imprenditori.

- Qual è l'idea che intendo sviluppare? Perché quest'idea?
- Quali sono le motivazioni che mi spingono verso quella particolare idea?
- Quali sono gli obiettivi che vorrei raggiungere in futuro?
- Quali sono le mie attitudini personali e le mie capacità per sviluppare quella particolare idea?
- Ho le competenze richieste? Ho seguito studi particolari? Ho già avuto esperienze precedenti in questo settore?

Il prodotto / Il Servizio

La descrizione dettagliata del o dei prodotti o del servizio che si vuole fornire e i prezzi a cui si prevede di vendere.

- Qual è il prodotto/servizio?
- Quali sono le sue caratteristiche distintive?
- Quali bisogni soddisfa?
- Quali sono le differenze più importanti tra il nostro prodotto/servizio e quello della concorrenza? (prezzo, qualità, tecnologia, novità, ecc.).
- Perché dovrebbero venire ad acquistare da me invece di andare dai concorrenti? Che cosa li attira?
- Dove intendo stabilire la sede della mia attività? Perché ho scelto quel particolare luogo per il mio prodotto/servizio?
- Quale sarà il prezzo a cui intendo vendere il mio prodotto/servizio? Come l'ho determinato?

Il settore e il mercato

La descrizione del settore e dei motivi principali per avere successo in quel settore, la tipologia di clientela a cui ci si rivolgerà e come si cercherà di farli diventare "clienti".

- Il settore di attività in cui intendo inserirmi è in fase di sviluppo?
- Come prevedo il futuro del mio settore di attività? Si prevedono delle normative che limiteranno la mia attività futura?
- Qual è la tipologia di cliente a cui prevedo di propormi?
- I clienti che ho identificato consumano già quanto vorrei proporre o non conoscono ancora il mio prodotto/servizio?
- Quanto sono disposti a spendere per il mio prodotto/servizio?
- Il mio prezzo è coerente con la tipologia di clientela a cui mi rivolgerò?
- Come prevedo di distribuire il mio prodotto/servizio (con consegna a domicilio, con costi di spedizione o trasporto a mio carico, direttamente presso il cliente, ecc.)?
- Come penso di far conoscere il mio prodotto/servizio?
- Che tipo di pubblicità prevedo di utilizzare (il sito internet, i volantini, il passaparola, il messaggio televisivo o radiofonico, ecc.)?

DEL BUSINESS PLAN

La concorrenza

La descrizione dei concorrenti e le loro caratteristiche

- Quali sono i nostri concorrenti diretti? Quanti sono in totale?
- Dove sono localizzati?
- Non è possibile che il mercato sia già completamente soddisfatto dai concorrenti?
- Che prezzi praticano? Che qualità offrono?
- Come promuovono il loro prodotto/servizio?
- Quali sono i loro punti di forza e i loro punti di debolezza?

L'organizzazione

La descrizione della divisione del lavoro tra il futuro imprenditore e gli eventuali collaboratori, o tra i soci, o tra i soci e gli eventuali collaboratori.

- Come prevedo di strutturarmi?
- Penso di utilizzare del personale esterno? Con quale forma contrattuale (collaboratori a progetto, prestatori occasionali, dipendenti a tempo determinato, indeterminato, part-time, ecc.)?
- Quali saranno i compiti di ognuno? E i loro costi?

La forma giuridica

La descrizione della forma giuridica scelta e le motivazioni della scelta.

- Qual è la forma giuridica più idonea?
- Quali sono i motivi che mi spingono alla scelta della specifica forma giuridica? (i costi ridotti, il voler dividere la responsabilità con altri soci, ecc.)

Il piano economico-finanziario

La descrizione degli investimenti necessari per avviare l'attività, le risorse finanziarie (denaro) e le fonti di finanziamento a cui rivolgersi, i costi e i ricavi dell'attività con il relativo profitto (guadagno) o perdita. Le informazioni di carattere economico-finanziarie devono essere previste per i primi tre anni di attività.

- Quali beni di investimento (ristrutturazione di locali, arredamento, attrezzatura, impianti, automezzi, computer, stampante, tel./fax, insegna per i negozi, ecc.) mi servono per l'attività (Piano degli investimenti)? In che tempi?
- Ho definito il capitale che prevedo di destinare alla mia attività?
- Come ho previsto i ricavi che dovrebbero derivare dalla vendita dei miei prodotti/servizi (Conto Economico)?
- Come ho previsto i costi necessari per avviare e gestire l'attività (acquisti di merce, stipendi ai dipendenti, affitto, utenze, consulenze, pubblicità, tasse varie, ammortamento dei beni d'investimento, interessi sui prestiti di denaro, spese varie, ecc.) (Conto Economico)?
- Come ho previsto le uscite di denaro a fronte dell'acquisto dei beni di investimento e dei costi (Cash Flow)?
- Come ho previsto le entrate di denaro date dal mio capitale e dai ricavi dell'attività (Cash Flow)? Quante altre risorse finanziarie (denaro) mi serviranno oltre al mio capitale?
- Quali sono le fonti di finanziamento?

