



Dall'idea imprenditoriale allo Start-Up e re-Startup dell'Impresa

Leggi e impara come aprire o come migliorare la tua impresa!

Gentile Imprenditore,

Confcommercio Mantova Le dà il benvenuto nella grande Organizzazione delle MPMI di Mantova e del suo territorio.

Per avviare un'attività imprenditoriale è necessario compiere precisi adempimenti procedurali e fiscali. Prima di compiere tali adempimenti, tuttavia, il futuro imprenditore deve valutare attentamente l'attuabilità della sua idea d'impresa e i processi organizzativi necessari.

Condizione per raggiungere obiettivi di successo imprenditoriale è, prima di tutto, l'analisi dei processi organizzativi, tra cui l'acquisizione delle risorse tecniche richieste, la ricerca di personale, l'identificazione dei metodi di produzione e vendita, ricerche di mercato che contribuiscano a definire le attività e le strategie aziendali, le migliori forme di finanziamento.

Si dovranno inoltre ottenere autorizzazioni e preconstituire quelle condizioni necessarie per l'esercizio di un'impresa, come il rispetto dei requisiti di igiene, della sicurezza ed idoneità dell'ambiente di lavoro, l'iscrizione al Albi e/o Ruoli.

La Guida "Avviare un'impresa di successo" costituisce, in sintesi, l'insieme delle esperienze e delle migliori professionalità affidate da Confcommercio Mantova all'assistenza a donne e uomini interessati a realizzare un progetto imprenditoriale. La conoscenza del territorio, la vicinanza alle istituzioni, la tradizione coniugata ad innovativi processi professionali, consentono a ciascun neo-imprenditore di trovare in Confcommercio Mantova risposte precise e adeguate ad ogni aspettativa.

*Il processo si conclude con la **Certificazione d'Impresa Confcommercio Mantova**. L'innesto di attività di analisi ed indirizzo altamente qualificate e rivolte al posizionamento strutturale e competitivo delle neo imprese (ri-posizionamento nel caso di imprese precedentemente costituite che necessitano di azioni correttive di miglioramento), conduce alla certificazione d'impresa Confcommercio Mantova. All'impresa certificata è riconosciuta solidità strutturale e capacità organizzativa. L'impresa certificata ha maggiori e concrete possibilità di conservare la propria identità imprenditoriale e stabilità, nonostante le condizioni generali di mercato critiche (conosciamo le statistiche riferite alla difficoltà delle neo imprese ad affermarsi e a conservare, nei primi anni di vita, la capacità di resistere alle tensioni e resistenze dei mercati prima di raggiungere il break-even point).*

*Ritengo che ciascuno abbia il diritto di incontrare sul proprio cammino, nella difficile ricerca di un'identità professionale, persone in grado di guidare le scelte, condividendone i progetti e applicando con serietà e determinazione le linee e gli indirizzi affinché scaturisca, da un'idea, un progetto vero e concreto: **un'impresa di successo**.*

Il Direttore
Nicola Dal Dosso



Introduzione.

I dati statistici confermano che sono in tanti a tentare di mettersi in proprio, ma sono anche in tanti - quasi la metà - a cessare l'attività entro cinque anni.

I problemi per gli imprenditori che iniziano un'attività sono talmente grandi che possono essere risolti solo dall'evoluzione del sistema economico-sociale nel suo complesso. Ma l'organizzazione e la rete formata dalle Imprese di Confcommercio Mantova può dare un contributo importante, per due motivi:

- coordina, insieme a Enti e Istituzioni la promozione Imprenditoriale;
- gestisce direttamente i servizi per le nuove imprese assistendo in ogni fase gli imprenditori.

L'esperienza e il bagaglio di conoscenze permette a Confcommercio Mantova di consigliare gli aspiranti neo-imprenditori su cosa fare e su cosa non fare.

Ma soprattutto, Confcommercio Mantova si propone un obiettivo al tempo stesso semplice e ambizioso: favorire la nascita non di nuove imprese (ne nascono già tante spontaneamente) ma di **buone imprese**, non solo in grado di sopravvivere sul mercato ma di crescere e consolidarsi nel tempo.

