

SOCIOLOGIA

COME REDIGERE UN BUSINESS PLAN

Il business plan è l'approccio idoneo per considerare in modo sistematico tutti gli effetti connessi ai comportamenti aziendali e ai loro effetti fiscali, offrendo così al redattore ed al destinatario del piano la verifica della fattibilità economica e finanziaria delle proprie decisioni, nonché la valutazione tendenziale dei risultati attesi.

CHE COS'È IL BUSINESS PLAN

Il termine business plan può essere tradotto in italiano con *piano previsionale* o *piano di fattibilità* oppure *piano aziendale*.

È un documento che serve a definire e riepilogare il progetto imprenditoriale, le linee strategiche, gli obiettivi e la pianificazione patrimoniale, economico e finanziaria. Esso è composto da più parti e ognuna di queste deve essere coordinata con le altre.

Il business plan contiene un mix di:

- descrizioni (per esempio la scheda personale dei soci)
- numeri (stato patrimoniale, conto economico e prospetto di tesoreria)
- analisi di riscontri tecnici, logici, qualitativi e quantitativi.

PERCHÉ PREPARARE UN BUSINESS PLAN E QUAL È LA SUA FUNZIONE

Il business plan è il documento, necessariamente flessibile, che contiene le strategie dell'impresa e può essere utilizzato sia da nuove imprese o per nuovi business che da imprese già esistenti. Esso è certamente utile per chiarire le idee e per verificare se l'idea è fattibile oppure no e per migliorarne gli eventuali punti di debolezza. A tal fine si sottolinea che è necessario redigere più versioni del business plan prima di trovare quella soddisfacente e sostenibile patrimonialmente, economicamente e finanziariamente.

La sua redazione può trarre origine da eventi imposti dalla legge a seguito, ad esempio, di una richiesta di finanziamento (agevolato oppure no) oppure può nascere da un'esigenza dell'impresa di ristrutturarsi, ampliarsi, diversificarsi, integrarsi con altre strutture, ecc.

Il business plan ha una doppia funzione:

- la funzione interna serve a chiarire all'imprenditore la conseguenza di precise scelte in presenza di determinati presupposti
- la funzione esterna ha lo scopo di presentare il progetto ai terzi (potenziali nuovi soci, banche, altri finanziatori).

Esso non è un documento immutabile: anzi esso deve essere adattato alle mutate esigenze dell'impresa ed ai cambiamenti dei parametri esterni utilizzati. Si pensi all'aumento dell'inflazione, alla variazione dei tassi d'interesse, alla modifica delle ipotesi di base o al variato rapporto impresa/mercato.

A CHI INTERESSA IL PIANO PREVISIONALE (REDATTORI E DESTINATARI)

Il business plan interessa due categorie di soggetti: i destinatari, cioè coloro che lo debbono leggere ed esaminare ed i redattori, cioè coloro che lo devono preparare.

I soggetti destinatari sono così individuati:

- l'imprenditore, che può essere inteso non solo come singola persona fisica ma anche come compagine di soci
- i soci futuri: la compagine sociale originaria potrebbe variare. I soggetti chiamati a sottoscrivere una quota o un aumento del capitale sociale o a confermare la loro intenzione di sostenere lo sviluppo societario, vogliono conoscere le stime di redditività in senso ampio del loro capitale investito.
- i soggetti finanziatori, sia ordinari (es: banche, istituti di credito, ecc.) che straordinari (es: istituzioni pubbliche per l'erogazione di fondi speciali, a fondo perduto o a tasso agevolato)
- il management: con tale termine si individuano tutti i collaboratori dell'imprenditore con responsabilità di gestione. Tale soggetto può essere importante soprattutto nelle imprese già costituite e di una certa dimensione.

La redazione del piano previsionale richiede, di solito, una sommatoria di competenze diverse sia interne che esterne alla compagine societaria. Conseguentemente, partecipano alla redazione del business plan:

- l'imprenditore stesso, per descrivere in modo compiuto il processo/prodotto o il servizio da offrire al mercato
- il management (ove presente), quale ausilio tecnico-operativo all'imprenditore
- gli altri consulenti: marketing, tecnici di altro tipo, avvocati, consulenti del lavoro, agenti, ecc., per individuare e determinare i *numeri* del settore di competenza
- il professionista (in genere il commercialista o il consulente aziendale) per congiungere ed elaborare in modo logico e congruente i *numeri* forniti dai soggetti al fine di riepilogare gli aspetti patrimoniali, reddituali e finanziari.

