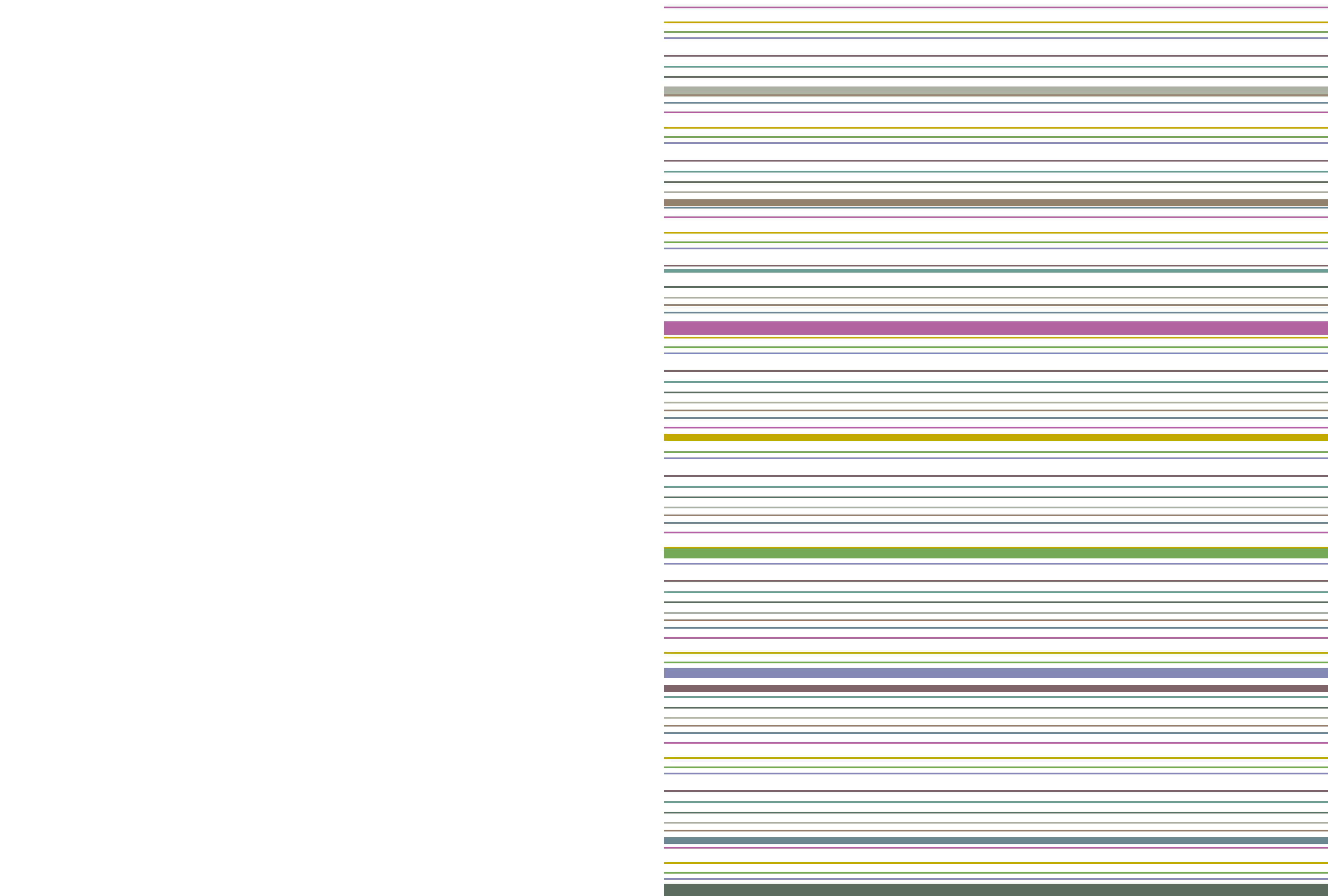


GUIDA ALLA
GUIDA PRATICA
RIVOLTA AD ASPIRANTI
IMPRENDITORI
ED IMPRENDITRICI

CREAZIONE D'IMPRESA





GUIDA ALLA
CREAZIONE
D'IMPRESA

**GUIDA PRATICA
RIVOLTA AD ASPIRANTI
IMPRENDITORI
ED IMPRENDITRICI**



INDICE

PRESENTAZIONE	7	Riassumendo. Cosa devo scrivere nel mio business plan?	46
		Approfondimenti. Alcuni esempi di forme contrattuali	47
1. IL BUSINESS PLAN	8	6. LA FORMA GIURIDICA	54
L'importanza di un buon Business Plan	9	Quale forma giuridica scegliere?	55
A che cosa serve?	9	Le forme giuridiche – elementi distintivi	56
		Valutazioni da effettuare per le diverse forme giuridiche	66
2. L'IDEA IMPRENDITORIALE E L'IMPRENDITORE	14	Le principali imposte	67
Perché voglio fare l'imprenditore?	15	Gli studi di settore	68
L'idea imprenditoriale	16		
Essere imprenditori significa... ..	17	Approfondimenti. L'associazione in partecipazione	64
La Mission	18		
La Vision	18	7. LE PREVISIONI ECONOMICO FINANZIARIE	70
		Un po' di economia e finanza prima di partire...	71
Riassumendo. Che cosa devo scrivere nel mio business plan?	19	Il piano economico-finanziario	72
		Il piano degli investimenti	72
3. IL PRODOTTO/IL SERVIZIO	20	Il piano delle fonti di finanziamento	73
Cosa, come e dove voglio vendere? Perché dovrebbero acquistare da me?	21	I conti economici previsionali	73
L'identificazione del prodotto e servizio	22	Gli stati patrimoniali previsionali	75
La concorrenza	25	Il piano dei flussi di cassa (il cash flow)	77
La localizzazione dell'azienda	26	Il punto di pareggio o break even point	79
Mettere in sintonia domanda con l'offerta	27	Il margine di contribuzione unitario (Mcu) e le decisioni aziendali	82
Riassumendo. Che cosa devo scrivere nel mio business plan?	29	Riassumendo. Cosa devo scrivere nel mio business plan?	83
4. IL SETTORE, IL MERCATO, IL CLIENTE	30	8. NON DIMENTICHIAMO I CONTROLLI DEL NOSTRO BUSINESS PLAN...	84
Chi saranno e come raggiungerò i miei clienti?	31		
La ricerca di mercato	32	9. I PRINCIPALI ADEMPIMENTI BUROCRATICI	90
Il cliente	32		
L'ambiente	34	10. LE DIVERSE POSSIBILITÀ PER FINANZIARE LA MIA IMPRESA	98
Il piano di Marketing	35		
		Approfondimenti. I Confidi	101
Approfondimenti. Come promuovere l'attività su internet	37		
Approfondimenti. Promuovere la tua attività su face book	39	CONCLUSIONI	103
Riassumendo. Nel mio Business Plan devo inserire	41	ELENCO SITI DI INTERESSE PER LE NUOVE IMPRESE	107
Approfondimenti. Il controllo dei risultati del mio piano di marketin g.....	43	Appendice: REGIMI FISCALI AGEVOLATI	111
5. L'ORGANIZZAZIONE	44		
Come decido di strutturare la mia azienda?	45		
L'organizzazione	46		

PRESENTAZIONE

La scelta di mettersi in proprio richiede la capacità di concretizzare un'idea vincente in un solido progetto d'impresa, per questo il Servizio Nuova Impresa, promosso dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura di Venezia e coordinato dalla sua Azienda Speciale Venezi@Opportunità, vuole essere un punto di riferimento per chi intende pianificare il proprio futuro imprenditoriale in maniera informata e consapevole tramite una gestione integrata di strumenti quali l'informazione, l'orientamento e la formazione.

L'esperienza acquisita da Venezi@Opportunità nell'ambito della consulenza allo start-up d'impresa ha evidenziato la necessità da parte dell'utenza di ricevere un chiaro indirizzo sulle prospettive e i problemi del “mettersi in proprio”.

La particolare situazione economica e le novità normative hanno accentuato ancor più la necessità di capire come riuscire a tradurre l'idea imprenditoriale e verificarne la fattibilità sia commerciale che economico-finanziaria in un'ottica previsionale, come districarsi tra procedure burocratiche necessarie nella fase di avvio, atti autorizzativi richiesti, enti abilitati al rilascio, riferimenti normativi e quali sono le agevolazioni finanziarie a cui è possibile accedere.

Tale guida nasce quindi con l'idea di offrire agli aspiranti imprenditori ed imprenditrici della Provincia di Venezia delle indicazioni preliminari per affrontare in maniera più preparata e consapevole la realizzazione del proprio progetto con lo scopo di ridurre al minimo il rischio imprenditoriale, per quanto rimanga un elemento ineliminabile in questo tipo di attività. Grazie a questo strumento non si ha certo la pretesa di eviscerare ogni spetto dell'attività imprenditoriale, soprattutto le intrinseche peculiarità che possiedono i diversi settori commerciali o produttivi, ma, sinergicamente al servizio di orientamento svolto dallo Sportello del Servizio Nuova Impresa e agli specifici corsi di formazione organizzati da Venezi@Opportunità, spera di essere un valido strumento di supporto e di riferimento per chi si affaccia per la prima volta sul mercato nella veste di imprenditore.

Auspiciandoci che la lettura di tale testo possa risultare un prezioso momento di riflessione e di pianificazione, che vi aiuti non solo a fornirvi delle risposte, ma soprattutto che vi possa suggerire quelle domande chiave che ogni aspirante imprenditore dovrebbe porsi per intraprendere consapevolmente il proprio percorso, auguriamo a tutti gli aspiranti e neo-imprenditori il miglior successo nella realizzazione del proprio progetto.



CAPITOLO 1

IL BUSINESS PLAN

L'IMPORTANZA DI UN “BUON” BUSINESS PLAN

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 può più permettersi di improvvisare, pensando di apprendere solo sul campo.

CHE COSA SERVE?

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.

Nella fase di preavvio dell'attività, l'idea imprenditoriale va sottoposta a prova di fattibilità attraverso la stesura del Business Plan, 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

È 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.

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).

È 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, prudenziali o restrittive?
- In base a quali considerazioni è stata determinata la consistenza delle eventuali "rimanenze finali di magazzino"?
- 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.

STRUTTURA DEL BUSINESS PLAN

PARTE INTRODUTTIVA: DESCRIZIONE DELL'IDEA IMPRENDITORIALE	PARTE TECNICO OPERATIVA: ANALISI DI FATTIBILITÀ DELL'IDEA IMPRENDITORIALE	PARTE QUANTITATIVO MONETARIA: ANALISI ECONOMICO FINANZIARIA
– Idea – Imprenditore (<i>attitudini, aspirazioni, creatività, motivazioni, ruoli, il sapere</i>)	– il Macro Ambiente – Prodotto/Servizio – il Settore, il Mercato e il Cliente – la Concorrenza – l'Organizzazione – la Forma Giuridica	– Piano degli Investimenti – Piano delle Fonti di Finanziamento – Conto Economico Previsionale – Stato Patrimoniale Previsionale – Cash Flow Previsionale



CAPITOLO 2

L'IDEA IMPRENDITORIALE E L'IMPRENDITORE

PERCHÈ VOGLIO FARE L'IMPRENDITORE?

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

Qual è l'idea che intendo sviluppare?

Come è nata l'idea imprenditoriale?

Quali sono le motivazioni che mi spingono verso quella particolare idea?

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?



L'IDEA IMPRENDITORIALE

Tutto nasce da una domanda che spesso “martella” per molto tempo chi vuole mettersi in proprio: “dove trovo l’idea?” Sicuramente l’idea nasce da un lungo periodo, fatto di dubbi, osservazione e di ricerca di un’idea “perfetta”che può essere trovata nei posti più inattesi o nelle situazioni quotidiane. Ma probabilmente “l’idea perfetta” non esiste e dovrete semplicemente cercare l’idea che sia realizzabile, pratica, che vi coinvolga con entusiasmo e in cui credere fermamente. Innanzitutto cercate di essere sinceri, elencate le vostre esperienze, le abitudini, analizzate “la vita” della vostra città, ci sono lacune di mercato, c’è una domanda che non viene soddisfatta, come potreste migliorare le attività già presenti e quali sono le vostre predisposizioni. L’aspirazione arriva mescolando tutto quello che abbiamo a disposizione, creatività, esperienza, abilità e attenta osservazione del mercato.

Quando avete trovato un’idea che vi piace, occorrerà capire se effettivamente è genuina. Mettete da parte l’entusiasmo e valutate gli aspetti fondamentali dell’attività:

- Il prodotto/servizio soddisfa una “domanda”
- In che cosa è differente da altri prodotti o servizi già esistenti
- Che competenze avete nel settore ed eventualmente come potete colmarne le “lacune”
- Qual è il bacino di utenza a cui proporrete il vostro prodotto/servizio.
- Come raggiungeremo i nostri clienti (tramite campagne pubblicitarie, conoscenze, passaparola...)
- Chi e quanti sono i nostri concorrenti
- Qual è l’investimento iniziale per l’avvio
- Quali possono essere i miei possibili fornitori.

Quando l’idea sarà pianificata chiedete a parenti e amici la loro opinione, ma attenzione, solo a voi spetta l’ultima parola, le loro opinioni se costruttive vi aiuteranno a migliorare a ridefinire la vostra idea. Quanto avrete finalmente trovato l’idea, “tuffatevi” con entusiasmo in essa e sarete ripagati dei tanti giorni passati a domandarvi “dove trovo l’idea”!

FALSI “MITI” SUL METTERSI IN PROPRIO:

così sarò più libera

finalmente faccio solo quello che mi piace

voglio lavorare con i miei amici

ero stanco di lavorare per gli altri

voglio essere più flessibile

È importante distinguere tra:

HOBBY	IMPRESA
Lo faccio quando mi va' Posso dedicarmi solo a un particolare Nessuno mi giudica È un completamento Richiede risorse finanziarie Può avere dimensioni ridotte Il successo dipende dalla mia soddisfazione	Devo farlo quando lo richiede il mercato Devo tenere tutto sotto controllo Il mercato mi valuta È centrale Genera risorse finanziarie Deve avere una dimensione redditiva Si giudica in base alla soddisfazione dei clienti

ESSERE IMPRENDITORI SIGNIFICA...

“L’imprenditorialità non è semplicemente un – mettersi alla prova – in qualcosa che ti piace o ti riesce particolarmente bene e nemmeno una semplice scelta professionale, ma è soprattutto **“una scelta esistenziale”**. Non saranno quindi sufficienti delle specifiche competenze tecniche settoriali, ma competenze trasversali che hanno più a che fare con la propria personalità.

A questo punto sarà bene analizzare la propria vita, le proprie abitudini e attitudini, e soprattutto valutare sinceramente se sono in grado di prendere decisioni importanti e sopportare il peso delle conseguenze.

Essere imprenditori prevede di far convergere in se stessi diverse caratteristiche ed in particolare tre condizioni fondamentali:

AUTOSTIMA	PENSIERO STRATEGICO	COMUNICAZIONE
Sicurezza di sé Consapevolezza Determinazione Intelligenza Intuito Coraggio Fiducia Ottimismo	Missione Visione Impresa Idea Scenario Progetto Visione sistemica	Gestione dei collaboratori Gestione dei clienti Comunicazione esterna Empatia – Ascolto Gestione dei conflitti Definizione percorsi di sviluppo Definizione obiettivi Feedback

TABELLA A CURA DELLA DOTT.SSA VALERIA PELLEGRINO



Essere imprenditori significa anche essere dei “Leader” e quindi credere in se stessi, sapere dove andare e saper comunicare.



Attenzione!

Il business plan è il primo banco di prova che ti troverai ad affrontare per scoprire se sei in grado di capire dove andare e soprattutto se sei in grado di comunicarlo agli altri, siano questi collaboratori dell'impresa per la condivisione della strategia e degli obiettivi, o finanziatori privati (potenziali investitori in capitale di rischio) e pubblici (le banche per la valutazione del merito di credito, soggetti pubblici che gestiscono le richieste di agevolazione).

LA MISSION (la missione)

La *mission* di un'impresa è il suo scopo ultimo, **la giustificazione stessa della sua esistenza** e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre.

La missione identifica:

- La “ragion d’essere” dell'impresa
- Lo scopo, le finalità
- Il significato profondo, il senso d’esistere
- L’identità
- I valori ed i principi guida
- Gli elementi distintivi
- I vantaggi competitivi
- Le attività che l'impresa svolge, cioè il “mestiere”.

LA VISION (la visione)

La *vision* esprime la volontà strategica dell'azienda: essa non riguarda ciò che ancora non è accaduto, ma soprattutto **ciò che si vuole che accada**. In questa prospettiva la capacità di visione si associa alla sensibilità di percezione di ogni cambiamento rilevante per la sopravvivenza e il successo dell'azienda.



Riassumendo...

Che cosa devo scrivere nel mio business plan?

- Presentazione l'idea
- Presentare il profilo del o degli imprenditori facendo emergere informazioni e dati strettamente connessi con il settore in cui si andrà ad operare e con il proprio bagaglio di esperienze formative e lavorative personali, sarà quindi utile predisporre una sorta di curriculum vitae
- La Mission
- La Vision.



IL PRODOTTO IL SERVIZIO

COSA, COME E DOVE VOGLIO VENDERE? PERCHÈ DOVREBBERO VENIRE AD ACQUISTARE DA ME?

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

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



L'IDENTIFICAZIONE DEL PRODOTTO O DEL SERVIZIO

Si deve essere chiari nell'**identificare** il prodotto/servizio che vogliamo vendere. Le caratteristiche del prodotto/servizio devono nascere da un'attenta analisi del settore in cui si ha intenzione di entrare. È possibile, infatti, che le **caratteristiche tecniche o fisiche** del prodotto/servizio debbano essere cambiate o modificate proprio perché l'analisi del settore ha evidenziato bisogni da soddisfare che necessitano di un prodotto/servizio in parte o totalmente diverso da quello che il neo imprenditore aveva inizialmente ideato.

Parto con **l'analisi del settore** in cui voglio operare:

- Definizione del settore in cui intendo operare
- Delimitazione dello studio
- Storia e normativa del settore
- Operatori del settore, mappatura dei concorrenti
- Intensità della concorrenza
- Barriere all'entrata e fattori di successo
- Giudizio dell'attrattività del settore.

Ricordiamoci che vi sono anche degli **elementi imprescindibili** che decretano il successo di un prodotto, per esempio:

- Le conoscenze acquisite sul prodotto
- La velocità di risposta alle richieste del cliente
- Il servizio al cliente
- La promozione del prodotto
- Qualità del prodotto, ponendo attenzione alla scelta dei miei fornitori.

Tuttavia, quando la competizione è forte, bisogna aggiungere degli **elementi distintivi** che inducano la clientela a riconoscerci e scegliere il nostro prodotto.

Esempio. Apertura Asilo Nido

CARATTERISTICHE ESSENZIALI	FATTORI DISTINTIVI
- Rispetto delle normative di riferimento (<i>spazi, numero operatori per bambino, sistemi di sicurezza...</i>). - Requisiti professionali operatori (<i>titoli abilitanti</i>).	- Capacità empatica degli operatori. - Capacità di stendere un buon piano formativo (<i>più attenzione alle attività svolte e alle metodologie di insegnamento</i>). - Usare i canali più adeguati di comunicazione per promuovere l'attività.

Esempio. Apertura di un esercizio di commercio al dettaglio

CARATTERISTICHE ESSENZIALI	FATTORI DISTINTIVI
- Rispetto delle normative (<i>igienico sanitarie, sicurezza dei locali</i>). - Rispetto della normativa fiscale vigente. - Gestione del magazzino e degli ordini.	- Localizzazione dell'attività (<i>posizione di passaggio, presenza di potenziali clienti nella zona...</i>). - Specializzarsi per tipologia di utenza. - Fidelizzazione del cliente. - Monitorare il livello di soddisfazione del cliente per il servizio offerto (<i>non attraverso una semplice autovalutazione</i>).

D'altro canto, il **target di riferimento** potrebbe risultare diverso da quello immaginato in precedenza, cosicché anche i potenziali acquirenti del nostro prodotto/servizio potrebbero essere diversi da quelli previsti nella stesura iniziale del progetto.

IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO/SERVIZIO

Non dimentichiamo di identificare quello che potrebbe essere, per il nostro prodotto/servizio, il suo cosiddetto "ciclo di vita", peraltro oggi sempre più breve, fondamentale per definire la strategia futura della nostra attività. È importante individuare la fase in cui si colloca il prodotto, allo scopo di capire e utilizzare le strategie e le scelte di marketing per ciascuna fase.

Introduzione. Si dovrà tentare di far conoscere il prodotto e le sue caratteristiche innovative. Il prezzo può essere mantenuto elevato per compensare i costi di progettazione e promozione o viceversa molto basso per far crescere rapidamente la domanda.

Sviluppo. Se il prodotto è valido le vendite cominciano a crescere e questo implica un'elevata attenzione verso le politiche distributive e commerciali. La crescita dei volumi di vendita consente di ottenere più ricavi da reinvestire nell'attività per consolidare la propria presenza sul mercato.

Maturità. In questa fase molti competitori lasciano il campo a coloro che sono in grado di mantenere la redditività del prodotto grazie alla produzione e distribuzione di grossi volumi. È opportuno prendere provvedimenti per innovare il prodotto, o ritirarsi per evitare di difendere posizioni di mercato troppo difficili.