Obiettivi

La Guida si propone come strumento formativo, agile e di semplice consultazione, e nasce con l'obiettivo di favorire la creazione, l'avvio (start-up) e la gestione ottimale di nuove imprese.

La Guida propone due diversi percorsi guidati – uno di accompagnamento alla creazione d'impresa e l'altro, idealmente successivo, di supporto alla fase di start-up – il cui scopo è comunicare la corretta metodologia, rispettivamente, di pianificazione e avvio operativo di una nuova iniziativa.

La Guida permette di verificare in ogni momento il proprio livello di apprendimento, tramite opportuni test di autovalutazione.

Destinatari

La Guida si rivolge in generale a tutti coloro che entrano o rientrano nel mercato del lavoro, e soprattutto, a coloro che stanno pensando ad un'attività indipendente e vogliono fare impresa.

In particolare si possono individuare due tipologie di destinatari:

1. Aspiranti imprenditori

Comprende tutti coloro che intendono avviare un'attività in proprio attraverso la verifica di fattibilità economico-finanziaria di una propria idea d'impresa: studenti in uscita da istruzione secondaria e universitaria, inoccupati (persone che non hanno mai lavorato), disoccupati o lavoratori dipendenti che desiderano diventare imprenditori.

2. Neo-imprenditori

Detti anche "start-upper", sono tutti coloro che stanno per avviare o hanno avviato l'attività da poco tempo.

Struttura

La Guida propone due diversi percorsi guidati:

- Percorso guidato alla **creazione d'impresa**, con l'obiettivo di accompagnare gli utenti nel processo di ideazione e progettazione della propria idea imprenditoriale;
- Percorso guidato allo **start-up d'impresa**, con l'obiettivo di orientare gli utenti all'avvio concreto della propria iniziativa.

Entrambi i percorsi suggeriscono l'ottimale utilizzo dei servizi disponibili in corrispondenza delle diverse fasi di creazione e start-up, massimizzandone l'utilità.

La creazione d'impresa.

Obiettivi del percorso

La Guida cerca di guidare l'aspirante imprenditore lungo le fasi del processo di creazione di una nuova impresa. L'obiettivo è duplice:

- far conoscere la natura dei problemi da affrontare;
- proporre una serie di strumenti e servizi che possono essere di aiuto per risolvere tali problemi.

Il processo di creazione d'impresa

L'impresa non si crea da un giorno all'altro. Per riuscirci occorre arrivare in cima ad una salita lunga e faticosa. La salita, però, non può essere percorsa tutta di un fiato: occorre procedere per tappe, immaginando il processo di creazione di impresa suddiviso in una serie di fasi.

Ciascuna fase pone problemi particolari, ognuno dei quali deve essere affrontato e risolto razionalmente, ma anche in modo creativo.

L'imprenditorialità, infatti, è al tempo stesso creatività, fantasia, intuizione, sensibilità, metodo, capacità e competenze tecniche.

Le 10 fasi della creazione d'impresa

Dieci sono le tappe principali per arrivare in cima alla salita, cioè per far nascere la nostra impresa:

1. Cosa significa mettersi in proprio
2. Hai la stoffa dell'imprenditore?
3. L'idea
4. Lo scenario
5. Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza
6. Focalizzare l'idea
7. Scelte di marketing e analisi di mercato
8. Scelte di produzione
9. Organizzare l'azienda
10. Redigere il piano di impresa
11. Lo start-up d'impresa
12. Scegliere la forma giuridica
13. Adempimenti e costi
14. L'accesso al credito
15. La comunicazione d'impresa

C	O	S	A		S	I	G	N	I	F	I	C	A		M	E	T	T	E					
R	S	I			I	N				P	R	O	P	R	I	O	.							

Avviare un'attività autonoma o diventare imprenditore?