- su quali ipotesi di vita utile sono stati calcolati gli ammortamenti?
- con quali criteri sono state scelte le dilazioni di pagamento nei confronti di clienti e fornitori?
- è stata considerata la remunerazione del titolare o dei soci? E con quale criterio?
- come sono stati stimati gli oneri finanziari?

COERENTE. Le scelte strategiche individuate devono essere in linea con l'attività d'impresa. Le strutture finanziarie interessate non finanzieranno le "velleità" dell'imprenditore, ma un progetto realizzabile e adeguato al mercato di riferimento.

CREDIBILE. La credibilità scaturisce da un B.P. completo di tutti gli elementi che permettano di valutare, con la maggior attendibilità possibile, il grado di rischio a cui si va incontro nel finanziare l'impresa. Ciò comporta l'evidenza non solo di punti di forza, normalmente più contenuti in un'impresa in fase di start up, ma anche di punti di debolezza, inevitabilmente presenti anche in attività innovative.

Per la stesura del Business Plan non esistono regole o schemi fissi; la struttura dipende dallo scopo per il quale viene presentato, tuttavia la prassi, che si può ritenere ormai consolidata, suggerisce l'adozione di un percorso-tipo, per il quale si propone una "check list" di riferimento.

Non dimentichiamo i controlli....

Non sempre i B.P. presentati in sede di richiesta di finanziamenti agevolati o contributi a fondo perduto rispettano quelle regole di predisposizione e quella correttezza che rappresentano la base ai fini della valutazione del progetto imprenditoriale.

Soprattutto nella predisposizione del PEF si riscontrano – sulla base dell'esperienza personale – molti gravi errori spesso tali da privare il B.P., nella sua

interezza, di ogni significatività e utilizzabilità o, dopo una eccessiva descrizione del progetto imprenditoriale nel Piano di Marketing, si tende a dedicare al Piano Economico e Finanziario un'attenzione sommaria e superficiale.

Il PEF è un documento che contiene voci e importi correlati tra loro, può verificarsi che la modifica dell'importo di una voce non sia seguita dalle conseguenti modifiche sugli importi delle altre voci a quella correlata.

La "griglia di controllo" che si propone, ha lo scopo di verificare la correttezza e la coerenza interna del Business Plan.

Raffaella Losito
Dottore Commercialista



CHECK LIST DI CONTROLLO

- 1) Controllare tutte le somme che compaiono nei diversi documenti che compongono il PEF. (Sono molti i B.P. che pervengono agli enti di competenza con evidenti errori nelle somme, dovuti spesso ad una carente utilizzazione del software)
- 2) Controllare che la misura del finanziamento agevolato o del contributo a fondo perduto evidenziati nel PEF siano conformi a quanto stabilito nella norma di agevolazione e indicarli nell'esercizio di prevedibile incasso
- 3) Controllare che il totale delle Fonti di Finanziamento iniziali siano maggiori del totale degli Investimenti fissi iniziali, e ciò per i seguenti motivi:
 - il valore degli investimenti previsti è al netto di IVA. Quando però si tratti di procedere alle relative spese, occorre disporre di fonti di copertura sufficienti anche per sostenere l'onere derivante da IVA
 - vi possono essere investimenti non finanziabili né contribuibili, a cui deve provvedere l'imprenditore (IVA inclusa)
 - oltre che a coprire gli investimenti iniziali, le fonti di finanziamento disponibili al momento dell'avvio dell'attività devono essere ritenute adeguate anche a "coprire" i costi del necessario periodo di avvio (primi "n" mesi, e la variabile "n" deve essere valutata caso per caso) durante il quale già si manifesteranno, con regolarità, i "costi di esercizio" (affitti, personale, acquisti, consulenze, pubblicità, utenze telefoniche ed elettriche ecc.) senza che in genere ancora si manifestino le prime entrate di cassa derivanti dalle vendite ai clienti
 - qualora si faccia conto su finanziamenti agevolati e/contributi, si deve tenere conto del fatto che la loro erogazione avviene "a posteriori", ossia dopo che gli investimenti sono stati effettuati, il che richiede la disponibilità a priori delle somme necessarie e quindi delle relative "fonti".
- 4) Accertarsi che tra le fonti di finanziamento sia prevista una quota di Capitale Proprio dell'imprenditore pari almeno al 20-25% del totale dei finanziamenti, sulla base di quanto ritenuto ragionevole dalle strutture finanziarie. (Ciò per dare l'evidenza di una partecipazione al rischio imprenditoriale, senza che lo stesso sia imputabile esclusivamente a finanziatori terzi).
- 5) Controllare che gli Oneri Finanziari figuranti nei conti economici e nel cash flow siano congrui, ossia calcolati tenendo conto del probabile indebitamento (individuabile nel Cash Flow), dei tassi di mercato per quanto riguarda l'indebitamento bancario e del tasso di legge per i finanziamenti agevolati. Gli oneri finanziari relativi all'indebitamento bancario andrebbero calcolati maggiorando di almeno tre punti percentuali il cosiddetto "tasso nominale" (TA.N.) per tenere conto di tutti gli altri elementi che influiscono sul costo del denaro bancario e pervenire pertanto al "tasso effettivo globale" (T.A.E.G.).