Declino. I volumi di vendita cumulati hanno saturato la domanda e restano solo poche imprese che non investono più in comunicazione, perché sono in attesa di sostituire il prodotto con qualcosa di nuovo.



Rivitalizzazione. È la fase in cui le caratteristiche del prodotto vengono rinnovate al fine di sollecitare la domanda. Tale azione di marketing influisce sulla crescita del volume delle vendite.

ANALISI DEL PROCESSO PRODUTTIVO E COMMERCIALE

Se l'oggetto della nostra attività sarà un prodotto destinato a subire un determinato processo produttivo, diventa importante spiegarne il **“processo”** per la sua realizzazione, definendone:

- Le attività preliminari alla produzione, con particolare riferimento alla progettazione
- Le componenti (macchinari, attrezzature, ecc.) della struttura produttiva
- Le fasi del processo di produzione
- Gli elementi di innovazione presenti nelle fasi di progettazione e produzione
- La massima capacità produttiva, mensile e annuale
- Il fabbisogno di fattori produttivi: spazi, attrezzature, risorse umane, scorte minime di materiali, tecnologie, ecc.
- Processo di determinazione dei costi industriali, indicando sul prezzo finale di vendita, l'incidenza percentuale dei costi di produzione
- Le scelte inerenti alle scorte in ordine a: materie prime, semilavorati, prodotti finiti, gestione commesse
- I criteri di selezione dei fornitori ed eventuali rapporti di collaborazione strutturata
- Le scelte adottate (livelli di qualità, tempi di consegna, costi, modalità di pagamento, ecc.) in relazione alle forniture di materie prime, attrezzature, macchine, impianti.
- I livelli di flessibilità produttiva, con particolare riferimento alla potenziale realizzazione di prodotti virtuali
- I livelli di eco-compatibilità del processo produttivo
- Gli standard di qualità dei prodotti
- Le scelte aziendali in relazione agli obiettivi di qualità
- Se è prevista la redazione del manuale di qualità dei prodotti dell'impresa
- Quali controlli di qualità si pensa di effettuare sul prodotto/servizio
- Se l'impresa e/o i suoi prodotti intende ottenere la certificazione di qualità
- In che misura la certificazione di qualità rappresenta un plus importante/ necessario per i prodotti dell'impresa.

LA CONCORRENZA

Particolare importanza ha la concorrenza o meglio i concorrenti dell'impresa che Adam Smith ha definito “mano invisibile” del mercato.

I concorrenti non solo minacciano costantemente la vostra azienda, ma ne possono influenzare la sue performance, i risultati economici –finanziari e possono modificare le opportunità attuali, presenti nel mercato.

Perciò per poter adottare una strategia di marketing vincente occorre sapere con esattezza **chi è il mio concorrente, che cosa fa e quanti sono.**

A tale proposito esistono due tipi di concorrenti:

- I concorrenti effettivi
- I concorrenti potenziali.

I primi sono rappresentati da quelle imprese che, per tipo di attività, di prodotti fabbricati o commercializzati, per la clientela a cui si rivolge, si pongono come delle reali “antagoniste della nostra azienda”.

I secondi sono costituiti da coloro che potrebbero entrare nel mercato e diventare dei rivali concreti dell'impresa, anche se non lo sono allo stato attuale: nuovi imprenditori che entrano nel mercato, imprese che decidono di diversificare l'attività entrando nel settore in cui opera la nostra impresa.

Nell'analizzare la concorrenza bisogna tenere conto anche di quelle imprese che pur operando in un settore diverso possono soddisfare medesimi bisogni e porsi, dunque come antagoniste alla nostra azienda.

Esempio. Se siamo titolari di un ristorante, non dobbiamo pensare che possono essere nostri concorrenti solamente gli altri ristoranti della zona, ma dobbiamo considerare tra i concorrenti anche le pizzerie, i fast-food, le paninoteche, i bar, ecc.

Una volta individuato il concorrente e la sua clientela si dovrà cercare di:

1. Scoprirne i “difetti”, o i punti di debolezza, al fine di non commettere i suoi stessi errori
2. Imitare i fattori comportamentali o le scelte gestionali che a noi sembrano positivi o di successo
3. Informazioni qualitative e quantitative: sulla gamma dei prodotti offerti, sulla loro qualità e sul livello di servizio
4. Osservare le tecniche di vendita attuate dai concorrenti, come l'analisi del comportamento dei consumatori, potranno offrirci spunti significativi per delineare le nostre strategie commerciali
5. Confronto con i prezzi praticati dalla concorrenza per rendersi conto di quali sono i prezzi relativi ad un dato prodotto/servizio nella zona presa in oggetto, in un dato momento.



Con l’occasione è importane ricordare che anche per analizzare la concorrenza, i canali da utilizzare sono quelli tradizionali e quelli innovativi (vedi capitolo ricerca di mercato).

Per consentire alla nostra attività di conservare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, occorre offrire al cliente il prodotto/servizio ad un prezzo inferiore, oppure un prodotto/ servizio di qualità a un prezzo più elevato. Nella scelta della strategia da adottare è tuttavia necessario confrontare le prestazioni che intendiamo offrire con quelle della concorrenza.

Esistono due strategie per far sì che, nel mare delle offerte, il cliente sia orientato a scegliere il nostro prodotto:

1. Individuare la specificità del prodotto/servizio e nel farla conoscere senza esitazione
2. Individuare le aspettative del cliente per adattare/migliorare la nostra risposta in relazione a queste.

LOCALIZZAZIONE DELL’AZIENDA

Altro elemento importante è la scelta della “**localizzazione**”, in realtà la ricerca del giusto posizionamento è una scelta importante che in molti casi determina il successo o il fallimento dell’impresa.

Non esiste un luogo ideale per qualsiasi attività, la nostra missione è **avviare l’attività nel luogo dove “vivono” i nostri potenziali clienti.**

Infatti, prima di aprire l’attività è necessario verificare se nella zona c’è l’effettiva necessità di un’attività come quella che state per aprire, quali sono i beni che scarseggiano in zona e dove i cittadini se ne approvvigionano.

Si analizzeranno le specificità territoriali (storiche, economiche, sociali, geografiche, demografiche, culturali e legislative), rilevanti per la propria attività imprenditoriale.

La presenza in zona di attività diverse da quella che avete in mente, ma con un target di clienti simili al vostro è sicuramente un punto favorevole. Infatti, potrete beneficiare dell’afflusso di gente alla attività limitrofe, per farvi conoscere dai potenziali clienti.

È bene ricordare che i ritmi di vita di oggi sono decisamente frenetici quindi la gente ha la necessità di trovare un’offerta la più ampia possibile concentrata nella stessa zona.

Esempio. Localizzare vicino ad un negozio di abbigliamento per bambini un esercizio tipo parafarmacia specializzata in vendita di prodotti per la prima infanzia, o viceversa.

Scegliere una zona solo perché si trova un locale disponibile o perché l'affitto o il costo del locale è basso è sicuramente una scelta errata, poiché spesso il costo della posizione riflette il volume d'affari che essa è in grado di generare.

Esempio. Se l’attività è situata in un luogo “nascosto” l’investimento pubblicitario che sosterremmo sarà sicuramente più alto al fine di dare maggiore visibilità all’impresa.

ALCUNE SEMPLICI VERIFICHE DA FARE:

- Se il locali ha già i requisiti adatti o ha necessità di una ristrutturazione
- Se si adatta bene all’immagine che vuoi dare al tuo business
- Se prezzo di acquisto o locazione è vantaggioso
- Se è facilmente raggiungibile da dove vivi
- Se è situato in una zona adatta al tuo business
- Se i potenziali clienti “vivono” nella zona
- Se c’è una popolazione sufficiente per sostenere l’attività
- Se nelle vicinanze ci sono negozi con target di clientela simili al tuo
- Se nelle vicinanze ci sono concorrenti e se ci sono valutare se sei in grado di competere con loro
- Se la viabilità è adeguata
- Se c’è la possibilità di trovare parcheggio.

METTERE IN SINTONIA LA DOMANDA CON L’OFFERTA

È importante saper mettere a confronto il livello di prestazione che offriamo e il valore attribuito dal mercato a tale tipo di prestazione. A questo proposito è stata ideata una tabella, che analizza questa relazione permettendo di rendere massimo il valore attribuito dal mercato al nostro prodotto/servizio, senza entrare nel merito del costo interno sostenuto per erogarlo.

	LIVELLO QUALITATIVO DEL PRODOTTO/SERVIZIO OFFERTO		
		ALTO	BASSO
VALORE ATTRIBUITO DAL CLIENTE AL MIO PRODOTTO/SERVIZIO	ALTO	Mantenere gli sforzi	Concentrare gli sforzi
	BASSO	Disinvestire	Bassa priorità

LIVELLO PRODOTTO/SERVIZIO ALTO +
VALORE ATTRIBUITO ALTO =

Le nostre prestazioni sono elevate e sono al livello di come le richiede il mercato, pertanto **manteniamo lo sforzo.**



**LIVELLO PRODOTTO/SERVIZIO ALTO +
VALORE ATTRIBUITO BASSO =**

Caratteristiche che richiede il mercato con alta priorità e che noi non offriamo adeguatamente, pertanto si richiede uno **sforzo significativo di miglioramento**.

**LIVELLO PRODOTTO/SERVIZIO ALTO +
VALORE ATTRIBUITO BASSO =**

Stiamo producendo uno **sforzo inutile** in quanto il mercato non richiede quel livello di qualità.

**LIVELLO PRODOTTO/SERVIZIO ALTO +
VALORE ATTRIBUITO BASSO =**

Le nostre prestazioni sono basse, così come il livello richiesto dal mercato, pertanto **lasciamo le cose come sono**.

FATTORI DI SUCCESSO E DI RISCHIO

Quali siano i **fattori critici di successo**, per la nostra attività potremo capirlo solo studiando con attenzione le forze che agiscono nel sistema in cui abbiamo scelto di competere. Ad esempio, nel settore della **distribuzione commerciale**, fattori di successo sono il prezzo, la qualità del prodotto, l'assistenza postvendita. È chiaro che non possiamo pretendere di avere la stessa forza su “tutti i fronti”, di essere i primi in tutto. Dobbiamo allora renderci conto di quali potranno essere, rispetto ai fattori di successo, i nostri “punti di forza e di debolezza”, non dimenticando che essi non saranno tali in assoluto, ma in relazione alle abilità ed ai difetti dei concorrenti. Nel caso di un’ impresa di riparazioni e assistenza auto-veicoli, ad esempio, si potrebbe riscontrare che gli addetti all’officina sono particolarmente bravi. Sarà questo, allora, un nostro **punto di forza**. Bravi ma, proprio per questo, da pagare bene. Da qui prezzi più alti di quelli della concorrenza. Ecco un nostro **punto di debolezza**.

- Si devono definire i fattori critici di successo dell’attività imprenditoriale
- Si devono definire gli elementi/fattori che possono costituire rischi per l’attività imprenditoriale
- Si devono indicare le strategie e le azioni di potenziamento dei fattori di successo e di riduzione dei rischi.

ANALISI SWOT O MATRICE SWOT

Per focalizzare meglio l'attenzione su questi punti può risultare utile avvalersi dell'**analisi SWOT**, conosciuta anche come **Matrice SWOT**. Si tratta di uno strumento di piani-

ficazione strategica usato appunto per valutare i **punti di forza** (Strengths), **debolezza** (Weaknesses), le **opportunità** (Opportunities) e le **minacce** (Threats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione.

SWOT- ANALYSIS		ANALISI INTERNA	
		FORZE	DEBOLEZZE
ANALISI ESTERNA	OPPORTUNITÀ	Strategie S-O: sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	Strategie W-O: eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	MINACCE	Strategie S-T: sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	Strategie W-T: individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acquisiscano i punti di debolezza.



**Riassumendo
Che cosa devo scrivere nel mio business plan?**

- È necessario infatti evidenziare in modo chiaro i seguenti punti:
- Il prodotto/servizio che si intende produrre/vendere
 - Quali bisogni soddisfa
 - Qual è il gruppo di clienti (target) potenziali a cui si rivolge
 - Analizzare il comportamento dei miei concorrenti
 - Indicare la localizzazione (area territoriale) e l'ubicazione (quartiere, via e locali) dell'impresa
 - Evidenziare le motivazioni delle scelte relative alla localizzazione e all'ubicazione dell'impresa (visibilità, presenza di potenziali clienti, aspetti logisitici) e relativi punti di forza e debolezza
 - Indicare la posizione/localizzazione della concorrenza.



Attenzione!
La descrizione del prodotto/servizio, sebbene appaia all'inizio del business plan, è il frutto di un attento processo di analisi delle caratteristiche del mercato in cui ci si intende immettere e per cui ci si riserva un dovuto approfondimento anche nei capitoli successivi.



CAPITOLO 4

IL SETTORE, IL MERCATO, IL CLIENTE

CHI SARANNO E COME RAGGIUNGERÒ I MIEI CLIENTI

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.)?



LA RICERCA DI MERCATO

Un’attenta analisi della realtà in cui ci si intende immettere è quanto mai importante **per aumentare le possibilità di successo della nuova iniziativa**. L’obiettivo della mia ricerca di mercato è capire la dimensione quantitativa delle vendite e l’espansione geografica del mercato per effettuare previsioni attendibili sulle vendite/ricavi possibili della nuova iniziativa imprenditoriale. La ricerca di mercato può essere realizzata a basso costo e utilizzando essenzialmente due tipi di canali diversi:

CANALI TRADIZIONALI	CANALI INNOVATIVI
– Report, studi di settore e testi specialistici. – Tesi di laurea. – Pubblicazioni di associazioni di categoria. – Riviste di settore. – Stampa economica. – Documenti di provenienza aziendale (<i>bilanci società di capitali</i>). – Indagini attraverso interviste o somministrazioni di questionari. – Partecipazione a fiere di settore.	– Utilizzo di motori di ricerca (<i>Es. Google</i>). – Utilizzo di siti internet (<i>Es. Infoimprese per individuare la concorrenza</i>). – Analisi dei siti internet dei concorrenti. – Reperire informazioni attraverso i nuovi social network: Facebook, Twitter, Yahoo e Myspace. – Reperire informazioni attraverso l’analisi dei blog settoriali.

L’analisi del mercato, effettuata con gli strumenti appena descritti ti permette di passare da un’idea generale di prodotto o di mercato, a un’idea particolare. In altre parole, **l’idea si va affinando ed arriva così a delinearsi come business**. È solo a questo punto che si può identificare in modo esatto il prodotto/servizio e il segmento del mercato che ci interessa.

IL CLIENTE

La prima domanda a cui dobbiamo rispondere è chi sarà il mio cliente-tipo? Come voglio raggiungerlo? Ogni mio cliente avrà un profilo dettagliato del compratore-tipo, ossia la personificazione di un gruppo di individui (segmento di mercato), perciò per capire come voglio raggiungerlo dovrò predisporre una sua “carta d’identità”.

Tutto ciò serve a capire esattamente il profilo del mio potenziale cliente (tipologia di vita, abitudini, luoghi che frequenta...) per poter “comunicare” con lui utilizzando il linguaggio e il tono più opportuno per fargli percepire il vantaggio principale di un mio prodotto/servizio rispetto alla concorrenza.

TIPO DI CLIENTI

Laddove per gli acquirenti industriali vale la convenienza rispetto alla concorrenza, per gli acquirenti singoli, ovvero i **consumatori**, vale il motivo profondo che spinge all’acquisto, l’**aspetto emozionale**. A tipo di cliente diverso corrisponderà tipo di azione di marketing diversa.

PERSONALIZZARE L’OFFERTA

Oggi non è più l’offerta a generare la sua domanda, bensì il contrario essendo la domanda a stimolare e trainare l’offerta.

Si tratta di comprendere la variabilità della domanda e fornire un’offerta sempre più personalizzata rispetto alle esigenze e ai desideri del consumatore, quindi **è necessario interpretare i bisogni esistenti** inventando qualcosa di nuovo, trovando nuove ed efficaci soluzioni per poter far presa sul cliente.

Esempio. Se per gli acquisti di **generi di prima necessità** lo sforzo maggiore è quello di mantenere la clientela acquisita mediante **azioni di fidelizzazione**, di fronte a una **clientela che non effettua acquisti ripetuti**, che cerca informazioni sul prodotto/servizio prima di acquistare e il cui acquisto rappresenta un livello di rischio elevato, occorre un’**azione di marketing mirata**.

Una prima riflessione sui consumatori ci induce a considerare che ci rivolgiamo a chi ha dei bisogni specifici, ha l’intenzione di soddisfarli, ha i soldi per comprare e la volontà di spenderli nell’acquisto di un nostro prodotto/servizio. **Nell’impossibilità di offrire a ognuno il “suo” prodotto/servizio, occorre classificare i clienti in gruppi omogenei e su quelli formulare offerte specifiche identificando un segmento di mercato.**

Esempio. Se offriamo un servizio di corsi di lingua, dovremo definire gli utenti, le modalità di insegnamento, la flessibilità degli orari.

Se vendiamo scarpe, dovremo capire se saranno da donna, uomo, bambino, il prezzo, lo stile, la distribuzione nei negozi o nei grandi magazzini.

In ogni caso il segmento di mercato deve consentire il calcolo del numero dei potenziali acquirenti e del loro acquisto medio, sollecitare lo sviluppo della pubblicità e della distribuzione, garantire un fatturato adeguato e non essere troppo esposto alla concorrenza.



L'AMBIENTE

Prima della identificazione del “mercato di riferimento”, è opportuno analizzare l'ambiente in cui l'impresa si troverà ad operare, effettuare un'analisi **macro-economico**, ovvero la situazione politica, economica, sociale e tecnologica in cui essa si colloca.

Per quanto riguarda la situazione politica, le leggi riguardanti alcuni settori merceologici l'intera economia è influenzata da decisioni politiche ed economiche, che possono costituire un vantaggio o un ostacolo per il nostro business. Occorre poi rendersi conto che la nostra impresa non vivrà da “single”, ma si troverà all'interno di un ambiente che la condizionerà e che da essa verrà influenzato.

Prima cercare di capire la situazione economica e sociale complessiva (“**macro-ambiente**”) e, subito dopo, quella del mercato che ci interessa più da vicino (“**microambiente**”) dobbiamo sforzarci di individuare, fra i tanti mutamenti del macro e del micro-ambiente, quelli che possono rappresentare per la nostra azienda una **opportunità** (ad es. una legge particolarmente favorevole) o una **minaccia** (ad es. un cambiamento nei gusti dei consumatori).

Solo comprendendo pienamente quali sono le opportunità e le minacce possiamo sperare di avere successo. Occorre infatti ragionare in termini di **sistema competitivo**: in sostanza, è necessario tener presente che il mercato in cui si pensa di operare non è rappresentato solo dai clienti, ma da altri soggetti che lo popolano (i concorrenti, i fornitori...), e che con la loro forza saremo costretti a fare i conti.

Esempio. Entrare in un settore “difficile” come quello delle automobili, con concorrenti imbattibili come le grandi multinazionali e con clienti molto attenti al rapporto qualità/prezzo dei prodotti, rappresenterebbe una difficoltà insormontabile per una nuova impresa.

Sotto il **profilo economico** è importante considerare che, per esempio, l'inflazione genera un incremento del tasso di interesse e l'aumento della disoccupazione una contrazione dei consumi; ma è altresì fondamentale valutare le tendenze che possono influenzare il settore di riferimento. Sotto il profilo sociale i fenomeni dell'invecchiamento della popolazione, dell'attenzione alla cura per il proprio corpo, dei viaggi, del divertimento e dell'attenzione all'ambiente possono influire sulle opportunità di business.

Sotto il **profilo tecnologico**, infine, internet, il computer, il telefono cellulare e gli altri strumenti di tecnologia avanzata influenzano la vita quotidiana, il lavoro e la ricerca, al punto da rendere un prodotto o un servizio superati nell'arco di poco tempo.

Esempi.

PROBLEMA. L' avvento di facebook e di altri social network ha soppiantato la messaggistica dei cellulari mettendo in grave crisi i gestori della telefonia mobile.

SOLUZIONE. La Vodafone ha risolto il problema offrendo ai propri clienti abbonamenti internet e telefoni cellulari già predisposti per l'utilizzo di questo tipo di applicazioni.

PROBLEMA. L'avvento di internet ha facilitato l'acquisto di voli aerei, viaggi e pacchetti vacanze direttamente on-line dai tour operator a prezzi decisamente vantaggiosi a discapito delle agenzie di viaggio.

SOLUZIONE. Le agenzie di viaggio più lungimiranti hanno risolto il problema attraverso la specializzazione in una o più tipologie di viaggio e per una o più tipologie di utenza, la fidelizzazione del cliente, attraverso l'invio di informazioni sulle offerte di viaggio e sugli sconti, capacità di monitorare il livello di soddisfazione del cliente per il servizio offerto.

Infine altri prodotti o servizi possono sostituirsi inaspettatamente al nostro. La posizione di leadership di un settore può, quindi, essere conquistata grazie all'**innovazione** sulla quale un'impresa basa il suo successo.