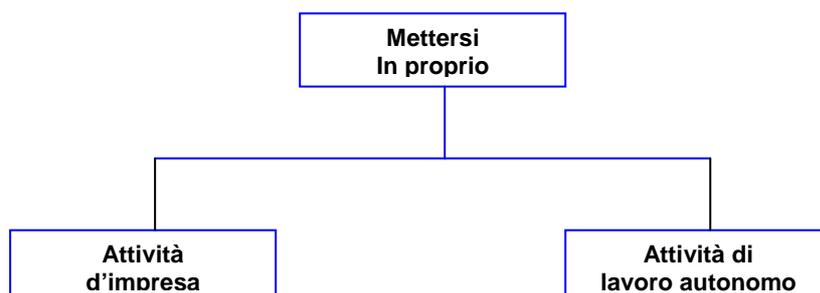
Non sempre è chiaro il significato di espressioni quali "mettersi in proprio", "avviare un'attività autonoma" o "diventare imprenditore".

Mettersi in proprio è un'espressione generica che si riferisce a tutte le attività di lavoro non dipendente: si può dire, quindi, che chiunque avvia un'attività lavorativa in forma non subordinata si mette in proprio.

Più difficile è distinguere l'attività di lavoro autonomo dall'attività imprenditoriale: in genere, tuttavia, si attribuiscono al lavoro autonomo delle caratteristiche diverse da quelle dell'impresa.

Tutte le attività di lavoro indipendente si possono perciò classificare, secondo le norme civilistiche e fiscali, in due categorie principali:

- attività di impresa;
- attività di lavoro autonomo.



Cosa si intende per "attività di impresa"

Il Codice Civile non fornisce la definizione di "impresa", bensì quella di "imprenditore" (art. 2082 C.C.): "È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e di servizi". È evidente che l'attività di cui sopra non è altro che l'impresa.

Quest'ultima viene perciò definita come l'attività dell'imprenditore.

Che differenza c'è tra impresa, azienda e ditta.

Nel linguaggio comune, "impresa", "azienda" e "ditta" sono usati come sinonimi. Giuridicamente tali termini definiscono, invece, tre concetti diversi:

- l'impresa è l'attività svolta dall'imprenditore;
- l'azienda è lo strumento necessario per svolgere tale attività: locali, mobili, macchinari, attrezzature, ecc.;
- la ditta è la denominazione commerciale dell'imprenditore (es.: La Veloce Sas, Bianchi & Rossi Snc), cioè il nome con cui egli esercita l'impresa distinguendola dalle imprese concorrenti: così come le persone devono avere un nome e un cognome, anche l'impresa deve avere una ditta.

Risulta pertanto chiaro che, affinché vi sia impresa, devono ricorrere le seguenti condizioni:

- l'esercizio di un'attività economica diretta alla produzione o allo scambio di beni e di servizi;
- l'organizzazione dell'attività;
- la professionalità.

Esaminiamole brevemente.

Esercizio di un'attività economica diretta alla produzione o allo scambio di beni e di servizi

L' "attività economica" è un'attività diretta alla creazione di nuova ricchezza, non solo attraverso la produzione di nuovi beni, ma anche aumentando il valore di quelli esistenti (per esempio commerciandoli).

Organizzazione dell'attività

L'attività economica si considera "organizzata" - e può assumere quindi caratteristiche d'impresa - quando è svolta attraverso un'"azienda".

In proposito il Codice Civile (art. 2555) definisce l'azienda come il "**complesso dei beni organizzati all'imprenditore per l'esercizio dell'impresa**": macchinari, impianti, attrezzature, locali, arredi, ecc., o più genericamente capitali. Tuttavia, oltre che di capitali l'azienda è fatta anche di risorse umane, ognuna con una propria funzione, coordinate e dirette dall'imprenditore.

Professionalità

La professione è l'esercizio abituale e prevalente di un'attività: per "**professionalità**" s'intende quindi la sistematicità, la non sporadicità dell'attività esercitata.

Ad esempio, una studentessa universitaria che occasionalmente faccia interviste per una società di indagini demoscopiche non svolge attività professionale, quindi non è considerata imprenditrice.

Non è necessario, invece, che l'attività sia svolta ininterrottamente:

una attività stagionale, quando sia esercitata in forma organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi (per esempio la gestione di uno stabilimento balneare), costituisce attività d'impresa.

In genere (1) il requisito della professionalità implica anche lo "scopo di lucro", che in senso stretto è l'intento di ottenere dei ricavi superiori ai costi e conseguire quindi un utile.