DEL BUSINESS PLAN

Per la verifica della congruità tra i diversi documenti che compongono i PEF, accertarsi, per ciascun esercizio del PEF:

- 6) che nello Stato Patrimoniale, l'importo dei crediti verso clienti sia pari alla differenza tra il fatturato esposto nel Conto Economico e gli incassi da clienti figuranti nel Cash Flow;
- 7) che l'ammontare dei debiti verso fornitori sia pari alla differenza tra gli acquisti di beni pluriennali e di materie prime, merci e servizi diminuiti dei pagamenti iscritti a tale titolo nel Cash Flow;
- 8) che nello Stato Patrimoniale gli importi delle disponibilità liquide e dei debiti verso banche, al termine di ciascun esercizio, coincidano con quelli derivanti dal Cash Flow;
- 9) che nello Stato Patrimoniale, per le voci "capitale proprio, contributi a fondo perduto, finanziamenti agevolati", ci sia rispondenza tra le entrate del Cash Flow;
- 10) che nello Stato Patrimoniale, l'ammontare delle "riserve" sia compatibile con gli utili degli esercizi precedenti (Conto Economico) e con i pagamenti ipotizzati a titolo di dividendi (Cash Flow);
- 11) che nello Stato Patrimoniale, l'eventuale TFR trovi giustificazione negli accantonamenti effettuati a tale titolo nei vari Conti Economici;
- 12) che l'utile (o perdita) netto del Conto Economico coincida con quello indicato nello Stato Patrimoniale;
- 13) che nello Stato Patrimoniale, il valore degli investimenti fissi (immobilizzazioni) in ogni esercizio diminuisca dell'importo iscritto alla voce "ammortamenti" del corrispondente Conto Economico;

Ai fini della valutazione della adeguatezza del PEF, accertarsi:

- 14) che il compenso dell'imprenditore (o dei soci) sia adeguato. A volte, per far apparire migliore il PEF tale compenso non viene esposto. In tal caso, di cosa dovrebbe vivere l'imprenditore?
- 15) che gli importi dei crediti verso clienti siano compatibili con la prassi del settore: poco credibile appare la previsione di incassare integralmente il venduto nel corso dell'anno stesso (salvo negli esercizi commerciali che operano al dettaglio ed esclusivamente con incasso immediato del corrispettivo)
- 16) che i ricavi esposti nei Conti Economici non siano usciti dal "libro dei sogni", ma risultino adeguatamente e dettagliatamente motivati nel Piano di Marketing;
- 17) che l'inserimento nel Cash Flow e negli Stati Patrimoniali di voci quali "prestito soci, o parenti e amici" rappresenti una prospettiva realistica, in caso contrario evitare di esporli;
- 18) che tra gli investimenti fissi non figurino acquisti di beni non "strumentali" (cioè non necessari) per svolgere l'attività;
- 19) che i debiti verso fornitori siano compatibili con la prassi del mercato. Inoltre, in genere, appare poco credibile che i fornitori siano disposti a concedere lunghe dilazioni di pagamento ad aziende ancora da avviare o neo costituite;
- 20) che relativamente all'effettiva accessibilità al credito bancario, dichiarata dall'aspirante imprenditore, sia prevista l'esistenza di adeguate
- 21) che le prime entrate da clienti, nel Cash Flow, siano tempificate in modo ragionevole: salvo per attività già iniziate, è difficile che tali entrate siano immediate;
- 22) che le entrate previste nel Cash Flow, per finanziamenti agevolati o contributi siano "scadenziate" in modo prudentiale, tenendo conto dei normali tempi di erogazione;
- 23) che per le aziende di cui si prevede la sede presso l'abitazione dell'imprenditore (o di uno dei soci) l'ipotesi appaia verosimile, tenendo conto della natura dell'attività che si propone di svolgere (e dei regolamenti comunali);
- 24) che l'e
- 25) che se i flussi finanziari derivanti dall'IVA sono rilevanti, il loro importo dovrebbe apparire nel Cash Flow e il saldo di fine esercizio dovrebbe apparire nello Stato Patrimoniale
- 26) che le cessioni di beni dall'imprenditore all'impresa siano adeguatamente motivate;
- 27) in generale, che tutti gli importi dei costi inseriti in Stato Patrimoniale e Conto Economico siano congruenti con quanto asserito nel capitolo sull'organizzazione (spese di costituzione, costi del personale, ecc.) ed in quello sul Piano di Marketing (ricavi, spese di pubblicità, provvigioni, risorse umane, ecc.).