Questo significa che il vantaggio inizialmente acquisito può essere mantenuto **monitorando** in modo costante l'evoluzione scientifica e tecnologica, l'evoluzione demografica e sociale, delle risorse naturali ambientali e gli “anelli mancanti”, ovvero le incongruenze, le discrepanze e gli inconvenienti che incontriamo nel lavoro, durante il tempo libero e nella vita di tutti i giorni.

Si parla di “anelli mancanti” quando, sebbene si affermino importanti innovazioni, non sono ancora stati messi a punto gli elementi necessari per un loro sfruttamento.

Quindi ricordati che l'analisi di mercato non finisce mai!

IL PIANO DI MARKETING

L'accelerazione del ritmo delle innovazioni, le rapidissime evoluzioni del mercato internazionale, l'apertura crescente alla concorrenza mondiale sono fattori che condizionano la vita dell'azienda e che rendono il piano di marketing un elemento essenziale per le previsioni di vendita. Il piano di marketing indica la direzione “giusta” da seguire, gli obiettivi da raggiungere, le priorità da rispettare e le azioni da compiere per far sì che gli obiettivi che ci siamo posti siano raggiunti.

Il marketing non serve a vendere qualsiasi cosa si produca, ma a produrre ciò di cui il consumatore ha bisogno.

Si può definire come un'attività volta ad offrire:

- Il **prodotto** “giusto”
- Al **prezzo** “giusto”



- Tramite la **distribuzione** “giusta”
- Con la **comunicazione** “giusta”
- Al **cliente** “giusto”.

COMUNICAZIONE

La comunicazione d'impresa consiste principalmente in un'attività di **informazione e persuasione** volta ad aumentare le vendite del prodotto. La politica di comunicazione riguarda la definizione e la combinazione ottimale di diversi strumenti quali azioni pubblicitarie, promozioni, sponsorizzazioni, pubbliche relazioni e marketing diretto, evoluzione della vendita per corrispondenza.

La cura dell'immagine dell'azienda sotto tutti gli aspetti, dal nome, alla sede, fino alla pubblicità e alla banca dati clienti è fondamentale per far conoscere il prodotto/ servizio offerto, indurre il consumatore ad acquistarlo la prima volta e convincerlo a riacquistarlo in seguito.

Piccoli e utili passi da compiere per il piano di comunicazione:

- Scegliere il nome/il logo/lo slogan più immediati e diretti
- Stendere la campagna pubblicitaria/promozionale applicando nuove forme di marketing /strategie di marketing on-line.

DISTRIBUZIONE

È l'azione che consente di **portare il prodotto verso il cliente** attraverso canali di vendita quali: l'ingrosso, la grande distribuzione, il dettaglio, la vendita diretta.

Le piccole e medie imprese ricorrono generalmente all'azione diretta e alla vendita con agenti.

L'azione diretta effettuata presso il proprio punto vendita può essere sostenuta dal marketing diretto, oppure dall'ambulantato.

La vendita attraverso gli agenti richiede lo sforzo organizzativo di coordinare la rete e controllare l'azione di vendita. Per quanto riguarda i servizi si parla di azione promozionale e non di azione distributiva.

Perciò per far arrivare il prodotto al consumatore occorre decidere:

- Strategie distributive
- Copertura
- Canali
- Punti vendita
- Rete di vendita.



Approfondimenti Come promuovere l'attività su internet

Gli imprenditori spesso sono talmente occupati da mille altre cose (produzione, commerciale, parte finanziaria) che la comunicazione è proprio l'ultima delle loro preoccupazioni; cosa sbagliatissima perché nei mercati globali è necessario comunicare e farlo nel modo giusto. Per far crescere la propria azienda è importante essere alla costante ricerca di nuovi modi per attrarre potenziali clienti. Il web è una delle alternative utili per generare contatti ed un modo semplice per promuovere il vostro business online. Infatti, ad oggi, internet è uno degli strumenti di marketing più economici per far conoscere la vostra attività.

Abbiamo sviluppato un elenco di suggerimenti pratici per poter cominciare fin da subito a promuovere la vostra azienda:

Create un sito web. Il sito web dovrà essere una sintesi delle informazioni più importanti da veicolare ai vostri clienti. Per progettare il nostro sito dobbiamo smettere per un momento di pensare **all'offerta** (a noi):

- A chi siamo
- Che cosa facciamo e concentraci sulla domanda (a chi visita il sito) ponendoci alcune domande:
 - a. Chi è la persona che visita il sito?
 - b. Che cosa cerca?
 - c. Quali sono i suoi problemi e le sue necessità?

Ovviamente la creazione del sito web è solo il primo passo, i visitatori (potenziali clienti) non arrivano da soli, quindi a questo punto dovrete dedicavi alla promozione del sito.

Fate sapere a tutti l'indirizzo del sito. Assicuratevi che l'indirizzo del sito sia ben evidenziato sulla corrispondenza, sulla vostra pubblicità, sui vostri biglietti da visita. Stampatelo anche sui gadget e su qualsiasi cosa che possa veicolare il nome del vostro sito. Questo aiuterà a rendere visibile il vostro sito.

Aggiungete il sito alle web directory. Le web directory sono progettate per dare visibilità ai siti web ed alle attività, spesso sono divise per regioni, provincie o anche per settore merceologico. Includete il vostro sito su tutte le directory che trovate sul web, è un'operazione semplice, gratuita e anche questa contribuisce a darvi visibilità sul web.

Inserite annunci online. Tantissimi sono i siti che offrono la possibilità di inserire annunci online. La pubblicazione di un annuncio è gratuita e veloce e spesso questi siti fanno migliaia (alcuni milioni) di visite al giorno. Si tratta di un'ottima vetrina virtuale.

Inviare mail Promozionali. Con il tempo createvi una mailing list dei vostri clienti che accettano le vostre comunicazioni via mail, sfruttate questa lista per inviare mail promozionali con offerte speciali, con coupon stampabili che danno diritto ad uno sconto su



prodotti, in alternativa per gli auguri natalizi o per le comunicazioni. Attenzione però a non abusare di questo servizio, le comunicazioni andranno fatte periodicamente o occasionalmente, ricordate di non intasare la casella postale dei clienti.

Create un pagina/gruppo su Facebook. Se non siete già iscritti, iscrivetevi a Facebook, un social network che riunisce milioni di visitatori che condividono esperienze quotidiane, raccomandazioni ed emozioni. Utilizzate e sfruttate questa risorsa per comunicare e pubblicizzare le vostre offerte promozionali ai vostri amici. Cercate di coinvolgerli e fatevi raccomandare ai loro amici.

Pubblicate un video su Youtube. Questa è un'altra strategia semplice ed efficace. Producete un breve video in cui descrivete i vostri prodotti o servizi, comunicate qualcosa di importante o di utile. Potete recensire un prodotto, dare dei consigli per fare qualcosa, presentare una novità sul mercato o qualsiasi altra notizia degna di nota. I video può essere prodotto in casa o nel vostro negozio con una fotocamera digitale e successivamente pubblicata su Youtube.

Pubblicità online. Se oltre a sfruttare le risorse gratuite volete investire in pubblicità, allora potrete utilizzare il servizio di Google adword (si inseriscono annunci pubblicitari pagando pochi centesimi ogni volta che qualcuno clicca sul vostro annuncio) o in alternativa si possono contattare i webmaster o le redazioni dei siti di vostro interesse (quelli attinenti alla vostra attività) o ancora utilizzare i circuiti di banner pubblicitari.

Analizzare il traffico del sito. Un grande vantaggio offerto dal sito web è quello che potrete analizzare il traffico generato dal vostro sito. Grazie a queste analisi potrete sapere quanti utenti hanno visitato il sito, quali pagine hanno visitato, e come sono arrivati al vostro sito (tramite motori di ricerca o altri link). Per fare queste analisi dovrete integrare il sito con degli strumenti di analisi gratuiti tipo: Histats o Google Analytics.

Perseverare per ottenere i risultati. Non lasciatevi scoraggiare se il vostro sito ha poche visite. La promozione di un sito online a volte può essere lenta e necessita di costanza e pazienza. Durante i primi mesi probabilmente non vedrete grandi risultati, ma in questo periodo dovrete dedicarvi alla promozione ed alla costruzione di una rete di contatti (Facebook, Twitter, mailing list, ecc.) che vi saranno utili per il tempo avvenire.

Per concludere, se avete deciso di creare il vostro sito o se ne avete già uno, ricordate di aggiornarlo periodicamente e di mantenerlo sempre fresco. È inutile avere un sito vecchio e/o obsoleto, a volte potrà anche essere deleterio per l'immagine del vostro business. Se avete un sito o un blog aziendale dovrete rinnovarlo con informazioni e promozioni che attirino i clienti a visitarlo periodicamente in cerca di novità, offerte e consigli. È un'illusione credere che solo una paginetta web creata oggi possa darvi visibilità e clienti per i prossimi anni!!



Approfondimenti Promuovere la tua attività su facebook

Comunicare attraverso i social media, al di là dell'enfasi e delle mode, è diventato **“un modo nuovo di fare le cose vecchie”** (comunicare con i clienti e i fornitori, proporre nuove idee e prodotti, ecc.). Non esiste una strategia giusta sul come comunicare, ma di certo ci sono molte possibilità e i vantaggi sono molti:

- Raggiungere un target preciso
- Interagire con persone, comunicazione due sensi
- Le persone possono influenzare la percezione che gli altri hanno di un brand
- Costo/contatto basso.

Dal punto di vista del marketing, data la popolarità dello strumento Facebook, esso rappresenta una piattaforma ideale per promuovere un business:

- Social network con interazione a doppio senso (io chiedo amicizia e tu me la concedi)
- Pagina personale/aziendale, Gruppo/Pagina
- Comunicazione destinata prevalentemente ai consumatori finali
- Il prodotto/servizio si presta ad essere promosso attraverso una rete di relazioni.

Si pensa che Facebook abbia superato la soglia dei 500 milioni di utenti ed è ancora in crescita, è un fenomeno “coinvolgente”. Tuttavia per fare del buon marketing su Facebook non è sufficiente aprire un account o una pagina con il nome della azienda sedersi ed aspettare che migliaia di utenti diventino “fan”.

1) Il primo passo e forse il più importante è **creare una pagina dedicata** alla vostra azienda, in questo modo potete fare determinate attività promozionali, inoltre chi è interessato può saperne di più e comunicare con voi.

La creazione della pagina è gratuita ed è da qui che metto in atto le azioni di marketing per sviluppare la popolarità del tuo “ marchio”.

L'azione successiva sarà quella di invitare amici e conoscenti a **diventare fan** della pagina. Per fare questo puoi usare il pulsante **“suggerisci pagina ai tuoi amici”**. Dal momento che diventano tuoi fan, loro seguiranno il contenuto della pagina e potranno cliccare su **“mi piace”** se un contenuto è di loro interesse. Facendo questo attireranno l'attenzione dei loro amici e ti aiuteranno a farti conoscere ed a aggiungere potenziali clienti.

Il tuo compito sarà quello di **aggiornare regolarmente la pagina** con informazioni utili. **Nella pagina infatti non devi postare solo offerte promozionali e novità del tuo business, ma devi dare informazioni utili a coloro che visiteranno la pagina, devi coinvolgerli e mostrare a loro la tua professionalità e conoscenza del settore, descriverei veri motivi perché dovrebbero comprare da te. Non postare solo pubblicità.**

Il tuo compito è **costruire un rapporto di fiducia con visitatori/fan della pagina**, rispondi ai loro quesiti, dai loro consigli e pareri.

Occasionalmente **proponi sondaggi ai tuoi fan**, in tal modo verificherai la loro inte-



rattività e potrai ottenere un feedback sul tuo operato o su un determinato prodotto.

Ricorda di **inserire il logo della pagina Facebook ogni volta che farai pubblicità su carta** stampata o sul web in modo da far sapere a tutti che sei sul social network e che in qualsiasi momento potranno interagire con te.

2) Il prossimo passo della strategia di marketing **è investire in pubblicità pagata**. Facebook offre un ottimo sistema di marketing che consente di creare un profilo dettagliato del cliente che si sta cercando.

Esempio. Se voi promuovere un prodotto dedicato al pubblico femminile, quando crei il messaggio pubblicitario puoi selezionare il target a cui far visionare l'annuncio. Pubblico femminile, nubile, sai 14 ai 35 anni che parlano italiano e che risiedono a Roma.

Il programma viene eseguito in modalità **pay per clic**, cioè si pagano solo i click che i potenziali utenti fanno sul tuo annuncio e che quindi sono realmente interessati al prodotto. In questo modo è possibile ottimizzare l'investimento pubblicitario. Inoltre, il costo di questo sistema è variabile, cioè sarete voi a decidere quando spendere.

Ricordatevi che è importante studiare, sperimentare, partire (creare profilo, domande, risposte, ascoltare); può anche non essere necessaria una strategia predefinita, l'importante è fare test anche prevedendo una fase di prove ed errori, che vi aiuteranno a migliorarvi!



Riassumendo Nel mio Business Plan devo inserire:

ANALISI QUALI/QUANTITATIVA

- Descrivere dimensioni e caratteristiche del mercato relativo alla propria attività d'impresa
- Quali sono state le tendenze del mercato di riferimento negli ultimi anni
- Definire come è suddiviso il mercato ed in quanti segmenti si colloca la propria impresa
- Che quota di mercato è stata scelta come obiettivo iniziale
- Definire le prospettive di sviluppo del segmento di mercato nel quale si opera.

SITUAZIONE DELLA DOMANDA

- Precisare se la domanda relativa al prodotto/servizio è stabile o stagionale
- Specificare in quali periodi dell'anno si registrano eventualmente maggiori volumi di vendita
- Specificare le variazioni che la domanda potrà subire in conseguenza di avvenimenti pertinenti al settore o esterni ad essi.

MOTIVAZIONE D'ACQUISTO

- Descrivere le caratteristiche delle tipologie di clienti e di consumatori dei propri prodotti/servizi
- Descrivere le motivazioni all'acquisto e il potere contrattuale dei propri clienti.

SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

- Immedesimandosi nel cliente e/o consumatore definire specificatamente qual è il livello d'attesa della qualità del prodotto/servizio
- Definire quale metodo di rilevazione del grado di soddisfazione del cliente si intende adottare
- Definire quali sono gli elementi aggiuntivi e non attesi che possono aumentare il grado di soddisfazione del cliente/consumatore
- Definire quali azioni sono previste per garantire la fidelizzazione del cliente.

BARRIERE ALL'ENTRATA

- Descrivere dettagliatamente le barriere esistenti all'ingresso nel mercato di riferimento
- Descrivere quali sono le strategie di superamento delle barriere all'ingresso che si possono applicare.

POLITICHE E TENDENZE DEI PREZZI

- Specificare in quale misura percentuale vari elementi (progettazione, materie prime, manodopera, spese generali, ammortamenti, pubblicità, distribuzio-



ne, margine di profitto ecc.) contribuiscono alla composizione del prezzo prodotti/servizi

- Definire quanto più precisamente possibile il prezzo dei propri prodotti/servizi
- Descrivere analiticamente le politiche di posizionamento dei prezzi (anche in relazione alla concorrenza) e le motivazioni che ne sono alla base
- Esaminare e definire una eventuale strutturazione flessibile dei prezzi in relazione ai differenti segmenti di mercato in cui si colloca l'impresa
- Definire le cause di eventuali modificazioni dei prezzi.

POLITICHE DI COMMERCIALIZZAZIONE

- Definire le aree territoriali in cui si intende commercializzare il prodotto/ servizio
- Descrivere sinteticamente il programma di commercializzazione
- Esaminare le opportunità attuali e/o future di esportazione/internalizzazione dei prodotti/servizi
- Specificare eventuali accordi di commercializzazione con altre imprese.

PUBBLICITÀ

- Definire quali sono gli elementi caratterizzanti l'immagine aziendale e in che modo contribuiscono ad una specifica identificazione dell'impresa
- Definire il piano di comunicazione pubblicitaria dell'impresa.
In particolare si precisi:
 - I risultati desiderati
 - Che messaggio si vuole trasmettere per ottenere i risultati desiderati
 - Che mezzi si otterranno e perché
 - Come si controlleranno i risultati del messaggio.

DISTRIBUZIONE

- Si specifichino i canali di distribuzione prescelti e la struttura della rete di vendita
- Si definiscano le motivazioni alla base della scelta del canale di distribuzione
- Si specifichi l'incidenza dei costi di distribuzione sul prezzo dei prodotti/servizi e la loro dinamica di formazione
- Si specifichi gli eventuali elementi di innovazione presenti o potenziali nel processo distributivo.

SERVIZI POST- VENDITA

- Specificare eventuali servizi di “attenzione al cliente” integranti il prodotto/servizio
- Specificare quali servizi post-vendita sono stati previsti (garanzia, assistenza, ecc.)
- Definire in che misura i servizi “post-vendita” costituiscono un elemento di differenziazione rispetto alla concorrenza.



Approfondimento Il controllo dei risultati del mio piano di Marketing

La fase di controllo della pianificazione di marketing è una fase fondamentale, che non va trascurata anche nel caso delle piccole imprese già costituite. In particolare dovranno essere effettuate:

ANALISI DELLE VENDITE

Prevede la rilevazione dei cambiamenti di prezzo e dei volumi di vendita, il confronto delle proprie vendite con quelle della concorrenza, la verifica delle tendenze e dei margini di guadagno al fine di individuare quali servizi/prodotti promuovere.

ANALISI DEI COSTI COMMERCIALI

Costo delle vendite, spese pubblicitarie in rapporto alla vendita, spese promozionali in rapporto alle vendite.

ANALISI DELLA CLIENTELA

In particolare delle fonti di informazione attraverso le quali è venuta a conoscenza del nostro prodotto/servizio, dell'immagine che hanno della nostra offerta e del suo posizionamento, dei comportamenti di acquisto e dei reclami.



CAPITOLO 5

L'ORGANIZZAZIONE

COME DECIDO DI STRUTTURARE LA MIA AZIENDA?

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?
- Quali sono i fattori caratterizzanti la leadership?
- Penso di utilizzare del personale esterno?
- Con quale forma contrattuale (collaboratori a progetto, prestatori occasionali, dipendenti a tempo determinato, indeterminato, part-time, ecc.)?
- Quali sono le esigenze di collaborazioni esterne dell'impresa?
- Quali saranno i compiti di ognuno? E i loro costi?
- Quali sono le strategie di ricerca e selezione dei collaboratori e dei dipendenti?
- Quali sono le caratteristiche professionali dei collaboratori e dei consulenti?
- Come si intende motivare ed incentivare il personale?
- Quali sono i criteri e le modalità di valutazione delle prestazioni del personale?



L'ORGANIZZAZIONE

Il costo del personale dipendente rappresenta di solito una delle voci di costo che ha maggiore rilevanza; in effetti l'assunzione di personale dipendente deve sempre essere anticipata da valutazioni di carattere economico estremamente attente ed assolutamente necessarie in sede di determinazione della convenienza economica del progetto d'impresa.

- Da considerare, tuttavia, gli indubbi vantaggi di un **rapporto di dipendenza**: l'inserimento nell'organizzazione con continuità, permette una partecipazione più attiva al raggiungimento degli obiettivi imprenditoriali; il rapporto fiduciario che si crea porta ad ottenere un supporto reale e fattivo alla crescita dell'impresa. Resta il fatto che tutto ciò può essere vero se si gestiscono le risorse umane “al meglio”, gratificandole, motivandole, coinvolgendole attivamente, non facendole sentire “un numero”.
- I **collaboratori esterni** hanno l'indubbio vantaggio di costare meno all'impresa, ma anche lo svantaggio che potrebbero essere meno “fedeli”; una volta appreso quanto necessario potrebbero essere invogliati loro stessi ad avviare una attività d'impresa.



Riassumendo Cosa devo scrivere nel mio Business Plan?

Anche se la nostra sarà un piccola realtà d'impresa, con o senza dipendenti, ma con collaboratori o soci lavoratori, è importante definire “chi fa che cosa”, attraverso un piccolo organigramma in cui andremo a definire il ruolo e i compiti di tutte le figure operanti nell'impresa. Delegheremo? Che cosa? Specificare quindi il sistema di delega.



Approfondimenti Alcuni esempi di forme contrattuali

PRESTAZIONI OCCASIONALI

Sono delle prestazioni fornite, in cambio di un compenso, da lavoratori autonomi, ma senza un carattere di continuità e senza entrare a far parte dell'organizzazione dell'azienda (altrimenti si avrebbe una collaborazione coordinata e continuativa o un'assunzione). Le prestazioni occasionali non possono superare come durata del rapporto i **30 giorni** in un anno per ogni cliente (committente) e i **5000 euro** come compensi annui totali.

Fino a questa soglia di 5000 euro il prestatore occasionale non è obbligato all'iscrizione alla **gestione separata**. Superata questa soglia il prestatore occasionale dovrà pagare i contributi sulla somma eccedente i **5000 euro**, cioè se riceve compensi per 6000 euro i contributi si pagano sui 1000 euro in eccesso, in quanto i 5000 euro segnano anche una soglia di esenzione.

Le prestazioni occasionali sono soggette ad una ritenuta a titolo di acconto del 20%.