(1) Le imprese pubbliche e alcuni tipi di imprese private (ad esempio le cooperative) non hanno scopo di lucro in questo senso. Per esse, dunque, tale concetto è inteso in senso più ampio, come "scopo genericamente egoistico" o quantomeno come "criterio di economicità di gestione" (in modo da coprire i costi).

Test

Un fotografo ambulante con un'attrezzatura modesta:

A – Non possiede un'azienda, quindi non può essere considerato un imprenditore

B – È in ogni caso un imprenditore perché si serve comunque di un'attrezzatura

C – È considerato comunque un imprenditore se svolge l'attività in forma professionale

(Risposta esatta: C)

Cosa si intende per "attività di lavoro autonomo"

Con tale espressione si intende (art. 2222 C.C. – "contratto d'opera") ogni attività lavorativa che prevede:

- l'esecuzione, contro corrispettivo, di un'opera o di un servizio;
- con lavoro prevalentemente proprio;
- senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente.

Come accennato sopra, il lavoro autonomo si differenzia dall'impresa principalmente per l'assenza di una significativa organizzazione, cioè di una azienda.

Secondo la normativa fiscale (artt. 49 e 81 TUIR) e secondo le ultime disposizioni legislative in materia di lavoro (D.Lgs. 276/03) le attività autonome possono essere svolte nei modi seguenti:

- esercizio di arti o professioni (artisti, professionisti dello sport e dello spettacolo, professionisti intellettuali: avvocati, medici, commercialisti, ecc.);
- contratto a progetto, che ha sostituito la vecchia "collaborazione coordinata e continuativa": è un rapporto di lavoro autonomo in base al quale il collaboratore assume, senza vincolo di subordinazione, l'incarico di eseguire un progetto o un programma di lavoro (o una fase di esso), gestendo autonomamente il proprio lavoro in funzione del risultato da raggiungere;
- lavoro autonomo occasionale: si considera tale qualsiasi attività di lavoro autonomo esercitata in modo sporadico, di durata complessiva non superiore a 30 giorni nel corso dell'anno solare (nei confronti dello stesso committente) e con un compenso percepito nel medesimo anno solare non superiore a 5.000 Euro.

Test

Un medico quando opera nella sua clinica privata:

A – È un professionista, cioè un lavoratore autonomo

B – È allo stesso tempo imprenditore e lavoratore autonomo, con due diversi regimi fiscali

C – È un imprenditore solo se percepisce un compenso superiore a 5.000 Euro nell'anno solare

(Risposta esatta: B)

H	A	I		L	A		S	T	O	F	F	A		D	E	L	L	'	I
M	P	R	E	N	D	I	T	O	R	E	?								

Imprenditori si nasce o si diventa?

In realtà la questione è un falso problema. È dimostrato infatti che imprenditori e imprenditrici si può diventare, sia con l'esperienza che con lo studio.

È innegabile, tuttavia, che alcuni hanno come dotazione naturale delle marce in più per svolgere questo particolare tipo di attività: la capacità di leadership, la concentrazione, la capacità di saper attendere i risultati dei propri sforzi; ma anche la creatività, l'elasticità mentale, la capacità di stabilire buone relazioni umane e un'equilibrata propensione al rischio.

Non si può fare molto per cambiare l'intera personalità, ma si può invece imparare a dirigere un gruppo di lavoro, a rischiare, a negoziare, a essere più creativi o a stare con gli altri.

Prima di cambiare noi stessi, dobbiamo conoscere noi stessi. Effettuare ad esempio dei test di autovalutazione delle proprie attitudini imprenditoriali e accettarne il responso significa sapere qualcosa di più su se stessi e cominciare a rafforzare i propri punti deboli.

Abbiamo le giuste motivazioni?

È opportuno poi interrogarsi sulle motivazioni a mettersi in proprio e ad avviare, in particolare, l'attività prescelta. Va considerato che questa decisione produce effetti importanti sulla propria vita personale.