IL CONTENUTO DEL BUSINESS PLAN

Il business plan contiene numerose informazioni e dati che devono essere logicamente correlati ed inseriti in un documento. Un elenco indicativo ma non esaustivo dei punti da trattare, è il seguente:

- descrizione del prodotto/servizio
- la storia dell'azienda
- l'analisi della storia dei soci e degli amministratori
- l'analisi della struttura organizzativa dell'azienda
- l'analisi degli aspetti amministrativi
- l'analisi delle risorse umane
- l'analisi della logistica
- l'analisi di mercato e le scelte di marketing
- il piano delle vendite del prodotto/servizio
- il piano degli investimenti e le relative risorse

- l'analisi del know-how e delle licenze d'uso
- la descrizione del ciclo produttivo, compresa la fase di smaltimento e/o riutilizzo di rifiuti e scarti
- la descrizione degli aspetti ambientali e di sicurezza, se significativi
- l'analisi della struttura finanziaria
- le previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie
- i punti di forza e di debolezza del progetto
- le considerazioni conclusive

Per essere attendibile, ogni previsione deve prendere in considerazione tutti gli aspetti dell'attività in oggetto.

Ad esempio, si noti che un raddoppio delle vendite implica la ripercussione di effetti su molteplici realtà aziendali (capacità produttiva, trasporti, magazzino, carico di lavoro amministrativo, ecc.).

Un'impresa ha successo quando è in grado di generare profitti contestualmente alla creazione di liquidità; infatti, un'impresa che produce ricavi ma non genera liquidità è sicuramente destinata alla crisi aziendale. Basti pensare che, ad esempio, alla fine del mese gli stipendi ai dipendenti vanno pagati con la liquidità e non con i profitti.

LE FASI PREPARATORIE E LA PROCEDURA DI REALIZZAZIONE

Il business plan è un documento importante che deve essere curato, preparato nei dettagli e meditato, anche alla luce di una serie di passi necessari da compiere per costituire un'impresa. Si ritiene utile elencare alcuni requisiti per la preparazione del piano previsionale:

- rigore nella preparazione: tutte le informazioni andranno verificate e documentate
- i punti di forza e di debolezza dell'idea imprenditoriale devono essere attentamente esaminati e discussi
- le normative in vigore devono essere conosciute e osservate
- la temporaneità di alcune normative agevolative fiscali; è evidente che al termine dell'agevolazione l'azienda e il progetto devono essere in grado di autosostenersi
- affidarsi a consulenti competenti e, se esistenti, iscritti ad Albi professionali
- preparare due o più scenari: uno più ottimistico ed uno più prudentiale e, soprattutto, se possibile, preparare degli scenari alternativi
- tenere realisticamente conto dei tempi di realizzazione del progetto (giornate/ore di lavoro) e degli aspetti burocratici che possono ritardare l'avvio dell'attività (autorizzazioni, licenze, ecc.)

FRANCHISING

Una valida alternativa, per chi vuole avviare un'attività imprenditoriale, è rappresentata dall'affiliazione in **franchising**. Questa nuova, ed interessante, opportunità consiste nella possibilità, per l'aspirante imprenditore, di affiliarsi.

L'affiliazione è una forma di collaborazione continuativa che si instaura tra l'affiliante (franchisor) e uno, o più, affiliati (franchisee). Tramite l'affiliazione, l'affiliante concede all'affiliato, l'utilizzazione della propria formula imprenditoriale (know-how, tecniche di vendita, prodotto, servizi, marchio, segni distintivi, assistenza, formazione ecc.), in modo da consentire all'affiliato la conduzione e la gestione, dell'attività, in modo del tutto autonomo.

Il contratto di affiliazione implica il sostenimento, da parte dell'affiliato, di un **costo** che può assumere due distinte modalità:

- **Entry Fee:** prezzo che l'affiliato paga, in un'unica soluzione, per l'utilizzo della formula commerciale. E' utile chiarire quali elementi include, per esempio, formazione, affiancamento, know-how, selezione collaboratori oppure opening/ start up.
- **Royalties:** può essere calcolato su base percentuale, ossia variare in funzione del fatturato, in questo caso l'affiliato sostiene un costo commisurato all'andamento delle vendite. L'affiliante condivide, quindi, il rischio d'impresa con l'affiliato.

Restano ovviamente a carico dell'affiliato le spese ordinarie dell'attività ossia ad es. l'affitto, le forniture, le spese di amministrazione ecc.

Il **know-how**, ossia le conoscenze tecniche di base, deve essere specifico rispetto all'attività oggetto del franchising. A tale proposito, è utile ricordare che, il Regolamento Europeo del Franchising stabilisce che il know how deve essere:

- **segreto:** non è brevettabile, tuttavia è da proteggere internamente all'azienda;
- **sostanziale:** all'interno della formula imprenditoriale deve esistere un elemento che la rende vantaggiosa, ossia, un elemento che determina un maggior fatturato, oppure, minori costi;
- **identificabile:** l'insieme degli elementi che compongono tale formula imprenditoriale deve essere codificata.

Tale codice, solitamente, è parte integrante del contratto di franchising, in esso è contenuta una procedura replicabile, segreta, innovativa e originale.