PRESTAZIONI OCCASIONALI DI TIPO ACCESSORIO

È una particolare modalità di prestazione lavorativa, inizialmente prevista dalla Legge n. 30 del 2002. La sua finalità è quella di regolamentare quelle prestazioni occasionali, definite appunto “accessorie”, che non sono riconducibili a contratti di lavoro in quanto svolte in modo saltuario, e tutelare situazioni non regolamentate. Il pagamento avviene attraverso buoni lavoro (voucher). Sono garantite la copertura previdenziale presso l'INPS e quella assicurativa presso l'INAIL.

Chi può usufruire del lavoro occasionale di tipo accessorio?

I committenti – cioè coloro che impiegano prestatori di lavoro occasionale – possono essere soggetti privati (titolari di aziende, imprese, famiglie, ecc.).

I prestatori che possono accedere al lavoro occasionale accessorio sono:

- **Pensionati** sono considerati pensionati i titolari di trattamento pensionistico in regime obbligatorio della Comunità Europea
- **Studenti nei periodi di vacanza** sono considerati **studenti** “i giovani con meno di 25 anni di età, regolarmente iscritti ad un ciclo di studi presso l'Università o istituto scolastico di ogni ordine e grado” (art. 22, comma 1, lettera f, Legge n. 133 del 6/8/08). I giovani debbono, comunque, aver compiuto i 16 anni di età e, se minorenni, debbono possedere autorizzazione alla prestazione di lavoro occasionale da parte del genitore o di chi esercita la patria potestà.

Per la individuazione dei “periodi di vacanza” si richiama quanto precisato dal Mi-



nistero del lavoro e delle Politiche sociali in materia di lavoro intermittente, con la circolare n. 4 del 3 febbraio 2005 secondo cui s'intende:

- a.** Per “vacanze natalizie” il periodo che va dal 1° dicembre al 10 gennaio
- b.** Per “vacanze pasquali” il periodo che va dalla domenica delle Palme al martedì successivo il lunedì dell'Angelo
- c.** Per “vacanze estive” i giorni compresi dal 1° giugno al 30 settembre.

– **Tutte le altre categorie**, compresi i disoccupati.

I **lavoratori extracomunitari** possono svolgere attività di lavoro occasionale di tipo accessorio se in possesso di un permesso di soggiorno che consenta lo svolgimento di attività lavorativa, compreso quello per studio, o – nei periodi di disoccupazione – se in possesso di un permesso di soggiorno per “attesa occupazione”. I lavoratori possono svolgere le attività previste dalla norma, come regolamentate dalle circolari applicative nell'ambito agricolo, nel settore del commercio, turismo e servizi e nel settore domestico.

LIMITI ECONOMICI PER IL PRESTATORE

Per il prestatore l'attività lavorativa di natura occasionale accessoria non deve dare luogo a compensi superiori a **5.000 euro** da parte di ciascun singolo committente.

LIMITI ECONOMICI PER IL COMMITTENTE

Nel caso di **impresa familiare**, le prestazioni di lavoro accessorio non possono superare un importo complessivo di **10.000 euro**, per anno fiscale.

VANTAGGI PER IL COMMITTENTE

Il committente può beneficiare di prestazioni nella completa legalità, con copertura assicurativa INAIL per eventuali incidenti sul lavoro, senza rischiare vertenze sulla natura della prestazione e senza dover stipulare alcun tipo di contratto.

VANTAGGI PER IL PRESTATORE

Il prestatore può integrare le sue entrate attraverso queste prestazioni occasionali, il cui compenso è esente da ogni imposizione fiscale e non incide sullo stato di disoccupato o inoccupato. È, inoltre, totalmente cumulabile con i trattamenti pensionistici.

IL SISTEMA DEI “BUONI” (VOUCHER)

Il pagamento delle prestazioni di lavoro occasionale accessorio avviene attraverso il meccanismo dei “buoni”, il cui valore nominale è **pari a 10 euro**. È, inoltre, disponibile un buono “multiplo”, del valore di **50 euro** equivalente a **cinque buoni non separabili**.

Il valore nominale è comprensivo della contribuzione (pari al 13%) a favore della gestione separata INPS, che viene accreditata sulla posizione individuale contributiva del prestatore; di quella in favore dell'INAIL per l'assicurazione anti-infortuni (7%) e di un compenso al concessionario (Inps), per la gestione del servizio, pari al 5%.

Il valore netto del voucher da 10 euro nominali, cioè il corrispettivo netto della prestazione, in favore del prestatore, è quindi **pari a 7,50 euro**. Il valore netto del buono ‘multiplo’ da 50 euro, cioè il corrispettivo netto della prestazione, in favore del lavoratore, è quindi pari a 37,50 euro. I buoni (voucher) sono disponibili per l'acquisto su tutto il territorio nazionale, presso le Sedi INPS.

I buoni “cartacei” acquistati dal committente, e non utilizzati, sono rimborsabili esclusivamente restituendoli presso le Sedi Inps, le quali emetteranno a favore del datore di lavoro un bonifico domiciliato per il loro controvalore e rilasceranno una ricevuta.

ACQUISTO BUONI LAVORO

L'acquisto dei buoni-lavoro può avvenire mediante due procedure:

- la procedura cartacea;
- la procedura telematica (accessibile dal sito istituzionale www.inps.it, nella sezione Servizi On-Line/Per il cittadino/Lavoro occasionale accessorio).

RISCOSSIONE BUONI LAVORO

La riscossione dei buoni cartacei da parte dei prestatori/lavoratori può avvenire presso tutti gli uffici postali sul territorio nazionale.

Per consentire la riscuotibilità del voucher presso gli uffici postali e il corretto accredito dei contributi previdenziali e assistenziali, **si raccomanda di indicare tutte le informazioni richieste dal buono lavoro**, compilando i campi relativi al codice fiscale del committente/datore di lavoro, codice fiscale del prestatore/lavoratore, data di inizio e di fine prestazione.

CONTRATTO A PROGETTO

Il contratto di **“lavoro a progetto”** integra una fattispecie di collaborazione coordinata e continuativa prevista e regolata dagli articoli 61-69 del D.Lgs. 10/9/2003 n° 276. Si caratterizza per:

- L'oggetto del rapporto di collaborazione che deve essere costituito da un progetto specifico ovvero da un programma di lavoro o fasi di esso
- Il contenuto prevalentemente personale della prestazione
- L'assenza di un vincolo di subordinazione
- Il coordinamento con l'organizzazione del committente
- La continuità della prestazione.

Il **contratto** di lavoro a progetto è stipulato in **forma scritta** e deve contenere i seguenti elementi:

- a.** Indicazione della durata, determinata o determinabile, della prestazione di lavoro
- b.** Indicazione del progetto o programma di lavoro, o fasi di esso
- c.** Il corrispettivo e i criteri per la sua determinazione, nonché i tempi e le modalità di pagamento e la disciplina dei rimborsi spese



- d. Le forme di coordinamento del lavoratore a progetto al committente sulla esecuzione, anche temporale, della prestazione lavorativa, che in ogni caso non possono essere tali da pregiudicare l'autonomia nella esecuzione dell'obbligazione lavorativa
- e. Le eventuali misure per la tutela della salute e sicurezza del collaboratore a progetto.

Il **compenso** corrisposto al collaboratore a progetto deve essere proporzionato alla quantità e qualità del lavoro eseguito, e deve tenere conto dei compensi normalmente corrisposti per analoghe prestazioni di lavoro autonomo nel luogo di esecuzione del rapporto.

Il collaboratore a progetto deve impegnarsi a non diffondere, per la durata dell'incarico, notizie e informazioni riservate delle quali sia venuto a conoscenza a seguito del progetto affidatogli. Egli potrà accettare altri incarichi di collaborazione a condizione che non siano di aziende che operano nello stesso settore della società committente.

Il collaboratore a progetto ha diritto di essere riconosciuto **autore della invenzione** fatta nello svolgimento del rapporto.

Il contratto si **risolve** al momento della realizzazione del progetto eventualmente antecedente la scadenza prevista, le parti potranno comunque recedere prima della scadenza del termine per giusta causa o per giustificato motivo, dando in quest'ultimo caso un periodo di preavviso.

Ai contratti a progetto si applicano le norme sulla **sicurezza e igiene del lavoro**, nel caso in cui la prestazione lavorativa si svolga nei luoghi di lavoro del committente, nonché le norme di tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

Non rientrano nella tipologia dei contratti a progetto le prestazioni occasionali, intendendosi per tali i rapporti di durata complessiva non superiore a trenta giorni nel corso dell'anno solare con lo stesso committente e salvo che il compenso complessivamente percepito nel medesimo anno solare sia superiore a 5 mila euro. Se invece il compenso supera tale limite annuale, trovano applicazione le disposizioni sul contratto a progetto.

Sono escluse dal campo di applicazione del contratto a progetto anche le professioni intellettuali per l'esercizio delle quali è necessaria l'iscrizione in appositi albi professionali.

Questo tipo di contratto di lavoro deve rispondere a numerose caratteristiche: deve essere stipulato in forma scritta e deve contenere l'indicazione della durata della prestazione di lavoro.

CONTRATTO A CHIAMATA

Abrogato con la legge 24 dicembre 2007 n. 247, con effetto dal primo gennaio 2008, il contratto di lavoro intermittente o a chiamata (job on call o stand by worker) è stato riammesso con il **d.l. n. 112/2008**.

Si tratta di un contratto mediante il quale un lavoratore si pone a disposizione di un datore di lavoro che ne può utilizzare la prestazione lavorativa nel momento in cui ne ha bisogno, ad es. quando deve fare i conti con i picchi di produzione.

Il contratto di lavoro intermittente può essere concluso per lo svolgimento di prestazioni di carattere **discontinuo** o **intermittente**, secondo le esigenze individuate dai contratti collettivi stipulati da associazioni dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o territoriale.

È possibile per **periodi predeterminati** nell'arco della settimana, mese o anno che vanno intesi come week-end (dalle ore 13 del venerdì fino alle 6 del lunedì successivo), vacanze natalizie (periodo dal primo dicembre al 10 gennaio), vacanze pasquali (dalla domenica delle Palme al martedì dopo la Pasqua), ferie estive (periodo dal 1° giugno al 30 settembre).

Possono accedere a questo tipo di contratto:

- I lavoratori discontinui
- I soggetti in stato di disoccupazione con meno di 25 anni di età
- Lavoratori con più di 45 anni di età che siano stati espulsi dal ciclo produttivo o siano iscritti alle liste di mobilità e di collocamento
- Tutti i lavoratori che prestano la loro attività in determinati periodi nell'arco della settimana, del mese o dell'anno.

Può essere applicato non solo rispetto ai settori commercio, turismo e servizi ma anche:

- Lavori domestici
- Giardinaggio
- Pulizia e manutenzione degli edifici, strade parchi e monumenti
- Insegnamento privato supplementare
- Domestici
- Manutenzioni sportive
- Culturale
- Caritatevole
- Lavori di emergenza o solidarietà
- Dei periodi di vacanza per chi ha meno di 25 anni
- Attività agricole di carattere stagionale.

Nel contratto di lavoro intermittente è prevista la misura della **indennità mensile di disponibilità**, divisibile in quote orarie, corrisposta al lavoratore per i periodi nei quali il lavoratore stesso garantisce la disponibilità al datore di lavoro in attesa di utilizzazione. La misura di detta indennità è stabilita dai contratti collettivi.

In caso di malattia o di altro evento che renda temporaneamente impossibile rispondere alla chiamata, il lavoratore è tenuto a informare tempestivamente il datore di lavoro, specificando la durata dell'impedimento. Nel periodo di **temporanea indisponibilità** non matura il diritto alla indennità di disponibilità. Se il lavoratore non provvede a tale adempimento, perde il diritto alla indennità di disponibilità per un periodo di quindici giorni, salva diversa previsione del contratto individuale.

Ad ogni modo l'indennità mensile di disponibilità spetta al lavoratore soltanto nei casi in cui lo stesso si obbliga contrattualmente a rispondere alla chiamata del datore di lavoro. In tal caso, il rifiuto ingiustificato di rispondere alla chiamata può comportare la risoluzione del



contratto, la restituzione della quota di indennità di disponibilità riferita al periodo successivo all'ingiustificato rifiuto, nonché un congruo risarcimento del danno nella misura fissata dai contratti collettivi o, in mancanza, dal contratto di lavoro.

Il contratto può essere a tempo determinato o indeterminato. Deve essere stipulato in forma scritta e riportare:

- a.** Indicazione della durata e delle ipotesi, oggettive o soggettive, che consentono la stipulazione del contratto
- b.** Luogo e la modalità della disponibilità, eventualmente garantita dal lavoratore, e del relativo preavviso di chiamata del lavoratore che in ogni caso non può essere inferiore a un giorno lavorativo
- c.** Il trattamento economico e normativo spettante al lavoratore per la prestazione eseguita e la relativa indennità di disponibilità, ove prevista
- d.** Indicazione delle forme e modalità, con cui il datore di lavoro è legittimato a richiedere l'esecuzione della prestazione di lavoro, nonché delle modalità di rilevazione della prestazione
- e.** i tempi e le modalità di pagamento della retribuzione e della indennità di disponibilità
- f.** Le eventuali misure di sicurezza specifiche necessarie in relazione al tipo di attività dedotta in contratto.

È vietato il ricorso al lavoro intermittente per sostituire lavoratori che esercitano il diritto di sciopero, ovvero presso unità produttive nelle quali si sia proceduto, entro i sei mesi precedenti, a licenziamenti collettivi ai sensi della Legge 23 luglio 1991, n. 223, che abbiano riguardato lavoratori adibiti alle stesse mansioni cui si riferisce il contratto di lavoro intermittente ovvero presso unità produttive nelle quali sia operante una sospensione dei rapporti o una riduzione dell'orario con diritto al trattamento di integrazione salariale, che interessino lavoratori adibiti alle mansioni cui si riferisce il contratto di lavoro intermittente.

CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO

Il **contratto a tempo determinato**, regolamentato dal D. Lgs. n. 368/2001, integrato dalla Legge n. 133/2008, è un contratto di lavoro che presuppone una scadenza ad una data stabilita.

Può essere stipulato quando vi siano ragioni di ordine tecnico, produttivo, organizzativo o sostitutivo, che richiedono un incremento di manodopera per un **periodo di tempo limitato**. È ciò che accade ad esempio con le attività stagionali o quando si ha la necessità di sostituire lavoratori assenti per malattia, maternità o ferie.

È **vietata l'assunzione** con contratti a termine:

- Per sostituire lavoratori in sciopero

- Per le aziende che abbiano effettuato licenziamenti collettivi nei sei mesi precedenti l'assunzione, salvo alcuni casi particolari indicati dalla legge
- Per le aziende che sono ammesse alla Cassa Integrazione Guadagni
- Per le aziende non in regola con la normativa in materia di sicurezza sul lavoro.

Il contratto deve essere stipulato in **forma scritta**, in mancanza il contratto si considera a tempo indeterminato. Una copia dell'atto scritto deve essere consegnata al lavoratore entro **cinque giorni** dall'inizio del rapporto di lavoro. La forma scritta non è richiesta quando la durata del rapporto di lavoro non supera **12 giorni**.

La legge non fissa limiti massimi di durata del contratto di lavoro (solo per i dirigenti è prevista una durata massima di 5 anni).

La **proroga** è possibile solo per contratti di durata **inferiore a tre anni**, solo una volta e con indicazione delle ragioni. È altresì necessario il consenso del lavoratore ed è possibile solo se le mansioni che il lavoratore andrà a svolgere saranno le stesse del contratto originario. In tal caso, la durata complessiva del rapporto di lavoro (durata iniziale + proroga) non può superare i **3 anni**.

Al lavoratore assunto con contratto a tempo determinato spettano le **ferie** e la **tredicesima** mensilità. Alla scadenza del contratto, inoltre, il lavoratore ha diritto a un'indennità di fine rapporto (**TFR**) in proporzione alla durata del contratto.

Se il rapporto di lavoro prosegue dopo la scadenza del termine inizialmente fissato o successivamente prorogato, il datore di lavoro deve corrispondere al lavoratore una maggiorazione della retribuzione complessiva pari al:

- **20%** fino al decimo giorno successivo a quello della scadenza
- **40%** per ciascun giorno ulteriore a partire dall'undicesimo.

Se alla scadenza il lavoratore viene riassunto, sempre con contratto a termine, in un arco di tempo inferiore a 10 giorni (se il primo contratto aveva una durata inferiore a 6 mesi), o 20 giorni (se il primo contratto aveva una durata superiore a 6 mesi), il secondo contratto viene considerato a **tempo indeterminato**. Quando, invece, due contratti a tempo determinato si susseguono senza alcun giorno di interruzione tra la cessazione dell'uno e la stipula dell'altro, il rapporto di lavoro si considera a tempo indeterminato fin dalla data della stipulazione del primo contratto. L'assunzione con contratto a termine può comportare in taluni casi la perdita, la sospensione o la conservazione dello **stato di disoccupazione**.

Il lavoratore assunto a tempo determinato può essere licenziato prima della scadenza del termine solo in presenza di una giusta causa e non di un giustificato motivo, sia soggettivo che oggettivo. Il licenziamento intimato senza giusta causa prima della scadenza del termine comporta il diritto del lavoratore al risarcimento del danno, pari a tutte le mensilità mancanti dalla data del licenziamento alla scadenza naturale, dedotto quanto eventualmente percepito dal lavoratore lavorando presso un altro datore di lavoro nel periodo considerato.



CAPITOLO 6

LA FORMA
GIURIDICA

QUALE FORMA
GIURIDICA
SCEGLIERE?

**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.)



LE FORME GIURIDICHE – ELEMENTI DISTINTIVI

È importante, in sede di scelta della forma societaria, conoscere gli elementi distintivi delle diverse forme giuridiche previste, anche se la scelta definitiva sarebbe opportuna concordarla con il consulente fiscale di riferimento. La scelta andrà ad incidere pesantemente sull’impatto fiscale, sui costi fissi annui e sulla responsabilità per l’imprenditore e/o sugli eventuali soci.

IMPRESA INDIVIDUALE IMPRESA FAMILIARE	▶	L’imprenditore risponde illimitatamente delle obbligazioni aziendali. Non vi è separazione tra patrimonio personale e patrimonio aziendale.
SOCIETÀ DI PERSONE Società in Nome Collettivo Società In Accomandita Semplice	▶	I soci rispondono delle obbligazioni sociali, illimitatamente, Solidalmente e Sussidiariamente. Con alcune eccezioni.
SOCIETÀ DI CAPITALI Società a Responsabilità Limitata Società per Azioni Cooperative	▶	I soci rispondono delle obbligazioni sociali, solo con la quota di capitale sottoscritta.

IMPRESA INDIVIDUALE

COSTITUZIONE	Non è necessario un atto pubblico né la forma scritta.
RAGIONE SOCIALE	Deve contenere il nome del titolare.
RESPONSABILITÀ	L’imprenditore risponde con il proprio patrimonio per le obbligazioni assunte e può fallire.
PATRIMONIO	Non vi è separazione tra patrimonio personale dell’imprenditore e patrimonio dell’impresa.
CONTABILITÀ	Possibile, se non sono superati euro 309.874,14 di ricavi per attività di prestazioni servizi o euro 516.456,90 per altre attività, essere considerate imprese minori e soggette a contabilità semplificata.
ASPETTO FISCALE	IRAP IRPEF pagata dal titolare sommando il reddito di impresa agli altri redditi. L’aliquota è progressiva in base al reddito totale.

IMPRESA FAMILIARE

COSTITUZIONE	Si richiede un atto notarile. L’atto può essere a tempo indeterminato e vale fino a modifica. Deve essere stipulato prima del periodo di imposta. In caso di nuova impresa deve essere stipulato entro 20 giorni.
COMPONENTI	L’imprenditore e i familiari: parenti fino al 3° grado e affini fino al 2° grado. Possono partecipare anche minorenni se in grado di stipulare un rapporto di lavoro. È necessario che i familiari prestino una collaborazione continuativa e prevalente. Non devono sussistere altri rapporti con l’imprenditore (dipendente, lavoro autonomo o di società).
ATTIVITÀ RESPONSABILITÀ	Impresa – non è ammessa per attività professionali. Nei confronti dei terzi è considerata come una impresa individuale. L’imprenditore risponde con il proprio patrimonio per le obbligazioni assunte e può fallire.
PATRIMONIO	Non vi è separazione tra patrimonio personale dell’imprenditore e patrimonio dell’impresa.
CESSIONE CONTABILITÀ	I collaboratori hanno diritto di prelazione in caso di cessione. Possibile, se non sono superati euro 309.874,14 di ricavi per attività di prestazioni servizi o euro 516.456,90 per altre attività, essere considerate imprese minori e soggette a contabilità semplificata.
ASPETTO FISCALE	IRAP Pagata dalla impresa. IRPEF Il reddito di impresa può essere ripartito tra l’imprenditore e i collaboratori – in proporzione al lavoro prestato. Al titolare deve essere assegnato almeno il 51% del reddito Irpef pagata dal titolare e dai collaboratori sommando il reddito di impresa agli altri redditi. L’aliquota è progressiva in base al reddito totale.
PERDITE	Attribuite interamente all’imprenditore che può portarla in diminuzione del suo reddito complessivo.