Mettersi in proprio infatti non significa solo cambiare attività: nella maggior parte dei casi significa anche sconvolgere le proprie abitudini, con ripercussioni anche in ambito familiare che per le donne possono diventare particolarmente gravose. **Il tempo libero verrà molto ridotto e occorrerà abituarsi a non avere orari.**

Abbiamo le giuste competenze?

Dal punto di vista tecnico, occorre accertarsi di possedere il knowhow richiesto per svolgere quel particolare tipo di attività: ad esempio sarà molto difficile avviare un ristorante o uno studio fotografico senza una qualche esperienza nel settore.

Se non si è mai operato nel settore specifico, è consigliabile:

- effettuare, ove possibile, stage presso aziende già avviate;
- frequentare corsi di formazione professionale;
- associarsi con persone esperte del ramo.

Test

Un'imprenditore di successo:

A – Rischia sempre, perché non c'è impresa senza rischio

B – Opera scelte rischiose ma calcolate

C – Per sopravvivere nella giungla del mercato deve muoversi col massimo di prudenza possibile

(Risposta esatta: B)

L	'	I	D	E	A	.													

La business idea

L'idea d'impresa è d'importanza cruciale. Una buona idea d'impresa non si può improvvisare. Non conta tanto la sua originalità (anche se spesso le iniziative di maggior successo sono proprio quelle più innovative), quanto la sua realizzabilità. Tante trovate all'apparenza geniali, non hanno avuto in realtà applicazione pratica.

Ad esempio, anni fa venne inventata una pista di pattinaggio che al posto del ghiaccio aveva come fondo uno speciale materiale sintetico.

Ciò comportava diversi vantaggi per il gestore: costi complessivi enormemente più bassi, nessuna manutenzione ecc. L'idea però non ebbe successo, perché la gente aveva piacere di pattinare sul ghiaccio.

Quindi, quand'è che un'idea è realizzabile? Quando l'imprenditore produce in base alle esigenze del consumatore e non quando produce qualunque cosa - anche se di qualità - e poi cerca di venderla al consumatore.

Test

Che caratteristiche deve avere una buona idea d'impresa?

A – Deve essere assolutamente nuova

B – Deve trovare realizzazione pratica

C – Deve proporre un prodotto o un servizio che incontri il favore dei clienti

(Risposta esatta: C)

Il peggior padrone: il cliente

Di solito chi vuol mettersi in proprio sogna di essere il padrone di se stesso. Il che si rivela, appunto, un sogno. L'aspirante imprenditore si trova ben presto di fronte a un nuovo padrone, esigente e spietato come nessuno: il cliente. Non si darà mai abbastanza rilievo a questo personaggio: è lui il giudice supremo che emette la sentenza sui nostri prodotti e/o servizi, e che decreta la salvezza o la dannazione della nostra impresa.

Il mercato non è solo un punto di arrivo, ma anche - e soprattutto - un punto di partenza. Prima di vendere qualcosa, dobbiamo sapere cosa desidera il cliente: occorre partire dai suoi bisogni, per arrivare alle sue tasche. Non c'è venditore o mago pubblicitario al mondo in grado di vendere petrolio agli arabi, o ghiaccio agli esquimesi.

Quindi l'imperativo è: **non vendere ciò che vuoi produrre, ma produci ciò che puoi vendere.**

Test

Il bravo imprenditore deve:

A – Cercare di vendere ciò che è in grado di produrre

B – Cercare di svuotare il più possibile il magazzino senza lasciare stock invenduti

C – Cercare di produrre ciò che è in grado di vendere

(Risposta esatta: C)

Per avere successo è necessario:

A – Acquisire il maggior numero possibile di nuovi clienti

B – Fidelizzare il più possibile i clienti, in modo che tornino a servirsi sempre da noi

C – Acquisire il maggior numero possibile di nuovi clienti e al tempo stesso mantenere i vecchi

(Risposta esatta: C)

I concorrenti

Ora occorre 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. Altri soggetti lo popolano (ad es. i fornitori e soprattutto i concorrenti), e con la loro forza saremo costretti a fare i conti.

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

Come fare a dare una occhiata a cosa fanno gli altri?