Esistono **tre tipi** di franchising:

- **Franchising di distribuzione:** l'affiliante cede all'affiliato il know-how commerciale, l'uso del marchio, servizi etc. Questa tipologia di franchising presuppone che il franchisor (o affiliante), abbia collaudato con provato successo, tecniche e metodi commerciali, nonché l'uso del marchio, che nell'insieme costituisce il know-how che viene trasferito al franchisee (o affiliato) contro pagamento dell'entry fee o delle royalties.
- **Franchising di servizi:** l'affiliante vende la prestazione di servizi efficacemente organizzati e sperimentati. Questo tipo di franchising ha una collocazione molto varia, può riguardare attività di ristorazione, turismo, istituti di bellezza, parrucchieri, autonoleggio. Anche in

questo caso la prestazione di servizi, e l'efficacia degli stessi, deve essere opportunamente inventati, messi a punto e collaudati dal franchisor. La replicabilità del servizio lo rende cedibile, da parte del franchisor (o affiliante), nei confronti del franchisee (o affiliato).

- **Franchising Industriale:** in questo caso sia l'affiliante che l'affiliato, sono due imprese industriali tra le quali si attua uno scambio di licenza di brevetti di fabbricazione (per esempio) contro know-how, tecniche di vendita. In questo caso il franchisor (o affiliante), cede al franchisee (o affiliato) la licenza dei brevetti di fabbricazione ed i marchi, la tecnologia e l'assistenza tecnica.

FINANZIAMENTI PER IL FRANCHISING

ITER DI VALUTAZIONE

1. Valutazione della domanda

La valutazione della domanda viene effettuata in **due tappe**.

La **prima** prevede le seguenti verifiche:

- la **verifica formale** (preliminare) della domanda presentata, volta ad accertare la **sussistenza di quei requisiti** la cui assenza pregiudica, direttamente ed oggettivamente, la possibilità di accedere ai benefici di legge (requisiti di accoglibilità)
- la **verifica di merito**, della coerenza tra il **profilo del proponente** e il "**profilo tipo**" indicato dal Franchisor. Superata tale fase, l'**Agenzia nazionale** per l'attrazione d'investimenti e lo sviluppo d'impresa SpA già Sviluppo Italia mette in contatto proponente e Franchisor; quest'ultimo dovrà valutare se le caratteristiche del proponente sono corrispondenti al "profilo tipo" richiesto per la gestione del punto di vendita, secondo i propri standard di selezione e di esperienza, maturati attraverso la gestione della propria rete commerciale in Franchising

Si sottolinea che i requisiti soggettivi richiesti dalla legge per il regolare avvio dell'attività devono sussistere al momento della presentazione della domanda:

- **in capo al proponente, nel caso di iniziative presentate in forma di ditta individuale**
- **in capo ad uno dei soci, ovvero al solo legale rappresentante se previsto dalla normativa di settore, nel caso di iniziative presentate in forma societaria**

La **seconda**, che prende il via in caso di esito positivo del contatto di cui sopra, prevede:

- la valutazione del "**progetto di impresa**" predisposto congiuntamente dal Franchisor e dall'aspirante Franchisee, in ordine alla **fattibilità tecnico-economica** dell'iniziativa ed alla sua cantierabilità ovvero alla effettiva ed immediata realizzabilità. Il "**progetto di impresa**", sottoscritto anche dal Franchisor, deve essere inviato dal Franchisee all'**Agenzia nazionale** per l'attrazione d'investimenti e lo sviluppo d'impresa SpA già Sviluppo Italia **entro 60 giorni** dalla conclusione della prima fase;
- **un colloquio** con il proponente (nel caso di società con l'**intera compagine sociale**) che verterà sulle seguenti aree tematiche di approfondimento: competenze, mercato, aspetti gestionali, aspetti economici e finanziari. **La mancata partecipazione al**

colloquio del proponente singolo - ovvero, nel caso di società, anche di uno soltanto dei soci - nelle date che verranno comunicate da Agenzia nazionale per l'attrazione d'investimenti e lo sviluppo d'impresa SpA già Sviluppo Italia comporterà il rigetto della domanda.

L'intero procedimento di valutazione sarà concluso **entro il termine di sei mesi** dalla data di ricevimento della domanda, ovvero della documentazione integrativa richiesta, ai sensi dell'art.5 del D.Lgs. 31 marzo 1998, n.123.

2. Stipula del Contratto di Concessione delle agevolazioni

Alla valutazione della domanda e del relativo "progetto di impresa", fa seguito la **Delibera di Ammissione o Non Ammissione alle agevolazioni.**

In caso di esito positivo, il Franchisor ed il Franchisee procedono, **entro 30 giorni** dalla data di ammissione alle agevolazioni, alla stipula del contratto di Franchising, successivamente alla quale, il Franchisee stipulerà il Contratto di Concessione delle agevolazioni, che è l'atto formale che regola i rapporti e i reciproci obblighi tra l'**Agenzia nazionale** per l'attrazione d'investimenti e lo sviluppo d'impresa SpA già Sviluppo Italia e il beneficiario.