SOCIETÀ IN NOME COLLETTIVO

COSTITUZIONE	Si richiede un atto notarile. Deve essere prevista una durata. È possibile un rinnovo tacito e illimitato.
PERSONALITÀ GIURIDICA COMPONENTI	No – solo autonomia patrimoniale. Almeno due soci.



RAGIONE SOCIALE	Deve riportare il nome di uno o più soci con l'indicazione di società in nome collettivo.
RESPONSABILITÀ	Per ogni socio: illimitata, solidale, sussidiaria. Il fallimento della società produce il fallimento dei soci.
CAPITALE	Non è previsto un capitale minimo. Gli apporti possono essere: in contanti, in natura (occorre indicare il valore e il criterio di valutazione), apporto d'opera (occorre precisare la prestazione e i compensi).
AMMINISTRAZIONE	Se non previsto diversamente l'amministrazione spetta a tutti i soci disgiuntamente. I compensi all'amministratore devono essere previsti dall'atto costitutivo o con atti.
CESSIONE QUOTA	Occorre il consenso degli altri soci, comporta una modifica dell'atto costitutivo. Responsabilità del nuovo socio per le obbligazioni sociali precedenti. Responsabilità del vecchio socio per le obbligazioni contratte quando era ancora socio.
CREDITORE DEL SOCIO	Non può chiedere la liquidazione della quota societaria.
CONTABILITÀ	Se non sono superati euro 309.874,14 di ricavi per attività di prestazioni servizi o euro 516.456,90 per altre attività, è considerata impresa minore e soggetta a contabilità semplificata.
ASPETTO FISCALE	IRAP Pagata dalla società. Il reddito di impresa viene ripartito tra i soci come da atto costitutivo. Anche se non distribuito. I soci pagheranno l' IRPEF . L'aliquota è progressiva in base al reddito totale. Le ritenute di acconto subite dalla società vengono assegnate ai soci e recuperate in fase di dichiarazione dei propri redditi. Le eventuali perdite sono anche imputate ai soci.
PERDITE	Per imprese in Contabilità ordinaria, sono attribuite ai soci che possono utilizzarle solo per diminuire gli utili da partecipazione in società in cinque anni. Per le imprese minori le perdite sono portate in detrazione degli altri redditi, nell'anno di conseguimento.

SOCIETÀ IN ACCOMANDITA SEMPLICE

COSTITUZIONE	Si richiede un atto notarile. Deve essere prevista una durata. È possibile un rinnovo tacito e illimitato.
PERSONALITÀ GIURIDICA	No – solo autonomia patrimoniale.
COMPONENTI	Almeno due soci. Esistono due tipologie di soci: Accomandanti e Accomandatari.
RAGIONE SOCIALE	Deve riportare il nome di uno o più soci Accomandatari con l'indicazione del rapporto sociale.

RESPONSABILITÀ	Per i soci accomandatari: illimitata , solidale e sussidiaria. Il fallimento della società produce il loro fallimento.
CAPITALE	Per i soci accomandanti: limitata al capitale conferito. Non è previsto un capitale minimo. Gli apporti possono essere: in contanti, in natura (occorre indicare il valore e il criterio di valutazione), apporto d'opera (occorre precisare la prestazione e i compensi).
AMMINISTRAZIONE	L'amministrazione spetta ai soci accomandatari. Se i soci accomandanti svolgono atti di amministrazione diventato responsabili illimitatamente e solidalmente.
CESSIONE QUOTA	Occorre il consenso degli altri soci, modifica atto costitutivo Responsabilità del nuovo socio per le obbligazioni sociali precedenti. Responsabilità del socio uscente per le obbligazioni contratte quando era socio. Per la cessione della quota del socio accomandante occorre il consenso dei soci che rappresentano la maggioranza del capitale.
CREDITORE DEL SOCIO	Non può chiedere la liquidazione della quota societaria.
CONTABILITÀ	Possibile, se non sono superati euro 309.874,14 di ricavi per attività di prestazioni servizi o euro 516.456,90 per altre attività, essere considerate imprese minori e soggette a contabilità semplificata.
ASPETTO FISCALE	IRAP Pagata dalla società. Il reddito di impresa viene ripartito tra i soci come da atto costitutivo. Anche se non distribuito. I soci pagheranno l' IRPEF . L'aliquota è progressiva in base al reddito totale. Le ritenute di acconto subite dalla società vengono assegnate ai soci e recuperate in fase di dichiarazione dei propri redditi.
PERDITE	Per imprese in contabilità ordinaria , sono attribuite ai soci che possono utilizzarle solo per diminuire gli utili da partecipazione in società in cinque anni. Per le imprese minori le perdite sono portate in detrazione degli altri redditi, nell'anno di conseguimento.

SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA

COSTITUZIONE	Si richiede un atto notarile. Da registrare all'ufficio del registro delle imprese.
PERSONALITÀ GIURIDICA	Si. Con l'iscrizione nel Registro delle Imprese.
COMPONENTI	Almeno due soci. È prevista la srl a socio unico.
DENOMINAZIONE SOCIALE	Deve riportare l'indicazione di società a responsabilità limitata.



RESPONSABILITÀ CAPITALE	Limitata al capitale conferito. Capitale minimo 10.000 euro. Gli apporti possono essere: in contanti, in natura: beni mobili o immobili, crediti, prestazioni di lavoro o di servizi. Per gli apporti in natura è necessaria una perizia di stima da parte di un iscritto all'albo dei revisori scelto dal socio. Versamento prima della costituzione del 25% degli apporti in contanti (anche sostituito da fideiussione o polizza assicurativa).
AMMINISTRAZIONE	Salva diversa disposizione dell'atto costitutivo l'amministrazione deve essere affidata a uno o più soci. Può essere affidata anche a non soci se previsto nell'atto costitutivo. Se l'amministrazione è affidata a più persone si forma il consiglio di amministrazione.
COLLEGIO SINDACALE	Obbligatorio se il capitale supera 120.000 euro o se per due esercizi consecutivi vengono superati due dei seguenti limiti: – Totale attivo Stato Patrimoniale 4.700.000,00 euro – Ricavi 6.250.000,00 euro – Dipendenti 50.
CESSIONE QUOTA	La cessione deve avvenire con atto con firme autenticate. La cessione deve essere trascritta nel libro soci. L'atto di cessione deve essere depositato presso l'ufficio del registro. Non è necessario il consenso degli altri soci.
CONTABILITÀ	Ordinaria. Necessario redigere e pubblicare il bilancioNecessaria la tenuta di libri sociali.
ASPETTO FISCALE	IRAP Versta dalla società. IRES Versata dalla società. Le perdite verranno portate in detrazione degli utili successivi.

S.R.L. A SOCIO UNICO O UNIPERSONALE

La normativa è la stessa della S.r.l. con le seguenti variazioni:

- Il capitale deve essere interamente versato
- Il solo socio non può essere una società di capitali o ente con personalità giuridica
- Non si può essere soci unici di più di una società
- Negli atti e nella corrispondenza deve essere indicato srl a socio unico
- I contratti stipulati tra la società e il socio unico devono essere redatti in forma scritta e conservati presso la società.

SOCIETÀ PER AZIONI

COSTITUZIONE	Si richiede un atto notarile. Da registrare all' ufficio del registro delle imprese.
PERSONALITÀ GIURIDICA	Si. Si acquista con l'iscrizione nel Registro delle Imprese.
COMPONENTI	Uno o più soci.
DENOMINAZIONE SOCIALE	Deve riportare l'indicazione di società per azioni.
RESPONSABILITÀ CAPITALE	Limitata al capitale conferito. Capitale minimo 120.000 euro. Gli apporti possono essere: in contanti, in natura con relazione giurata di esperto designato dal tribunale contenente il valore e il criterio di valutazione. Versamento prima della costituzione del 25% degli apporti in contanti.
AMMINISTRAZIONE	Salva diversa disposizione dell'atto costitutivo l'amministrazione deve essere affidata a uno o più soci. Può essere affidata anche a non soci. Se l'amministrazione è affidata a più persone forma il Consiglio di amministrazione.
COLLEGIO SINDACALE	Obbligatorio.
CESSIONE QUOTA	Il capitale è diviso in Azioni. L'azione è un titolo nominativo, il trasferimento avviene con il trasferimento del titolo, l'annotazione sul titolo stesso e la trascrizione sul libro soci. La trascrizione sul titolo richiede un passaggio davanti ad un notaio. Non è necessario il consenso degli altri soci.
CONTABILITÀ	Ordinaria. Necessario redigere e pubblicare il bilancio. Necessaria la tenuta di libri sociali.
ASPETTO FISCALE	IRAP Versta dalla società. IRES Versata dalla società. Le perdite verranno portate in detrazione degli utili successivi.

SOCIETÀ COOPERATIVA

COSTITUZIONE	Si richiede un atto pubblico. Da registrare entro 20 giorni al Registro Imprese presso la CCIAA. Le cooperative sono suddivise in due categorie: A MUTUALITÀ PREVALENTE (registrate in apposito albo presso il Ministero delle Attività Produttive) A MUTUALITÀ NON PREVALENTE.
PERSONALITÀ GIURIDICA	Si.
COMPONENTI	Almeno 9 e può costituirsi come SRL. Se i soci sono più di 20 e l'Attivo Patrimoniale supera euro 1.000.000 si deve costituire come SPA. Le società cooperative con soci da 3



	a 9 si costituiscono come SRL.
DENOMINAZIONE SOCIALE	Deve riportare l'indicazione di società cooperativa.
SEDE	Dove ha luogo l'amministrazione.
RESPONSABILITÀ	Responsabilità limitata: per le obbligazioni sociali risponde solo la società con il suo patrimonio.
CAPITALE	Capitale variabile e può essere suddiviso in quote o azioni del valore minimo di euro 25,00 e un valore massimo di euro 500,00. Sono previsti dei massimali complessivi. Gli apporti possono essere: in contanti, in natura con relazione giurata di esperto designato dal tribunale contenente il valore e il criterio di valutazione. Versamento prima della costituzione dei 25% degli apporti in contanti. Ciascun socio ha un voto, qualunque sia il valore della quota o il numero di azioni possedute
AMMINISTRAZIONE	Il sistema di amministrazione adottato viene indicato nell'atto costitutivo. Nel sistema tradizionale, se non è diversamente stabilito dallo statuto, l'amministrazione spetta ad un amministratore unico o a più amministratori.
COLLEGIO SINDACALE	Obbligatorio solo in alcuni casi.
CESSIONE QUOTA	La cessione deve essere autorizzata dagli amministratori.
CONTABILITÀ	Ordinaria. Necessario redigere e pubblicare il bilancio. Necessaria la tenuta di libri sociali.
AGEVOLAZIONI FISCALI	Spettano solo alle cooperative a mutualità prevalente. La principale agevolazione riguarda l' IRES .
FONDI MUTUALISTICI	Destinazione di una quota degli utili annuali pari al 3% (oltre al 30% di riserva obbligatoria) a devoluzione del patrimonio residuo delle cooperative in liquidazione.

COOPERATIVE A MUTUALITÀ PREVALENTE

- Svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, ad esempio soci consumatori di beni, soci che usufruiscono dei servizi della cooperativa
- Svolgono la loro attività con il lavoro dei soci e hanno come scopo di creare lavoro per i soci
- Si avvalgono prevalentemente nello svolgimento della loro attività degli apporti di beni o servizi da parte dei soci.

COOPERATIVE SOCIALI

(ONLUS – Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale)

Hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso:

- La gestione di servizi socio-sanitari ed educativi
- Lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

ENTI “NO PROFIT” (NON COMMERCIALI)

Sono Enti Non Commerciali gli Enti Pubblici o Privati che non hanno per oggetto esclusivo o principale un'attività commerciale.

OGGETTO PRINCIPALE DELL'ENTE

L'attività essenziale per realizzare direttamente gli scopi primari indicati dalla legge o dall'atto costitutivo o statuto. L'attività economico-finanziaria commerciale non deve superare l'attività istituzionale o non commerciale.

TIPOLOGIE DI ENTI NON PROFIT

- Ente pubblico
- Associazione riconosciuta (politiche, culturali, sindacali, sportive dilettantistiche, religiose, assistenziali, di promozione sociale, per la formazione extra scolastica della persona)
- Associazione non riconosciuta
- Fondazione
- Comitato
- Ente Ecclesiastico Cattolico.

ASSOCIAZIONI RICONOSCIUTE

COSTITUZIONE	Si richiede un atto pubblico. Da registrare al Registro Imprese presso la CCIAA.
PERSONALITÀ GIURIDICA	Si.
COMPONENTI	Almeno 2.
DENOMINAZIONE SOCIALE	Deve riportare l'indicazione di Associazione.
SEDE	Dove ha luogo l'amministrazione.
RESPONSABILITÀ	Responsabilità limitata: per le obbligazioni sociali risponde solo l'Associazione con il suo patrimonio.
PATRIMONIO	Patrimonio variabile formato dai conferimenti dei singoli associati e da tutti i beni immobili e mobili.
AMMINISTRAZIONE	Il sistema di amministrazione adottato viene indicato nell'atto costitutivo. L'amministrazione spetta a più amministratori.
CONTABILITÀ	Ordinaria. Devono redigere il bilancio.
AGEVOLAZIONI FISCALI	Spettano in misura variabile, in relazione allo svolgimento di attività commerciale.



Approfondimenti

L'associazione in partecipazione

1. È un contratto di collaborazione tra l'Associante e l'Associato (due società, una società e una persona fisica, una impresa Individuale e società)
2. L'Associato partecipa agli utili dell'impresa o ad uno o più affari, come da contratto
3. La durata del contratto può essere determinata o indeterminata
4. L'apporto dell'Associato – la cui valutazione è essenziale – può essere rappresentato da:
 - Denaro
 - Beni mobili o immobili (oggetto di restituzione)
 - Crediti (compresi quelli nei confronti dell'Associante)
 - Prestazione lavorativa (tecnica, lavorativa, gestoria)
 - Prestazioni di garanzie reali o personali.
5. La gestione dell'impresa spetta all'Associante che ne assume la responsabilità.
6. L'Associato può ottenere una delega per il compimento di atti di gestione ed essere investito di una **procura institoria** che attribuisca ampi poteri decisionali
7. Se l'associazione riguarda un **solo affare**, la partecipazione agli utili si calcola come differenza tra i ricavi e i costi dell'affare. Gli utili possono consistere in una **somma fissa di denaro** o in **percentuale sul prezzo di vendita** del prodotto oggetto dell'affare. Nel caso di conferimento di prestazione lavorativa può essere stabilita la pattuizione di un guadagno minimo (**clausola discutibile**).

N.B. La percentuale che spetta all'Associato deve essere rapportata agli utili e non ai ricavi
8. L'Associato può richiedere, anche mensilmente, il pagamento di acconti sugli utili
9. L'Associato partecipa alle perdite salvo la presenza di una clausola che lo esclude. Nel caso di conferimento di prestazione lavorativa può essere stabilita la pattuizione di un guadagno minimo.

N.B. La percentuale che spetta all'Associato deve essere rapportata agli utili e non ai ricavi
10. L'Associato partecipa alle perdite salvo la presenza di una clausola che lo esclude.

REGIME FISCALE

Le quote di **utile** dell'Associato costituiscono **Reddito Imponibile** per lo stesso. Se l'apporto è di solo lavoro – e l'Associante non è Imprenditore – gli utili si considerano “Reddito di lavoro autonomo”, viceversa rientrano nell'ambito del “Reddito d'impresa”. Ai fini INPS, l'Associato (con apporto di solo lavoro) confluisce nella Gestione Separata con versamento del contributo pari al 25,72%. Il 55% del contributo è a carico del dell'Asso-

ciante e il 45% a carico. Le quote di **utili** dell'Associato costituiscono **Reddito Imponibile** per lo stesso. Se l'apporto è di solo lavoro – e l'Associante non è Imprenditore – gli utili si considerano “Reddito di lavoro autonomo”, viceversa rientrano nell'ambito del “Reddito d'impresa”. Ai fini INPS, l'Associato (con apporto di solo lavoro) confluisce nella Gestione Separata con versamento del contributo pari al 26,72%. Il 55% del contributo è a carico del dell'Associante e il 45% a carico dell'Associato.

Le quote di **utili** dell'Associato costituiscono **Reddito Imponibile** per lo stesso. Se l'apporto è di capitale o “misto” – si considerano come “dividendi”.

- Se l'Associante non è Imprenditore - gli utili vengono tassati limitatamente al 40% dell'ammontare o soggetti a ritenuta alla fonte del 12,5%
- Se l'Associante è Imprenditore – gli utili sono tassati limitatamente al 40% dell'ammontare.

LO STUDIO ASSOCIATO TRA PROFESSIONISTI

1. Forma di collaborazione tra professionisti iscritti allo stesso albo o (albi diversi)
2. La sua costituzione avviene per scrittura privata autenticata o atto pubblico, con notifica agli ordini professionali e all'Agenzia delle Entrate
3. Il rapporto professionale tra associato e cliente rimane individuale mentre la prestazione viene erogata avvalendosi anche della struttura e personale dello “studio”
4. Per le obbligazioni contratte dallo Studio Associato risponde solidalmente ed illimitatamente ciascun associato
5. Lo Studio Associato deve presentare la sua dichiarazione dei redditi, ma la tassazione ai fini IRPEF avviene da parte dei singoli professionisti associati, in funzione delle quote stabilite nell'atto costitutivo (verranno definiti tra le parti i criteri di ripartizione)
6. Ai fini contributivi gli Associati verseranno autonomamente alla Cassa di previdenza del proprio Ordine.

PROFESSIONISTI E ARTISTI CON STUDIO IN COMUNE MA NON ASSOCIATI

Non si ha Studio Associato quando due o più professionisti esercitano autonomamente l'attività negli stessi locali, ognuno con la propria clientela. Il professionista intestatario dei contratti di locazione, telefono, energia, ecc. addebita ai colleghi la quota spettante di tali spese: l'addebito deve avvenire con fattura se la spesa è in regime Iva, con ricevuta se non è in regime Iva.



VALUTAZIONI DA EFFETTUARE PER LE DIVERSE FORME GIURIDICHE

RESPONSABILITÀ PERSONALE DEI SOCI

Se si prevede l'assunzione della responsabilità illimitata e solidale, occorre valutare il grado di fiducia nelle persone con le quali si ha intenzione di avviare l'impresa. Se si pensa di seguire da vicino l'attività si può ad esempio optare per una società di persone o una impresa individuale, pur sapendo che tali forme giuridiche presentano generalmente una composizione di persone coinvolte piuttosto limitata.

PATRIMONIO PERSONALE DEI SOCI

Se si dispone di un cospicuo patrimonio non si avrà sicuramente convenienza a costituire una società di persone con soci che non sono titolari di beni poiché in caso di insolvenza si rischierebbe di rispondere anche per gli altri soci.

ATTIVITÀ SVOLTA E REDDITI PERSONALI

Disponendo di elevati redditi personali si avrà la convenienza a costituire una società di capitali, per la quale si andranno a dichiarare solo gli utili effettivamente distribuiti dalla società; se si opta invece per una società di persone, si riceverà dalla società una parte del reddito prodotto proporzionale alla quota di partecipazione, indipendentemente dalla effettiva distribuzione dell'utile.

CAPITALE PER LA COSTITUZIONE E CAPITALE INVESTITO

Spesso la misura minima del capitale richiesto per la costituzione delle società può rappresentare un elemento che ostacola l'avvio della nuova attività così come il capitale investito; infatti in presenza di responsabilità illimitata e solidale, il rischio d'impresa aumenta in proporzione ai mezzi necessari per il funzionamento dell'impresa.

QUOTA DI PARTECIPAZIONE

Un consistente investimento in una società di persone è da effettuarsi solo se si può svolgere un controllo diretto sulla società e sulle decisioni da assumere per il suo funzionamento.

Infatti l'acquisizione di una modesta quota di partecipazione alla società (e agli utili realizzati), risulterebbe rischioso dato che ci si deve assumere una responsabilità illimitata e solidale.

TRASFERIBILITÀ DELLA QUOTA

La possibilità di trasferire la propria quota di partecipazione anche in sede di successione (insieme alle relative formalità e oneri) sono elementi da tenere in considerazione.

Si può infatti dire che a livello generale il trasferimento di azioni e di quote di S.r.l. appare più semplice del trasferimento delle quote di società di persone (in queste società infatti, a causa della responsabilità illimitata e solidale, l'identità personale dei soci ha un ruolo molto importante tanto da richiedere la modifica dell'atto costitutivo con le stesse modalità previste in fase di costituzione).

SISTEMA DI TASSAZIONE

Nelle società di persone il socio è comunque soggetto alla tassazione dell'intero utile sia nel caso in cui tale utile sia distribuito sia nel caso in cui venga accantonato; nelle società di capitali il socio è sottoposto a tassazione solo sulla parte di utili effettivamente distribuiti.

Di conseguenza, ad esempio, disponendo di elevati redditi personali si avrà la convenienza a costituire una società di capitali, per la quale si andranno a dichiarare solo gli utili effettivamente distribuiti dalla società; se si opta invece per una società di persone, si riceverà dalla società una parte del reddito prodotto proporzionale alla quota di partecipazione, indipendentemente dalla effettiva distribuzione dell'utile.