Ci sono varie possibilità:

- la consultazione di bilanci della concorrenza (2) depositati presso la Camera di Commercio, al fine di scoprire quali sono i livelli di vendita e i risultati di imprese che svolgono attività simili;
- la consultazione di annuari (come quelli pubblicati da Etas Kompass o da Dun & Bradstreet) che contengono informazioni su volume di affari, dipendenti e campo di attività di molte imprese italiane;
- la consultazione di statistiche ufficiali ISTAT (www.istat.it) che forniscono informazioni sulla popolazione, sul numero di imprese presenti nei diversi settori e sull'andamento della domanda;
- parlare con persone che lavorano in attività simili alla nostra, o che addirittura le gestiscono;
- presentarsi al concorrente fingendosi cliente;
- Associazioni di Categoria
- Centro Studi CCIAA

(2) Informazioni disponibili al momento per le sole società di capitali.

Test

Per avere successo sulla concorrenza:

A – È necessario praticare prezzi comunque più bassi

B – È necessario posizionare il nostro prodotto in una fascia di mercato particolarmente conveniente per il rapporto qualità/prezzo

C – È necessario offrire prodotti qualitativamente superiori

(Risposta esatta: B)

P	U	N	T	I		D	I		F	O	R	Z	A		E		P	U	N
T	I		D	I		D	E	B	O	L	E	Z	Z	A	.				

Misurare il rischio d'impresa In questa fase occorre effettuare una prima verifica della fattibilità della nostra idea d'impresa, evidenziandone i punti forti e i punti deboli e procedendo, se necessario, a una prima revisione dell'idea stessa prima di avventurarsi sul mercato . Più avanti, quello che avremo imparato in questa fase ci sarà molto utile per affrontare l'ultimo tratto del percorso, il più difficile: la redazione del business plan.

Abbiamo detto che la business idea è realizzabile quando propone prodotti o servizi richiesti dal mercato. Ma c'è un altro modo per verificare se la nostra idea è realizzabile: analizzarla in dettaglio e misurarne il rischio.

Non c'è impresa senza rischio: il pericolo che qualcosa vada storto è connesso all'idea stessa di mettersi in proprio. Se il rischio non si può eliminare, lo si può tuttavia calcolare.

In questa fase è quanto mai opportuno compiere una prima analisi interna, che consente di:

- valutare i punti forti e i punti deboli dell'idea d'impresa (fattori di rischio);
- stimare il grado di rischio complessivo.

Nella fase iniziale, quella di valutazione delle attitudini a mettersi in proprio, eravamo di fronte a fattori soggettivi, cioè alle nostre caratteristiche personali. Ora dobbiamo invece prendere in considerazione tutti quei fattori che influiscono oggettivamente sul successo della nostra impresa: ad es. la concorrenza nel nostro settore di altre imprese, la localizzazione dell'iniziativa, l'andamento del mercato, la copertura finanziaria dell'investimento, ecc.

Se non teniamo conto di questi fondamentali fattori di rischio, alla prima tempesta del mercato il naufragio della nostra iniziativa è quantomeno probabile.

Effettuando una prima analisi di fattibilità, invece, ci sarà possibile procedere - prima di essere effettivamente partiti - a tutte le correzioni di tiro che si renderanno necessarie.

A tal fine occorre analizzare diverse aree di rischio, che possono variare a seconda dei diversi settori di attività. Ad esempio per una impresa di servizi, bisogna porsi le seguenti domande.

I promotori:

- hanno esperienze significative di lavoro (rischio basso) o no (rischio alto)?
- hanno esperienze nel settore specifico (rischio basso) o no (rischio alto)?
- hanno esperienze di gestione aziendale (rischio basso) o no (rischio alto)?
- possono ricoprire tutti i ruoli chiave: direzione, produzione, erogazione/vendita dei servizi (rischio basso), solo alcuni (rischio medio) o nessuno (rischio alto)

I servizi offerti:

- sono tradizionali e conosciuti (rischio basso) o nuovi e non conosciuti (rischio alto)?
- sono semplici e tangibili, come ad es. i servizi di ristorazione alimentare, e perciò facilmente valutabili da parte dell'utente (rischio basso)? Oppure sono complessi e intangibili, come ad es. i servizi di vendita e assistenza di prodotti software, più difficilmente valutabili da parte dell'utente (rischio alto)?
- hanno un livello di know-how basso, accessibile all'utente (rischio basso) o elevato, inaccessibile all'utente medio (rischio alto)?
- a parità di prezzo, hanno un livello qualitativo migliore (rischio basso), allineato (rischio medio) o peggiore (rischio alto) rispetto a quelli della concorrenza? Gli standard qualitativi richiesti sono modesti (rischio basso) o elevati (rischio alto)?

Nel mercato di riferimento e nel settore scelto:

- a parità di qualità, i prezzi dei nostri servizi sono inferiori (rischio basso), allineati (rischio medio) o superiori (rischio alto) a quelli della concorrenza?
- la domanda attuale dei nostri servizi è in aumento (rischio basso), stabile (rischio medio) o in calo (rischio alto)? Quali sono le previsioni per il prossimo futuro? È diffusa nella zona in cui operiamo o no?
- i concorrenti sono pochi e di piccole dimensioni (rischio basso) o molti e di grandi dimensioni (rischio alto)?
- esistono già clienti potenziali in numero sufficiente (rischio basso) o la clientela è da sviluppare partendo completamente da zero (rischio alto)? Nel primo caso, si tratta di clienti chiave (in grado di portare continuamente molto lavoro) o di clienti minori (che richiedono di rado servizi modesti)?

La localizzazione:

- è prevista in una zona economicamente sviluppata e ricca di infrastrutture (rischio basso) o in un'area in via di sviluppo e scarsamente infrastrutturata (rischio alto)?

Il personale necessario:

- è prevalentemente non specializzato, facile da reperire e da addestrare (rischio basso) o altamente specializzato, di difficile reperimento e addestramento (rischio alto)?

Per la copertura finanziaria dell'investimento:

- è possibile utilizzare risorse proprie (rischio basso) o bisogna ricorrere a finanziamenti bancari (rischio alto)?
- le risorse proprie - più eventuali agevolazioni pubbliche – coprono l'intero fabbisogno per investimenti fissi e capitale circolante (3) (rischio basso) o coprono solo una minima parte degli investimenti fissi (rischio alto)?

Se siamo riusciti a dare una risposta a tutte queste domande, la nostra idea di impresa comincia a prendere corpo.

Spesso però non disponiamo di tutti i dati e gli elementi conoscitivi necessari. Possiamo, ad esempio, ignorare la situazione generale della domanda del nostro prodotto o servizio, o non avere ben chiari i ruoli e le competenze dei nostri soci e collaboratori. In questo caso non saremo in grado di effettuare l'analisi di prefattibilità.

In tale eventualità, che peraltro nella realtà si verifica molto frequentemente, è auspicabile reperire le informazioni mancanti, attraverso la consultazione di banche dati o di pubblicazioni specializzate.

(3) Gli investimenti fissi riguardano le attività immobilizzate (o capitale fisso), cioè le spese per immobili, arredamenti, impianti, macchinari e attrezzature di qualsiasi genere: si tratta di investimenti durevoli. Il capitale circolante riguarda invece le attività correnti, cioè le spese per l'acquisto dei mezzi di produzione (materiali, manodopera, consumi di energia, ecc.): esprime investimenti destinati a ritornare in moneta in tempi brevi.

Test

Il rischio d'impresa:

A – Può essere ridotto valutandolo con opportuni criteri

B – Può essere quasi del tutto eliminato effettuando scelte particolarmente prudenti

C – È ineliminabile in quanto connaturato all'idea stessa di impresa

(Risposta esatta: A)

Rispetto ai prodotti o servizi tradizionali, quelli molto innovativi:

A – Rischiano di non essere accettati affatto dal mercato

B – Possono avere successo se si prevede che siano accettati dal mercato

C – Possono sfondare sul mercato perché sono più originali dei concorrenti

(Risposta esatta: B)

F	O	C	A	L	I	Z	Z	A	R	E		L	'	I	D	E	A	.			