LE PRINCIPALI IMPOSTE

IRPEF

IMPOSTA SUI REDDITI

L'aliquota è progressiva. La base imponibile è determinata:

- Per i lavoratori a progetto dai compensi
- Per i professionisti sui ricavi meno i costi documentati e fiscalmente deducibili, sulla base del criterio di cassa
- Per le imprese sui ricavi meno i costi documentati e fiscalmente deducibili sulla base del criterio di competenza.



IRES

IMPOSTA SUI REDDITI DELLE SOCIETÀ

Attualmente l'aliquota è del 27,5%. La base imponibile è determinata dai ricavi meno i costi fiscalmente deducibili sulla base del criterio di competenza.

IRAP

IMPOSTA REGIONALE ATTIVITÀ PRODUTTIVE

In vigore dal 98, sostituisce le seguenti imposte e tasse abolite: Tassa sulla salute, ILOR, ICIAP, Tassa partita Iva e Imposta sul patrimonio Netto imprese. Attualmente l'aliquota è del 3,90%. La base imponibile è determinata dai ricavi meno i costi fiscalmente deducibili. Non sono considerati costi fiscalmente deducibili il costo del lavoro e gli oneri finanziari.

STUDI DI SETTORE

Metodo informatizzato a base statistica per il calcolo dei ricavi o dei compensi presunti dell'attività di ogni singola impresa o professionista e strumento di accertamento

Gli studi di settore sono stati formati sulla base di indicatori costruiti su dati contabili e su dati extracontabili.

L'obiettivo è quindi quello di determinare – in modo assolutamente vicino alla realtà – i ricavi e i compensi che possono essere attribuiti al contribuente individuando sia la capacità potenziale di produrre ricavi, sia quei fattori, interni ed esterni, che incidono sulla capacità stessa.

Gli studi di settore – attraverso l'analisi di variabili contabili ed extracontabili – verificano la CONGRUITÀ dei ricavi dichiarati e la COERENZA del valore effettivamente riscontrato per i principali indicatori economici (produttività per addetto, rotazione del magazzino, ecc.) rispetto ai valori minimi e massimi del settore di attività del contribuente.

Qualora il contribuente riscontri una situazione di INCONGRUITÀ tra l'ammontare dei ricavi contabilizzato e quello risultante dagli studi di settore, può rettificare alcune componenti di costo.

La filosofia alla base degli studi di settore è la ricostruzione della posizione del contribuente in relazione alle caratteristiche con le quali il contribuente stesso svolge l'attività.

Secondo il ministero delle finanze gli studi di settore rappresentano uno strumento utilizzabile per valutare la capacità di produrre ricavi in relazione alla singola attività economica.



CAPITOLO 7

LE PREVISIONI ECONOMICO FINANZIARIE

UN PO' DI ECONOMIA E DI FINANZA PRIMA DI PARTIRE...

È importante definire 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?

A che livello di fatturato si definisce il nostro "punto di pareggio" (*Break Even Point*)?



IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Il Piano Economico e Finanziario (nel seguito indicato come PEF) costituisce uno dei capitoli fondamentali del Business Plan in quanto solo dopo la sua predisposizione si è in grado di poter valutare, per il progetto d'impresa:

- La **convenienza economica**
- La **fattibilità finanziaria**.

Anche se il Piano di Marketing si concludesse con un giudizio positivo, perché ad esempio l'idea è innovativa, oppure non lo è ma il mercato non appare ancora saturo o per altri motivi ancora, il PEF potrebbe invece non risultare favorevole allo sviluppo della stessa, ad esempio per l'eccessiva elevatezza degli investimenti iniziali necessari o perché anche nel lungo andare (superata la fase di avvio) i ricavi previsti non appaiono sufficienti a coprire tutti i costi e a lasciare inoltre una congrua remunerazione per l'imprenditore.

La redazione del PEF rappresenta un compito di notevole complessità e richiede la conoscenza di base delle nozioni fondamentali relative al bilancio delle imprese. Il suo contenuto e la sua struttura infatti richiamano in molti aspetti quelli del bilancio di esercizio, con la sostanziale differenza che quest'ultimo si costruisce al termine dell'esercizio e pertanto contiene cifre "consuntive", mentre il PEF evidenzia obiettivi e previsioni per il futuro. Il PEF pertanto rappresenta uno sforzo di "pianificazione" della futura attività, indispensabile come strumento di guida e di controllo della stessa, nonché utile per richiedere finanziamenti e presentare l'idea a possibili soci.

Il PEF dovrebbe essere costituito dagli elementi seguenti:

- Piano degli investimenti
- Piano delle fonti di finanziamento degli stessi
- Piano Economico Previsionale (Conti economici previsionali)
- Piano Patrimoniale Previsionale (Stati patrimoniali previsionali)
- Piano dei flussi di cassa (Cash Flow previsionale)
- Commento relativo al contenuto dei documenti precedenti.

IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

È l'elenco degli investimenti (immobili e loro ristrutturazione, impianti, macchinari, attrezzature, autoveicoli, mobili, macchine ufficio, software, licenze commerciali, brevetti, ecc.) necessari per avviare l'attività oggetto dell'idea imprenditoriale, con l'indicazione del loro valore (al netto dell'IVA) come risulta dai preventivi dei fornitori. Trattasi degli investimenti cosiddetti "strumentali" che possono comportare uno sforzo finanziario anche

non indifferente. In alternativa, esiste la formula del "leasing", che consente la disponibilità di un bene senza doverne affrontare l'onere conseguente all'acquisto.

IL PIANO DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO

La realizzazione di qualunque piano di investimenti richiede la ricerca della necessaria copertura finanziaria. Le fonti di finanziamento a cui un'impresa di prossima costituzione può accedere si distinguono innanzitutto in:

- Capitale proprio, o mezzi propri, o "capitale di rischio" o fonti interne
- Indebitamento, o mezzi di terzi, o fonti esterne.

Vi è anche una fonte di finanziamento "intermedia" tra le due categorie precedenti rappresentata da eventuali prestiti dei soci stessi (o di familiari o amici) a favore dell'impresa stessa, che si riscontra spesso nella fase di avvio di attività di piccole dimensioni.

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento rientranti nella categoria dell'indebitamento, si ricordano quelle seguenti:

- Credito commerciale o di fornitura (ossia "debiti verso fornitori")
- Indebitamento finanziario a breve termine, principalmente bancario
- Mutui a lungo termine, eventualmente agevolati (ad esempio mutui per la nuova imprenditoria)
- Leasing.

Nel redigere il piano delle fonti di finanziamento, occorre osservare criteri prudenziali che tengano conto del fatto che l'affidabilità finanziaria attribuita ad una piccola impresa in via di costituzione non è mai molto elevata.

I CONTI ECONOMICI PREVISIONALI

Per ciascuno degli anni futuri oggetto del PEF, il conto economico (nel seguito indicato come C/E) previsionale consente la misurazione del risultato economico atteso (utile o perdita) che scaturisce dalla contrapposizione, in ciascun esercizio, dei ricavi e dei costi (previsti) dell'attività aziendale.

I ricavi aziendali rappresentano il corrispettivo delle vendite previste di ciascun esercizio, indipendentemente dalla data prevista per il loro incasso. I costi rappresentano il valore delle risorse da impiegare in ciascun esercizio, prescindendo dalla data prevista



per il loro pagamento. I ricavi da indicare in ciascun conto economico relativo ai primi anni (futuri) di vita dell'impresa dovrebbero scaturire come conclusione del Piano di Marketing, in particolare degli obiettivi e delle strategie in esso contenuti. Anche i costi risultano in parte essere oggetto di un processo di pianificazione: si pensi al personale, alla pubblicità, ecc. In altri casi, dipendono dal volume di attività (di produzione e/o di vendita) previsto: ad esempio, i costi delle materie prime, dell'energia per il funzionamento dei macchinari, ecc.

Un conto economico previsionale redatto secondo i criteri indicati potrebbe presentarsi nello schema seguente:

C/E PREVISIONALE

VOCI DEL CONTO ECONOMICO	Valore Assoluto	%
FATTURATO (o RICAVI) (A)		100
+ Rimanenze iniziali		
+ Acquisti		
– Rimanenze finali		
= CONSUMI (B)		
COSTI GENERALI (C)		
Personale (Stipendi e paghe + TFR)		
Spese auto (bollo, assicurazione, benzina)		
Affitto e spese condominiali		
Utenze (enel, telecom, riscaldamento)		
Collaboratori, consulenti, commercialista		
Spese varie (abbonamenti, cancelleria, postali, manutenzione, canoni leasing)		
Compensi ad amministratori o soci o imprenditore		
Ammortamenti		
Tasse varie (CCIAA, Tassa rifiuti, Pubblicità, ecc.)		
Assicurazioni (INAIL, Responsabilità Civile, Incendio, Furto)		
= RISULTATO OPERATIVO (A – B –C)		
– Oneri finanziari		
+ Proventi finanziari		
= RISULTATO LORDO		
– Imposte sul Reddito		
= RISULTATO NETTO		

L'espressione percentuale dei valori del C/E (vedere ultima colonna a destra nella tabella) risulta utile, specie se effettuata per più anni successivi, per analizzare la composizione dei costi aziendali e per tenerne sotto controllo l'incidenza in termini percentuali sul fatturato. Per quanto concerne gli ammortamenti, questi vanno stimati sulla base

della prevista "vita utile" dei beni ammortizzabili e non secondo le "tabelle" fiscali di ammortamento, che hanno valenza solo ai fini della dichiarazione dei redditi e non ai fini di un bilancio previsionale "gestionale" (il PEF) quale quello di cui si sta trattando.

È chiaro che l'elenco delle "voci" indicate nel modello di C/E appena proposto non va inteso come uno schema "rigido": Nel PEF, infatti, le voci del C/E andranno di volta in volta scelte in modo da risultare il più possibile espressive della tipologia di attività oggetto dell'idea imprenditoriale.

GLI STATI PATRIMONIALI PREVISIONALI

Lo stato patrimoniale (nel seguito indicato come S/P) previsionale è un documento che proietta la situazione del patrimonio e delle sue componenti al termine di ciascuno degli esercizi futuri oggetto del PEF.

Le classi in cui si raggruppano le poste patrimoniali sono le Attività e le Passività, con la particolare sotto-classe delle Passività detta Patrimonio netto. In ogni S/P previsionale occorre riepilogare, tra le Attività, tutti i beni patrimoniali e i crediti che si prevede saranno in essere al termine di ciascuno degli esercizi successivi facenti parte del PEF e tra le Passività tutte le fonti di finanziamento che si prevedono attive sempre al termine di ciascuno degli esercizi successivi oggetto del PEF.

Tra le Passività, le voci che ricadono nella categoria del Patrimonio netto riguardano le fonti di finanziamento di provenienza "interna", ossia da parte dell'imprenditore (ditta individuale) o dei soci (società).

- Il contenuto generale dello S/P previsionale si potrebbe sintetizzare come segue:
- Attività = Investimenti che si prevede saranno in essere al termine di ciascuno degli esercizi futuri compresi nel PEF
 - Passività = Fonti di finanziamento (degli investimenti appena citati) che si prevede saranno in essere al termine di ciascuno degli esercizi futuri compresi nel PEF.

- Le attività o investimenti vengono solitamente ripartiti in due classi:
- Le Immobilizzazioni (investimenti a lungo termine) quali: immobili, impianti e macchinari, attrezzature, autoveicoli, brevetti, licenze, ecc.
 - L'attivo circolante (investimenti a breve termine) quali: rimanenze di magazzino, crediti verso clienti e altri crediti a breve termine, liquidità.

- Le passività o fonti di finanziamento sono normalmente suddivise in:
- Patrimonio netto (di cui si è già detto)
 - Debiti a lungo termine (mutui, TFR, ecc.)
 - Debiti a breve termine (verso fornitori, banche, ecc.).



Segue un possibile schema di stato patrimoniale previsionale:

S/P PREVISIONALE

VOCI DELLO STATO PATRIMONIALE	Anno...
ATTIVITÀ	
IMMOBILIZZAZIONI: Immobilizzazioni materiali (al netto degli ammortamenti): - Impianti e macchinari - Attrezzature - Autoveicoli - Mobili e arredi - Macchine ufficio Immobilizzazioni immateriali (al netto degli ammortamenti): - Licenze commerciali - Brevetti - Software - Spese costituzione società Immobilizzazioni finanziarie: - Cauzioni (per affitto, telefono ecc.)	
ATTIVO CIRCOLANTE: - Scorte (o rimanenze) finali di magazzino - Crediti verso clienti - Altri crediti a breve termine - Liquidità	
TOTALE ATTIVITÀ	
PASSIVITÀ	
PATRIMONIO NETTO: - Capitale sociale - Riserve (utili non distribuiti) - Utile o perdita di esercizio - Contributi a fondo perduto in conto capitale	
DEBITI (o FONTI ESTERNE DI FINANZIAMENTO): - Debiti verso dipendenti per TFR - Mutui - Debiti verso banche a breve termine - Debiti verso fornitori - Prestiti da soci - Altri debiti	
TOTALE PASSIVITÀ	

IL PIANO DEI FLUSSI DI CASSA (Cash Flow)

Il documento in oggetto rappresenta un utile strumento di programmazione e controllo della liquidità (cioè dei flussi di cassa previsti) dell'impresa.

- Il controllo della gestione finanziaria è attuato allo scopo di:
- Preventivare l'eventuale fabbisogno di liquidità
 - Definire in tempo utile le tipologie di finanziamento necessarie
 - Predisporre le fonti di finanziamento.

Contiene la stima di tutte le entrate e di tutte le uscite, di solito a livello mensile, almeno del primo anno di attività.

Operativamente, i dati previsti per ciascun mese, una volta che questo sia trascorso, vengono sostituiti con quelli effettivi e ciò permette di aggiornare i saldi dei mesi successivi.

- Tra le **entrate**, occorre inserire innanzitutto l'entrata derivante dal previsto versamento del capitale iniziale da parte dell'imprenditore (o dei soci nel caso di società) e poi le entrate derivanti dalle vendite previste, tenendo conto delle probabili dilazioni di pagamento che la prassi commerciale impone. Così, ad esempio, nel caso di condizioni di pagamento a 60 giorni, le vendite di gennaio non daranno luogo all'iscrizione di alcuna somma nel piano dei flussi di cassa di gennaio, bensì l'importo delle stesse comparirà nel piano dei flussi di cassa previsti per il mese di marzo. Altra entrata da inserire nel piano: l'eventuale introito finanziario derivante da finanziamenti (agevolati e non).
- Tra le **uscite**, occorre innanzitutto inserire tutte quelle previste per gli investimenti (Immobilizzazioni) a partire dalla cauzione per entrare in possesso di eventuali locali presi in affitto e per godere degli allacciamenti telefonici ed energetici e dalle eventuali spese di costituzione della società, per poi passare agli acquisti di macchinari, autoveicoli ecc. Poi, occorre passare a considerare le uscite previste per i cosiddetti "costi di esercizio", ossia quelli che, a differenza dei costi delle Immobilizzazioni, tendono e riproporsi in tutti gli esercizi (personale, materie prime, affitti, pubblicità, commercialista, interessi bancari passivi, imposte, ecc.).

La differenza tra le entrate e le uscite, per ogni mese – non trascurando di considerare anche il saldo iniziale del mese di riferimento – darà luogo ad un surplus finanziario (o eccedenza di liquidità) qualora le entrate superino le uscite, in caso contrario il risultato del mese evidenzierà un deficit (fabbisogno di liquidità). Il saldo finale di un mese (Saldo 1) diventa il saldo iniziale del mese successivo.

Segue una proposta di schema utilizzabile per l'esposizione del piano dei flussi mensili di cassa di un'impresa di prossima costituzione, con un esempio numerico a titolo di comprensione.



PIANO DEI FLUSSI MENSILI DI CASSA

FLUSSI DI CASSA PREVISTI	Gen	Feb	Mar	...	Dic	TOT
SALDO INIZIALE (finale mese precedente) ENTRATE: - Da versamento soci o imprenditore - Da clienti per vendite - Da finanziamenti o contributi a f.do p. o da terzi						
TOTALE ENTRATE	100	60				
USCITE: - Spese di costituzione della società - Cauzione affitto - Allacciamenti ENEL ecc. - Ristrutturazione locali - Mobili e macchine ufficio - Acquisti da fornitori di materie l° o prodotti finiti - Assicurazioni - Affitti passivi e relative spese - Spese auto o viaggi - Collaboratori esterni - Utenze (Enel, Telecom, Riscaldamento) - Commercialista, consulenti - Cancelleria, postali, abbonamenti, ecc. - Tasse varie (Comunali, CCIAA, ecc.) - Pubblicità - Compensi a soci - Stipendi e salari - Altre uscite di cassa						
TOTALE USCITE	100	120				
SALDO 1 (differenza Tra tot. Entrate e tot. Uscite)	+20	-40				
FIDO BANCARIO (Movimenti)						
SALDO 2 (dopo i movimenti del fido bancario)						
SALDO DEL FIDO BANCARIO						

Uno dei requisiti essenziali affinché il cash flow possa esprimere la sua efficacia è la sua attendibilità e, pur riconoscendo l'aleatorietà che inevitabilmente contraddistingue le previsioni, sarà necessario ridurre al minimo il suo livello, soprattutto nella distribuzione su base mensile del suo contenuto. Previsioni inattendibili orienteranno verso scelte finanziarie altrettanto inattendibili.

L'attenzione dovrà essere concentrata sul saldo finale e, naturalmente, richiederà una maggiore attenzione una situazione finanziaria deficitaria; deficit continuo o altalenante: situazioni che impongono scelte finanziarie diverse, considerando l'utilizzo della

liquidità necessaria (per l'acquisto di beni di investimento o per la gestione caratteristica), l'impatto di tipo diverso in termini di tassi di interessi, di garanzie richieste, di opportunità di autofinanziamento dell'impresa.

La scelta finanziaria dovrà comunque sempre attenersi al rispetto dell'equilibrio finanziario che, in linea di principio, è raggiungibile quando l'impresa crea equilibrio tra la durata dell'investimento e la durata delle fonti di finanziamento: investimenti a breve termine (che si tramutano in liquidità entro 12 mesi: crediti verso clienti, scorte, ecc.) devono essere finanziati con fonti a breve termine (fido bancario o debiti verso fornitori o terzi); mentre investimenti a lungo termine (che si monetizzano normalmente oltre 12 mesi: immobilizzazioni) devono essere finanziati con fonti a lungo termine (autofinanziamento o finanziamento bancario).

IL PUNTO DI PAREGGIO O BREAK EVEN POINT
UNA CLASSIFICAZIONE RILEVANTE DEI COSTI DI ESERCIZIO

I costi di esercizio, che abbiamo inserito nel C/E, si distinguono in “fissi” e “variabili”. Il termine “costi fissi” non significa che il loro importo non possa mai mutare nel tempo: anzi, nel lungo periodo (ossia col passare degli anni) gli importi di tutti i costi subiscono prima o poi qualche variazione. Invece, si definiscono **“costi fissi”** quei costi che non risentono del variare del volume di attività aziendale: quest'ultima, cioè, può oscillare (in più o in meno) senza indurre variazioni proporzionali nei costi fissi. Qualche esempio: gli affitti, lo stipendio della segretaria, il compenso del commercialista, gli ammortamenti e così via. Anche questi costi possono variare, ma la loro variazione non è necessariamente legata alle oscillazioni del volume di attività aziendale. Al contrario, si definiscono **“costi variabili”** quelli il cui ammontare tende a variare in modo direttamente proporzionale rispetto al volume di attività.

Per “attività” si può alternativamente intendere:

- La produzione
- La vendita.

Infatti, vi sono costi variabili di (rispetto al volume di) produzione che di regola non risentono anche delle variazioni delle vendite, così come vi sono costi che variano rispetto alle vendite, ma sono insensibili alle variazioni del volume di produzione. I primi si definiscono “costi variabili di produzione”, gli altri “costi variabili di vendita”.

Alcuni esempi:

- Costi variabili di produzione: consumi di materie prime e di energia, costi di manodopera diretta, ecc.
- Costi variabili di vendita: provvigioni, trasporti, ecc.



Il livello dei costi fissi totali (CFT) non cambia se il volume di attività aumenta o diminuisce. Invece, i costi variabili totali (CVT) aumentano quando il volume aumenta e diminuiscono in caso contrario.

Oltre a considerare il comportamento dei CFT e dei CVT, è importante anche analizzare l'incidenza degli stessi su ogni unità di prodotto/servizio (prodotta o venduta) ossia rispettivamente l'incidenza del costo fisso unitario (cfu) e quella del costo variabile unitario (cvu), che si comportano in modo differente al variare di del volume di attività. Infatti, l'andamento del cfu è decrescente all'aumentare del volume di attività.

In altri termini, alti volumi di attività garantiscono un migliore assorbimento dei CFT, per cui la loro incidenza per unità prodotta (cfu) risulta più limitata che non nell'ipotesi di volumi di attività più contenuti. Da ciò deriva che i CFT rappresentano un pericolo nei periodi di recessione del mercato, mentre risultano più sopportabili quando il livello di attività si espande.

Quindi, la preoccupazione dell'imprenditore con riferimento ai costi aziendali riguarda innanzitutto i costi fissi, in quanto se il volume di attività si contrae, il cfu aumenta. Quindi, in attività che presuppongono la presenza di costi fissi elevati, l'imprenditore deve operare in modo da cercare di mantenere sempre alto il volume di attività.

Invece, l'incidenza unitaria dei CVT, ossia cvu, che il volume sia basso o alto, rimane sempre costante a meno di fenomeni quali le economie o le diseconomie "di scala", nel qual caso il livello del cvu non sarà più costante.

Questa distinzione è fondamentale per la determinazione del cosiddetto **"punto di pareggio"** o **"punto di equilibrio economico"** o **"punto di indifferenza"** o **"break even point"**.

Esprime il volume V minimo di attività – per attività in questo caso si intende la produzione venduta – da realizzare per riuscire quantomeno a coprire tutti i costi dell'azienda, fissi e variabili. In altri termini, in corrispondenza di tale livello di fatturato i ricavi eguagliano i costi (fissi e variabili), ossia:

$$RICAVI = CFT + CVT$$

Se si chiama "p" il prezzo unitario di vendita, la formula si trasforma in:

$$(p \times V) = CFT + (cvu \times V)$$

Essendo V l'incognita (ossia il volume di attività da sviluppare per garantire almeno la copertura di tutti i costi, fissi e variabili) l'equazione viene risolta rispetto a V:

$$(p \times V) - (cvu \times V) = CFT: \quad \text{quindi:} \quad V.(p - cvu) = CFT$$

pertanto:

$$V = \frac{CFT}{p - cvu}$$

La grandezza che figura al denominatore della frazione è detta "margine di contribuzione unitario" (Mcu) e pertanto la formula del BEP può essere riscritta come segue:

$$V = \frac{CFT}{Mcu}$$

Per fornire un esempio numerico, senza alcuna valenza gestionale, si stabilisca che:

$$p = 100$$

$$CFT = 3.000$$

$$cvu = 40$$

$BEP = 3.000 : (100 - 40) = 3.000 : 60 = 50$ pezzi da produrre e vendere per realizzare la piena copertura dei costi fissi e dei costi variabili.

In conclusione, il volume V di produzione venduta che garantisce almeno la copertura di tutti i costi (ossia il BEP), fissi e variabili, è espressa dal rapporto tra i CFT e il Mcu.

La conoscenza del BEP è preziosa per il neo-imprenditore che deve avviare l'attività e che si deve porre i seguenti quesiti:

- Qual è il volume di attività minimo da sviluppare per arrivare almeno al pareggio economico?
- È raggiungibile tale volume tenendo conto della situazione di mercato?
- Se sì, in quanto tempo lo si può raggiungere?

Si considerino ora i parametri che influiscono sul BEP:

– CFT

– Cvu

– p

Qualora i valori di tali parametri subissero delle variazioni rispetto a quanto previsto, anche il BEP varierebbe rispetto all'ipotesi iniziale. Ad esempio, potrebbe verificarsi:

- Un aumento dei CFT, che (a parità delle altre circostanze) comporterebbe un innalzamento del BEP
- Un aumento del cvu, che (a parità delle altre circostanze) comporterebbe la stessa conseguenza
- Lo stesso avverrebbe nell'ipotesi di una diminuzione del prezzo "p" di vendita.

Tutte e tre le modifiche ipotizzate presuppongono un peggioramento della situazione economica (aumento dei costi o abbassamento del prezzo di vendita) e quindi causano un "allontanamento" del BEP.

È evidente che si potrebbe invece verificare una circostanza favorevole (abbassamento dei costi o innalzamento del prezzo di vendita) nel qual caso si assisterebbe ad un "avvicinamento" del BEP, ossia alla sua diminuzione.



O ancora, e più frequentemente, si può verificare una serie di modifiche contemporanee nei parametri che determinano la posizione del BEP: p , cvu , CFT . In tal caso, la nuova posizione del BEP sarà conseguenza dell'effetto combinato del movimento di tali variabili.

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE UNITARIO (Mcu) E LE DECISIONI AZIENDALI

Esprime la capacità di ciascuna unità (eventualmente prodotta e) venduta di “contribuire” alla copertura dei costi fissi di struttura dell'impresa.

L'impresa dovrebbe conoscere il Mcu di ciascuno dei prodotti/servizi che offre sul mercato. Se questi dovessero risultare troppo numerosi, l'impresa dovrebbe calcolare almeno il Mcu di quelli principali, quelli che costituiscono la maggior parte del fatturato. Oppure, dovrebbe calcolare il Mcu per ciascuna “famiglia” di prodotti/servizi, laddove i prodotti/servizi siano raggruppabili per “famiglie”.

La conoscenza del Mcu di ciascun prodotto/servizio (o “famiglia”) consente di individuare i prodotti/servizi a più alto margine, ossia quelli che maggiormente contribuiscono alla copertura dei costi fissi di struttura dell'impresa, quindi quelli sui quali eventualmente investire nel futuro.

Da ciò discende che il Mcu può essere di grande aiuto nell'affrontare problemi decisionali quali:

- Conviene aggiungere un nuovo prodotto/servizio (o nuovi prodotti/servizi) alla gamma preesistente?
- Su quali prodotti investire in pubblicità?
- È il caso di eliminare qualche prodotto/servizio? Come pianificare in modo ottimale la produzione?
- Conviene (e se sì, fino a che punto conviene) accettare ordini a prezzi più bassi di quelli normalmente quotati?



Riassumendo Cosa devo scrivere nel mio business plan?

Ai prospetti che costituiscono la struttura del PEF, di cui si è detto in precedenza, appare opportuno allegare una Nota illustrativa dei contenuti e delle modalità seguite per la loro compilazione.

In particolare, è importante che vengano chiaramente esplicitati le previsioni e i calcoli fatti per arrivare al dato dei Ricavi di ciascuno degli anni ricompresi nel PEF. I Ricavi non devono sembrare usciti dal “libro dei sogni”, bensì devono scaturire da valutazioni, stime, ipotesi e calcoli da esporre dettagliatamente nella Nota in oggetto.

La stima dei Ricavi è importante, perché il C/E previsionale e il calcolo del Break Even Point si costruiscono attorno alla stessa (specie per quanto riguarda la previsione dei costi variabili) con riflessi anche sullo S/P. Pertanto, se la stima dei Ricavi risulta essere stata effettuata sulla base di considerazioni ed ipotesi precise ed esplicitate nella Nota, tutto il C/E appare più credibile agli occhi di eventuali soci e/o finanziatori.



CAPITOLO 8

NON DIMENTICHIAMO I CONTROLLI DEL NOSTRO BUSINESS PLAN

Non sempre i B.P. rispettano quelle regole di predisposizione e quella correttezza che rappresentano la base ai fini della valutazione del progetto imprenditoriale.

I tipici errori a livello generale che si riscontrano nella stesura del B.P. sono in particolare:

- L'assenza di menzione dei concorrenti
- La mancanza di chiarezza (o assenza) nella descrizione del vantaggio competitivi
- La quota di mercato e potenziale calcolati in modo grossolano
- Nessun accenno al processo di crescita organizzativa necessario per sostenere la crescita dei ricavi
- Sopravvalutazioni dell'idea imprenditoriale e proiezioni irrealistiche
- Ottimo piano di marketing strategico, ma nessun riferimento operativo
- Timing inappropriato per valutare lo sviluppo del progetto.

Ma è soprattutto nella predisposizione del PEF che si riscontrano 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.



GRIGLIA DI CONTROLLO

- 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).

- 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.

- 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”.

- 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 compartecipazione al rischio imprenditoriale, senza che lo stesso sia imputabile esclusivamente a finanziatori terzi).

- 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.).

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

- 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
- 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
- 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
- Che nello Stato Patrimoniale, per le voci “capitale proprio, contributi a fondo perduto, finanziamenti agevolati”, ci sia rispondenza tra le entrate del Cash Flow
- 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)
- Che nello Stato Patrimoniale, l'eventuale TFR trovi giustificazione negli accantonamenti effettuati a tale titolo nei vari Conti Economici
- Che l'utile (o perdita) netto del Conto Economico coincida con quello indicato nello Stato Patrimoniale
- 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:

- 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?
- 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)
- Che i ricavi esposti nei Conti Economici non siano usciti dal “libro dei sogni”, ma risultino adeguatamente e dettagliatamente motivati nel Piano di Marketing
- 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
- Che tra gli investimenti fissi non figurino acquisti di beni non “strumentali” (cioè non necessari) per svolgere l'attività
- 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



- Che relativamente all'effettiva accessibilità al credito bancario, dichiarata dall'aspirante imprenditore, sia prevista l'esistenza di adeguate garanzie
 - 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
 - Che le entrate previste nel Cash Flow, per finanziamenti agevolati o contributi siano "scadenziate" in modo prudenziale, tenendo conto dei normali tempi di erogazione
 - 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)
 - 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
 - Che le cessioni di beni dall'imprenditore all'impresa siano adeguatamente motivate.
- Controllare che 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.).

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



CAPITOLO 9

I PRINCIPALI ADEMPIMENTI BUROCRATICI

LA PROCEDURA “COMUNICA”

A partire dal 1° Aprile 2010 tutte le comunicazioni precedentemente rese per l'iscrizione al Registro delle imprese, ai fini previdenziali e assistenziali (INPS e INAIL), ai fini fiscali e per l'ottenimento del codice fiscale e della partita IVA (Agenzia delle Entrate) sono state sostituite da una **“Comunicazione Unica (ComUnica)”** che l'imprenditore dovrà fare al Registro delle Imprese, presso la Camera di Commercio, per via telematica o su supporto informatico.

II REGISTRO DELLE IMPRESE

- a. Rilascierà una **ricevuta**, la quale permette l'immediato avvio dell'attività imprenditoriale
- b. Darà **notizia alle altre Amministrazioni: INPS, INAIL, AGENZIA DELLE ENTRATE** competenti dell'avvenuta presentazione della comunicazione unica
- c. **Entro i successivi sette giorni**, ciascuna Amministrazione dovrà comunicare all'interessato e al Registro delle imprese i dati definitivi sulle posizioni registrate.

La comunicazione, la ricevuta e gli atti amministrativi in questione dovranno essere **adottati in formato elettronico e trasmessi per via telematica** o presentati allo sportello su **supporto informatico** (CD o chiave USB, ecc. Per approfondimenti consultare il sito della Camera di Commercio di Venezia www.ve.camcom.gov.it alla sezione Creare e gestire l'impresa - Registro Imprese).

La predisposizione della ComUnica può avvenire mediante l'utilizzo di appositi software messi a disposizione gratuitamente dalla Camera di Commercio e reperibili su www.registroimprese.it o mediante l'applicazione web disponibile all'indirizzo starweb.infocamere.it

Uno dei punti centrali di questo nuovo procedimento viene rappresentato nel comma 3 dell'art.9 del D.L. n. 7/2007, secondo cui l'ufficio del Registro delle imprese, contestualmente al ricevimento della Comunicazione Unica, rilascia una **“ricevuta”** che costituisce **“titolo” per l'avvio immediato dell'imprenditoriale**, ove, naturalmente, esistano i presupposti di legge.

Ciò sta a significare che per avviare un'impresa è necessario aver presentato **preventivamente** la Comunicazione Unica.

Con l'avvio della nuova procedura, l'inizio attività non può, dunque, precedere la data di deposito della Comunicazione Unica al Registro delle imprese e quindi il possesso della ricevuta rilasciata dall'ufficio ricevente.



PER LE ATTIVITÀ REGOLAMENTATE...

Ovviamente, nel caso in cui una legge speciale preveda un particolare regime autorizzatorio, o la semplice dichiarazione di inizio attività (art. 19, L. n. 241/1990), il rilascio della ricevuta non può costituire di per sé elemento di legittimazione dell'inizio dell'attività, in quanto occorrerà essere preventivamente in possesso della licenza od autorizzazione richiesta per l'esercizio dell'attività stessa.

Infatti l'iscrizione al Registro Imprese e/o al REA, Repertorio delle notizie economiche ed amministrative della Camera di Commercio può essere diversificata a seconda del settore di appartenenza della ditta (ad esempio per una impresa artigiana occorre iscriversi anche all'Albo artigiani) e, in taluni casi, viene richiesto preventivamente il possesso di determinate autorizzazioni rilasciate da enti terzi quali Comune o Regione come nel caso di alcune attività commerciali o di servizio.

In taluni casi per poter esercitare determinate attività è necessario possedere certi requisiti tecnici quali titoli di studio idonei oppure aver svolto in passato una esperienza in uno specifico settore (come ad es. gli impiantisti, i barbieri, le parrucchiere, le estetiste, gli autoriparatori, le imprese di pulizie).

Nulla vieta, però, che l'impresa possa essere "costituita" pur non avendo dato avvio all'effettivo esercizio dell'attività "tipica". Questo in quanto l'avvio dell'attività si ha anche dal momento in cui si compiono una serie di atti prodromici e di organizzazione dei fatti produttivi (acquisto di un capannone, di un terreno, ecc.).

In questo caso è possibile procedere alla "costituzione" dell'impresa con l'inoltro della Comunicazione Unica anche ai soli fini dell'apertura della partita IVA. L'impresa verrà iscritta al Registro delle imprese come "INATTIVA". Diverso è il discorso relativo all'inizio attività ai fini previdenziali o assistenziali, che si determina, di regola, con l'effettivo inizio dell'attività tipica o con l'assoggettamento al rischio per cui è prevista la copertura INAIL.

Per maggiori informazioni relative alle specifiche procedure burocratiche (differenti per ogni ambito e settore), gli atti autorizzativi richiesti, gli enti abilitati al rilascio e i riferimenti normativi, rivolgersi allo Sportello del Servizio Nuova Impresa di Venezia.

COMUNE SPORTELLO UNICO DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE

Lo Sportello Unico per le Attività Produttive (S.U.A.P.) è lo strumento con cui il Comune tende a realizzare la semplificazione dei procedimenti di autorizzazione alla realizzazione, ampliamento, riattivazione e trasformazione di impianti produttivi di beni e di servizi. Infatti, su istanza dell'interessato (imprenditore o aspirante tale) che intende realizzare il nuovo impianto, lo Sportello Unico per le Attività Produttive avvia il c.d. "procedimento unico" con cui sono contestualmente istruiti e trattati i profili urbanistici, sanitari, ambientali e della sicurezza di competenza dell'ASL, dell'Arpav e dei Vigili del Fuoco.

L'iter si conclude con un'unica autorizzazione che consente la realizzazione dell'impianto.

La struttura S.U.A.P. quindi:

- Fornisce le informazioni e la modulistica necessari per la presentazione delle istanze e per l'attivazione dei procedimenti di competenza degli enti esterni (A.S.L., A.R.P.A.V., Vigili del fuoco, Provincia)
- Riceve le domande e dà avvio al procedimento una volta constatata la regolarità delle stesse e la completezza della documentazione allegata
- Acquisisce i pareri, o gli altri atti di consenso comunque denominati di competenza di altri uffici comunali (edilizia privata e ambiente) o degli altri Enti coinvolti
- Pronuncia l'autorizzazione che consente la realizzazione dell'impianto e l'esercizio dell'attività.

Dal 30 settembre 2011 sarà possibile dare inizio ad un'attività imprenditoriale soggetta a SCIA (segnalazione certificata di inizio attività) **esclusivamente attraverso invio telematico** allo Sportello Unico Attività Produttive (SUAP) gestito dai Comuni o dalle Camere di commercio. A tal fine sarà necessario collegarsi al portale www.impresainungiorno.gov.it nel quale è pubblicato l'elenco dei SUAP comunali accreditati e operativi on-line a partire dalla data sopraindicata. Per i Comuni non ancora accreditati, il ruolo di Sportello comunale verrà assunto temporaneamente dalla Camera di Commercio territorialmente competente.



TABELLA COSTI DI COSTITUZIONE

FORMA DI IMPRESA	CAPITALE SOTTOSCRITTO	SPESE DI COSTITUZIONE (IMPOSTA REGISTRO, IMPOSTA BOLLO, DIRITTI VARI, ATTI NOTARILI E IVA)	SPESE D'ISCRIZIONE ALLA CCIAA	DIRITTO ANNUALE CCIAA	DIRITTI DI SEGRETERIA CCIAA PER VIDIMAZIONE REGISTRI CONTABILI
IMPRESA INDIVIDUALE	non è fissato un capitale minimo	non è previsto l'intervento di un notaio né l'imposta di registro	diritti di segreteria: euro 18 (su supporto digitale o per via telematica) imposta di bollo: euro 17,50	euro 88 per piccoli imprenditori e imprenditori agricoli euro 200 per gli iscritti alla sezione ordinaria	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: euro 14,62 ogni 100 pp. tassa di concessione governativa (ccgg): euro 67,00 ogni 500 pp.
IMPRESA FAMILIARE	non è fissato un capitale minimo	circa euro 360	diritti di segreteria: euro 18 (su supporto digitale o per via telematica) imposta di bollo: euro 17,50	euro 88 per piccoli imprenditori e imprenditori agricoli euro 200 per gli iscritti alla sezione ordinaria	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: euro 14,62 ogni 100 pp. ccgg: euro 67,00 ogni 500 pp.
SOCIETÀ DI PERSONE: SNC, SAS	non è fissato un capitale minimo	circa euro 1.500	diritti di segreteria: euro 90 (modalità telematica) euro 120 (supporto telematico digitale) imposta di bollo: euro 59	euro 200	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: euro 14,62 ogni 100 pp. ccgg: euro 67,00 ogni 500 pp.

SOCIETÀ DI CAPITALI: SRL	euro 10.000	circa euro 2.600	diritti di segreteria: euro 90,00 imposta di bollo: euro 65	euro 200	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: 14,62 ogni 100 pp. ccgg: euro 309,87 per capitale soc. fino a euro 500.456,90; euro 516,46 per capi- tale soc. superiore
COOPERATIVE	euro 1.500	circa euro 1.500	diritti di segreteria: euro 90,00 imposta di bollo: euro 65	euro 200	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: euro 14,62 ogni 100 pp. ccgg: euro 67,00 ogni 500 pp. per coop edilizie esenzione da imposta di bollo, diritto di segreteria euro 25,00 a libro e ccgg euro 16,75 ogni 500 pp.
SOCIETÀ DI CAPITALI: SPA	euro 120.000	circa euro 3.500	diritti di segreteria: euro 90,00 imposta di bollo: euro 65	da euro 200	diritti di segreteria: euro 25 a libro imposta di bollo: 14,62 ogni 100 pp. ccgg: euro 309,87 per capitale soc. fino a euro 500.456,90; euro 516,46 per capitale soc. superiore

Le ONLUS sono esenti dall'imposta di bollo e dalla tassa di concessione governativa (CCGG) per la vidimazione dei registri contabili, ma sono tenute al pagamento del diritto di segreteria: euro 25,00 a libro. TABELLA AGGIORNATA A LUGLIO 2011. PER INFORMAZIONI WWW.VE.CAMCOM.GOV.IT



SCHEMA PERCORSO PER APERTURA IMPRESA

IMPRESA INDIVIDUALE



COMUNICA:
REGISTRO DELLE IMPESE
AGENZIA DELLE ENTRATE
INPS, INAIL



SPORTELLO UNICO
ATTIVITÀ PRODUTTIVE
SUAP – TELEMATICO
COMUNE/CCIAA

SOCIETÀ DI PERSONE (SAS, SNC)



NOTAIO
ATTO COSTITUTIVO



COMUNICA:
REGISTRO DELLE IMPESE
AGENZIA DELLE ENTRATE
INPS, INAIL



SPORTELLO UNICO
ATTIVITÀ PRODUTTIVE
SUAP – TELEMATICO
COMUNE/CCIAA



CCIAA
VIDIMAZIONE
LIBRI SOCIALI

SOCIETÀ DI CAPITALI (SRL, SPA)



BANCA
VERSAMENTO
CAPITALE SOCIALE



NOTAIO
ATTO COSTITUTIVO



COMUNICA:
REGISTRO DELLE IMPESE
AGENZIA DELLE ENTRATE
INPS, INAIL



SPORTELLO UNICO
ATTIVITÀ PRODUTTIVE
SUAP – TELEMATICO
COMUNE/CCIAA



CCIAA
VIDIMAZIONE
LIBRI SOCIALI



CAPITOLO 10

LE DIVERSE POSSIBILITÀ PER FINANZIARE LA MIA IMPRESA

A LIVELLO REGIONALE

La Regione Veneto, attraverso la sua Società Finanziaria, Veneto Sviluppo Spa, mette a disposizione degli imprenditori le seguenti opportunità di finanziamento:

STRUMENTAZIONI AGEVOLATIVE PER LE IMPRESE FEMMINILI E GIOVANILI

Strumentazione agevolativa in favore dell'imprenditoria femminile - LR 1/2000

Strumentazione agevolativa in favore dell'imprenditoria giovanile - LR. 57/1999

FONDI DI ROTAZIONE

Fondo di rotazione per le PMI - LR 5/2001

Fondo di rotazione per le imprese artigiane - LR 2/2002

Interventi per l'accesso al credito nel settore del commercio - LR 1/1999

Fondo di rotazione per il settore turistico - LR 33/2002

Interventi a sostegno della cooperazione - LR 17/2005

Fondo di rotazione per l'innovazione nelle PMI - POR, PARTE FESR 2007-2013

Misure Anticrisi - DGR 3703/2009

CAPITALE DI RISCHIO

Fondo per l'acquisizione di partecipazioni minoritarie al capitale di rischio di imprese innovative (venture capital) – POR PARTE FESR 2007-2013 Patrimonio destinato per la realizzazione di interventi nel capitale di rischio delle PMI – DGR 3238/2009

Per maggiori informazioni, aggiornamenti e scaricare la modulistica:

www.regione.veneto.it e www.venetosviluppo.it

Regione del Veneto

Assessorato all'Economia e Sviluppo, Ricerca e Innovazione

Palazzo Balbi – Dorsoduro 3901

30123 Venezia – tel. 041 2792827

assessore.coppola@regione.veneto.it

Direzione Industria e Artigianato

Fondamenta S. Lucia – Cannaregio, 23

30121 Venezia – tel. 041 2795810/2795815/2795842

dir.industria@regione.veneto.it

Veneto Sviluppo Spa

Finanziaria Regionale

Parco Scientifico Tecnologico VEGA

Edificio Lybra – Via delle Industrie, 19/d

30175 Venezia - Marghera – tel. 041 3967211

info@venetosviluppo.it



A LIVELLO NAZIONALE

Il Governo ha delegato Invitalia, Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa (ex Sviluppo Italia), il compito di accrescere la competitività del Paese e sostenere i settori strategici per lo sviluppo. Le linee d'intervento attualmente operative sono le seguenti:

INCENTIVI A FAVORE DELL' AUTOIMPRENDITORIALITÀ - D.LGS. 185/2000 TIT. I

Rivolti alla creazione di nuove imprese o l'ampliamento di quelle già esistenti a condizione che la loro maggioranza, numerica e di capitali, sia detenuta da giovani di età compresa tra 18 e 35 anni e residenti nei territori agevolati.

INCENTIVI A FAVORE DELL'AUTOIMPIEGO - D.LGS 185/2000 TIT. II

A sostengono della realizzazione e dell'avvio di piccole attività imprenditoriali (anche in forma associativa) da parte di disoccupati o persone in cerca di prima occupazione.

Per maggiori informazioni, aggiornamenti e scaricare la modulistica:

INVITALIA Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa
Via Pietro Boccanelli, 30 – 00138 Roma – tel. 06 421601
info@invitalia.it – www.invitalia.it

A LIVELLO PROVINCIALE

La Camera di Commercio di Venezia, nello svolgimento delle proprie funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese del territorio, realizza annualmente un programma di interventi per lo sviluppo economico della provincia di Venezia, sulla base delle linee di intervento indicate nella relazione previsionale e programmatica delle attività, approvate dal Consiglio camerale entro il 31 ottobre di ogni anno.

La tipologia di sostegno finanziario viene attivata nelle seguenti modalità:

- Interventi finanziari a sostegno di terzi (Associazioni, Consorzi, Organizzazioni rappresentative di interessi imprenditoriali)
- Interventi finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese della provincia di Venezia
- Facilitazioni per l'accesso al credito da parte delle PMI
- Interventi finalizzati allo sviluppo d'impresa ed alla riqualificazione delle micro, piccole e medie imprese attraverso bandi di finanziamento rivolti alle Mpmi della provincia di Venezia.

Per maggiori informazioni, aggiornamenti e scaricare la modulistica:

Camera di Commercio di Venezia – Ufficio Promozione Interna e Servizi alle Imprese
Via Banchina Molini 8 – 30175 Marghera – Tel. 0412576658
promozione.interna@ve.camcom.it – www.ve.camcom.gov.it



Approfondimenti I Confidi

La richiesta di garanzie reali (ipoteca su beni immobili, pegno su depositi o titoli, ecc) e/o personali (fideiussioni di soggetti dotati di adeguato patrimonio) è una pratica bancaria abbastanza diffusa al fine di evitare o lenire le potenziali perdite.

Nella concessione di credito la banca:

- Valuta le informazioni e la documentazione fornite dall'imprenditore richiedente il credito
- Confronta le informazioni raccolte con le banche dati (Centrale Rischi, Camera di Commercio, Conservatoria, ecc.)
- Esamina se la tipologia di richiesta di affidamento (medio, lungo e/o breve termine) è compatibile con:
 1. Il progetto d'impresa presentato
 2. Il capitale investito dall'imprenditore (equilibrio patrimoniale)
 3. La capacità dell'impresa di generare flussi finanziari adeguati a remunerare i capitali investiti sia dall'imprenditore che da terzi come ad esempio le banche (equilibrio economico)
 4. Le esigenze del capitale circolante (equilibrio finanziario).

Alla fine di tale percorso è molto probabile che la banca richieda delle garanzie, ma non è detto che l'impresa sia in grado o sia disponibile a fornire le garanzie richieste. Per queste imprese, ma non solo, la funzione di garante può essere svolta dai Consorzi di garanzia collettiva dei fidi (Confidi), cioè da soggetti che associano imprese (piccole e medie) che hanno il fine di garantirsi reciprocamente di fronte alle banche. L'obiettivo è quello di far fronte alle difficoltà che le aziende, soprattutto di dimensioni ridotte, incontrano nell'accesso alle fonti di finanziamento offerte dal sistema bancario.

Una caratteristica del sistema dei Confidi in Italia è ad oggi l'estrema frammentazione e l'articolazione per settori produttivi, in funzione delle differenti associazioni e categorie di imprenditori che ne stimolano l'attività.

CONCLUSIONI

In un contesto difficile e ostile è necessario mettere in atto una serie di strategie per sopravvivere e perciò per concludere ecco alcuni piccoli suggerimenti per trovare “spazio nel mercato”.

ESSERE FLESSIBILI

La vostra **capacità di adattamento** alle nuove realtà può salvarvi dalla crisi e in alcuni casi farvi individuare nuove strade per cogliere eventuali opportunità.

Perciò se avete collaboratori, organizzate dei meeting per verificare se tutte le strade percorribili dalla vostra impresa siano state prese in considerazione. Parlate con i vostri clienti o potenziali clienti per capire come la crisi ha modificato i loro consumi abituali, e come il vostro business può “adattarsi al cambiamento”.

ESSERE ATTRATTIVI

Per rafforzare l'immagine aziendale occorre spendere più tempo nel dialogo con il cliente, l'obiettivo è entrare a far parte della sua vita. In tempi di crisi l'avere un marchio o **un'attività riconosciuta come sana e sicura**, rappresenta un indubbio vantaggio.

I potenziali acquirenti vogliono essere sicuri dei loro acquisti, vogliono essere serviti con cura e rassicurati sull'assistenza post-vendita.

Perciò una parte del budget a disposizione deve essere dedicato alla progettazione di azioni promozionali per fidelizzare i clienti, mettere in atto campagne pubblicitarie con brevi e semplici messaggi chiave che rafforzano il concetto “marchio=sicurezza”.

Create un sito internet che possa aiutare i clienti e che sia una “vetrina virtuale” per l'azienda.

ESSERE AGGRESSIVI

Per migliorare i risultati e battere la concorrenza **modificate la vostra strategia di azione**. Molte aziende pongono attenzione sul prezzo e offrono sconti e promozioni, questo di sicuro può essere utile in alcuni settori e con alcuni clienti.

Perciò studiate sia i vostri clienti, sia i vostri concorrenti, osservate cosa fanno, dove fanno pubblicità, quali messaggi utilizzano per pubblicizzarsi, che tipo di materiale utilizzano, sia i vostri clienti. Dopo aver fatto le opportune indagini impostate un buon piano di comunicazione sfruttando strategie adeguate.

IL SERVIZIO NUOVA IMPRESA

Il Servizio Nuova Impresa, presso l'Azienda Speciale Venezi@Opportunità, fornisce un supporto gratuito a tutti coloro che vogliono mettersi in proprio ed avviare un lavoro autonomo o un'impresa, per orientarli ed assisterli nella delicata fase di avvio di nuova impresa.

I servizi offerti sono:

INFORMAZIONI

- Sulle **procedure burocratiche**: l'uso di software creato ad hoc permette di fornire tutte le informazioni relative alle procedure burocratiche necessarie nella fase di avvio di una nuova impresa, come gli atti autorizzativi richiesti, gli enti abilitati al rilascio, i riferimenti normativi
- Sulle **agevolazioni finanziarie**: informazioni sugli incentivi fiscali e su finanziamenti che vengono proposti per i diversi tipi di attività a livello regionale, nazionale e comunitario e che sono rivolti, in particolar modo, ad aspiranti imprenditori
- Sul **mercato**: informazioni di base, quantitative, sul mercato di riferimento, sul trend del settore in cui la nuova impresa si troverà ad operare
- sulle **iniziative di formazione**: organizzate da enti diversi sul territorio, rivolte ad aspiranti imprenditori ed imprenditori.

ORIENTAMENTO

- Sulla **scelta della forma giuridica**: valutazione di vantaggi e svantaggi delle diverse forme giuridiche in relazione alla tipologia ed alle caratteristiche dell'impresa che si intende avviare
- Al **Business Plan, o piano d'impresa**: si forniscono le prime essenziali indicazioni per la redazione del business plan, un utile strumento che traduce l'idea imprenditoriale e permette di verificarne la fattibilità sia commerciale, sia economico-finanziaria in un'ottica previsionale.

FORMAZIONE

Il Servizio Nuova Impresa, in collaborazione con il Comitato per l'Imprenditoria Femminile di Venezia, periodicamente realizzano incontri e seminari rivolti a tutti coloro che progettano un'attività lavorativa autonoma e, più in generale, a chi è interessato ad una informazione e ad un indirizzo sulle prospettive e sui problemi del “mettersi in proprio”.

COME CONTATTARCI

Telefonando: Lunedì – Mercoledì – Venerdì
dalle 10.00 alle 13.00 al numero 041 8106599
Scrivendo una email: servizionuovaimpresa@ve.camcom.it
Incontrandoci nei nostri uffici: si riceve solo su appuntamento
prenotabile al numero 041 8106599 o inviando una mail di richiesta all'indirizzo:
servizionuovaimpresa@ve.camcom.it

Sede Sportello “Servizio Nuova Impresa”
c/o Venezi@Opportunità
Azienda Speciale della Camera di Commercio di Venezia
Via Banchina Molini, 8 (Centro Direzionale Torre uno – I Piano)
30175 Marghera Venezia



**Elenco siti di interesse
per nuove imprese**

PER GLI ADEMPIMENTI BUROCRATICI...

www.camcom.gov.it
Portale delle Camere di Commercio d'Italia

www.ve.camcom.gov.it
Home / Creare e Gestire l'impresa
Sito della Camera di Commercio di Venezia in cui sono presenti informazioni per creare e gestire l'impresa.

www.registroimprese.it
Sito da cui poter scaricare la guida alla compilazione della ComUnica

www.regione.veneto.it
Home “Materie” / Attività Produttive
Sito della Regione Veneto per consultare le novità sulle normative regionali e informazioni utili per l'attività.

www.venetosociale.it
Portale della Regione Veneto per le politiche sociali, dedicato ai servizi alla persona.

www.impresainungiorno.gov.it
Home / Per le imprese / Sportelli e Servizi
È il portale del servizio telematico nazionale, in ottemperanza alla riforma amministrativa, che mira a facilitare le comunicazioni tra impresa e Pubbliche amministrazioni, consente l'accesso ai servizi di rete per gli adempimenti di impresa su tutto il territorio italiano.

www.comune.venezia.it
Hom / Suap “Sportello Unico Attività Produttive”

www.provincia.venezia.it
Sito della provincia per informazioni, autorizzazioni per l'avvio di definite attività.

www.agenziaentrate.gov.it
Sito ufficiale dell'Agenzia delle Entrate in cui poter reperire novità fiscali, guide, modulistica IVA, ecc.

www.inps.it
Sito ufficiale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

www.inail.it

Sito ufficiale dell'Istituto Nazionale per l'Assicurazione Infortuni sul Lavoro.

PER FARE L'ANALISI DI MERCATO...**www.infoimprese.it**

Sito da cui è possibile ricavare informazioni generali sulle imprese (tipologia, ubicazione...).

www.ve.camcom.gov.it

Home / Farla Crescere / Economia e Statistica

Dove puoi trovare informazioni relative all'attività di sportello dell'Ufficio Economia e Statistica, link utili, indici istat, studi e pubblicazioni già a disposizione.

www.ve.camcom.gov.it

Home / Creare e gestire L'impresa / Registro Imprese / Richieste OnLine

Le banche dati del Registro imprese, aggiornate mediante l'inserimento delle notizie riguardanti le iscrizioni, modifiche e cancellazioni delle imprese, offrono la possibilità di accedere ad una serie di prodotti e servizi di indubbio interesse ed utilità per tutti coloro che vogliano conoscere ed acquisire i dati riguardanti il tessuto imprenditoriale della provincia a cui fa capo la Camera di Commercio competente.

www.italia.gov.it

È un motore di ricerca e una directory intelligente dei siti web progettato e gestito direttamente da DigitPA per facilitare l'accesso di cittadini, professionisti e imprese ai servizi digitali e alle informazioni delle amministrazioni pubbliche.

PER VALUTARE LE POSSIBILITÀ DI FINANZIAMENTO...**www.venetosviluppo.it**

Home / Attività e Prodotti

Sito della società finanziaria della Regione Veneto, da cui è possibile trovare l'elenco dei finanziamenti e la relativa modulistica da scaricare.

www.regione.veneto.it

Home / Servizi in rete: Bandi e Finanziamenti

Dove puoi trovare informazioni e aggiornamenti su bandi e finanziamenti divisi per materia.

www.invitalia.it

Home / Incentivi alle imprese

- Autoimprenditorialità (D.Lgs. 185/2000 Tit. I)
- Autoimpiego (D.Lgs 185/2000 Tit. II) per presentare domanda: www.autoimpiego.invitalia.it

www.ve.camcom.gov.it

Ottieni agevolazioni o finanziamenti.

http://europa.eu

Sito di riferimento per i bandi della Comunità Europea.

PER LAVORARE CON L'ESTERO...**www.eicveneto.it**

Sito dell'Eurosportello del Veneto.

www.centroesteroveneto.com

Sito del Centro Estero Veneto delle Camere di Commercio del Veneto.

www.globus.camcom.it

Globus è la piattaforma multiterritoriale delle Camere di Commercio d'Italia a supporto dei processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.

www.venicexport.com

Il portale creato dalla Camera di Commercio di Venezia per le aziende della provincia di Venezia che operano abitualmente con l'estero.

ALTRI SITI UTILI**imprenditoriafemminile.regione.veneto.it**

Sito creato per promuovere lo sviluppo dell'imprenditoria femminile e giovanile nella nostra Regione, promosso e finanziato dalla Regione del Veneto, Assessorato Economia e Sviluppo, Ricerca e Innovazione.

www.if-imprenditoriafemminile.it

Portale dei comitati per la promozione dell'imprenditoria femminile.

www.veneziaoportunita.it

Azienda Speciale della Camera di Commercio di Venezia. Sito Azienda Speciale della Camera di Commercio di Venezia, per trovare informazioni e per visualizzare il calendario delle diverse attività di formazione, in particolare “sulla creazione d'impresa”.

APPENDICE

REGIMI FISCALI AGEVOLATI PER LE “DITTE INDIVIDUALI”, I “LAVORATORI AUTONOMI” E I “PROFESSIONISTI”

REGIME PER LE NUOVE INIZIATIVE IMPRENDITORIALI E DI LAVORO AUTONOMO (L. 388/2000, art. 13)

- I requisiti richiesti per poter accedere a tale Regime sono i seguenti:
- Non si deve aver esercitato, negli ultimi 3 anni, attività artistica o professionale o d’impresa (anche in forma associata o familiare)
 - Non si deve essere stati, negli ultimi 3 anni, amministratori “operativi” in società
 - L’attività che si vuole esercitare non deve essere la prosecuzione di un’attività svolta da dipendenti o autonomi (è permesso il periodo di pratica obbligatoria ai fini dell’esercizio di arti o professioni)
 - Sia realizzato un ammontare annuale di compensi (o di ricavi di vendita) non superiore ad euro 30.987,41 per le attività di servizi e non superiore ad euro 61.974,83 per imprese aventi per oggetto altre attività (di produzione e commercio).

- Caratteristiche del Regime agevolato:
- Ha una durata triennale, ma cessa di avere efficacia anche precedentemente nel caso in cui si superino gli importi di fatturato previsto
 - La tassazione è agevolata, attraverso l’applicazione di un’imposta sostitutiva del 10%
 - L’Iva viene versata una volta l’anno all’atto del pagamento delle imposte
 - Si è soggetti ad IRAP (pari al 3,90%) e a Studi di settore
 - Non è obbligatorio tenere la contabilità, ma solo conservare la documentazione contabile

- Si ha la possibilità di usufruire di un “tutor fiscale” presso l’Agenzia delle Entrate, che gratuitamente, seguirà dal punto di vista fiscale, inviandogli (scannerizzandoli) tutti i documenti contabili.

REGIME FISCALE AGEVOLATO PER LE START UP DI GIOVANI IMPRENDITORI (DL 98/2011, art. 27)

A partire dal 1° gennaio 2012 arrivano cambiamenti per il **Regime dei “minimi”, diminuirà infatti la sostitutiva** al posto di Irpef, Irap e altre imposte e addizionali, ma si applicherà solo **per cinque anni** e limitatamente alle **persone fisiche under 35** che intraprendono un’attività d’impresa, arte o professione o che l’hanno intrapresa successivamente al 31 dicembre 2007.

La legge finanziaria per il 2008, **legge 24 dicembre 2007 n. 244**, all’art. 1, commi da 96 a 117, per semplificare e snellire gli adempimenti e ridurre le imposte, ha introdotto, a partire dal 1° gennaio 2008, un **Regime dedicato ai contribuenti cosiddetti “mini-mi”**, ovvero imprese individuali e professionisti singoli che nell’anno precedente:

- Abbiano conseguito ricavi o compensi non superiori ai 30.000 euro
- Non abbiano effettuato cessioni all’esportazione, servizi internazionali o connessi agli scambi internazionali
- Non abbiano avuto lavoratori dipendenti o collaboratori (anche a progetto)
- Non abbiano acquistato nel triennio solare precedente beni strumentali, anche mediante contratti di appalto e di locazione, pure finanziaria, per un ammontare complessivo superiore a 15.000 euro.

Dal 1° Gennaio 2012, invece, con il nuovo **Regime fiscale di vantaggio** introdotto dalla **Manovra finanziaria, l'imposta sostitutiva scenderà dal 20% al 5%, e si applicherà per il periodo d'imposta in cui l'attività è iniziata e per i quattro successivi.**

Caratteristiche che permangono del vecchio Regime dei minimi:

- Le fatture emesse ai clienti non saranno soggette ad IVA, ma a Ritenuta d’Acconto del 20% (a titolo di “acconto d’imposte”).
- Non si è soggetti ad IRAP, né a studi di settore
- Non c’è obbligo di tenere la contabilità, ma solo la conservazione dei documenti contabili.

Inoltre, per poter beneficiare di tali agevolazioni, è necessario che vengano rispettate le seguenti **condizioni**:

- Il contribuente non abbia esercitato, nei tre anni precedenti la nascita della start up, attività artistica, professionale ovvero d’impresa, anche in forma associata o familiare
- L’attività da esercitare non costituisca, in nessun modo, mera prosecuzione di altra attività precedentemente svolta sotto forma di lavoro dipendente o autonomo, escluso il caso in cui l’attività precedentemente svolta consista nel periodo di pratica obbligatoria ai fini dell’esercizio di arti o professioni;

- Qualora venga proseguita un’attività d’impresa svolta in precedenza da altro soggetto, l’ammontare dei relativi ricavi, realizzati nel periodo d’imposta precedente quello di riconoscimento del predetto beneficio, non sia superiore a 30.000 euro.

Fermo restando che tali soggetti possono optare per l’applicazione del regime contabile ordinario.

Obiettivo dell’agevolazione fiscale è **favorire la costituzione di nuove imprese** da parte di **giovani** ovvero di **coloro che perdono il lavoro**. Tuttavia, i nuovi criteri, secondo il Governo, escluderanno dalla sostitutiva circa il 96% degli attuali “minimi”; il tutto a favore dell’Erario, che disporrà di 100 milioni di gettito in più a regime.

All’interno del sito dell’Agenzia delle Entrate: www.agenziaentrate.gov.it / il tuo profilo fiscale / imprenditore, commerciante o artigiano / regimi speciali – Regimi per contribuenti “minimi” rispondendo ad alcune semplici domande potrai conoscere se, in base ai principali requisiti previsti dalla legge, rientri nel nuovo regime agevolato.

Realizzazione a Cura di:

Servizio Nuova Impresa presso **Venezi@Opportunità**,
Azienda Speciale della **Camera di Commercio di Venezia**

Con il Contributo di:

dott.ssa Raffaella Losito
dottore commercialista e revisore contabile,
docente in corsi per la creazione e la gestione d'impresa

Progettazione Grafica e Stampa:

Giomac snc

FINITO DI STAMPARE SETTEMBRE 2011





SEDE SPORTELLO

Servizio Nuova Impresa

c/o **Venezi@Opportunità**

Azienda Speciale della Camera di Commercio di Venezia

Via Banchina Molini, 8

Centro Direzionale Torre uno, I Piano

30175 Marghera Venezia