Abbiamo effettuato una valutazione approfondita dell'idea imprenditoriale, che ci ha permesso di porre in evidenza i punti forti e le criticità della nostra iniziativa. Ci troviamo ora nella fase che riguarda la focalizzazione dell'idea imprenditoriale, tenendo presente in modo particolare il prodotto o il servizio da offrire.

Successivamente occorrerà considerare con attenzione le scelte di marketing da effettuare per una efficace commercializzazione del nostro prodotto o servizio.

Spesso, quando l'idea d'impresa è appena abbozzata, non disponiamo di tutti i dati e gli elementi conoscitivi. Possiamo, ad esempio, ignorare la situazione generale della domanda del nostro prodotto o servizio, o non avere ben chiari i ruoli e le competenze dei nostri soci e collaboratori. In questo caso non saremo in grado di focalizzare la nostra idea in misura sufficiente.

In ogni caso, prima di andare avanti dobbiamo dare una risposta a tre fondamentali domande:

- cosa vendere > quale prodotto
- a chi vendere > quale mercato
- come produrre > con quale struttura aziendale

In questo capitolo prenderemo in considerazione il problema del prodotto, mentre nei prossimi esamineremo la questione del mercato e dell'organizzazione aziendale.

I fattori critici di successo

Dobbiamo ora prendere in considerazione un fattore fondamentale: il nostro prodotto (o servizio).

Abbiamo già detto che:

- per prima cosa occorre vedere quali sono i bisogni del cliente;
- poi occorre pensare al prodotto adatto per soddisfarli.

Per focalizzare ancora meglio la nostra idea dobbiamo pensare che non vendiamo solo un prodotto, materiale o immateriale che sia.

Vendiamo qualità, prestigio, varietà di scelta, assistenza nella fase di acquisto, assistenza dopo l'acquisto e altro ancora. Insomma, per dirla in due parole, quello che vendiamo è un "**sistema prodotto**".

Alcuni di questi fattori, detti "**fattori critici di successo**", possono risultare veramente importanti per il decollo della nostra attività.

Quali siano i nostri fattori critici di successo 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 importanti di successo sono il rapporto qualità/prezzo e (soprattutto per i prodotti ad alto contenuto tecnologico) l'assistenza post-vendita;
- nel settore dell'erogazione di servizi, per il cliente la qualità del servizio è di solito più importante del prezzo;
- nei comparti manifatturieri, invece, sono importantissimi la reperibilità di materie prime a prezzi e quantità soddisfacenti e la rete di vendita: l'assistenza post-vendita, al contrario, non ha quasi alcuna importanza.

Test

Ipotizzando di vendere un prodotto o un servizio con un alto livello qualitativo, il fattore critico di successo è:

A – Proporre prezzi vantaggiosi

B – Spiegare ai potenziali clienti che spendere di più per avere un buon prodotto può essere un ottimo affare

C – Praticare prezzi alti per evidenziare al cliente una qualità elevata

(Risposta esatta: B)

S	C	E	L	T	E		D	I		M	A	R	K	E	T	I	N	G	
E		A	N	A	L	I	S	I		D	I		M	E	R	C	A	T	O

Abbiamo rifocalizzato in modo approfondito la nostra idea imprenditoriale, determinando i fattori critici di successo dell'impresa.

Ora dobbiamo effettuare le corrette scelte di marketing che ci permetteranno di conseguire il successo commerciale. Successivamente dovremo effettuare un'analisi di mercato nel settore in cui abbiamo scelto di competere.

Cos'è il marketing

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.

La nostra offerta è un tutto, una combinazione di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione. Per operare delle efficaci scelte di marketing, questi quattro elementi devono essere in armonia l'uno con l'altro.

Ad esempio:

- prodotto e prezzo: non si possono vendere pellicce di visone a cento Euro, o rasoi "usa e getta" a dieci Euro l'uno;
- prodotto e distribuzione: non si possono vendere gioielli in una bancarella, o latte fresco per posta;
- prodotto e comunicazione: non si può pubblicizzare un negozio di ferramenta alla RAI, o far promuovere un olio dietetico a persone obese;
- comunicazione e distribuzione: non si può pubblicizzare un prodotto tre mesi prima che sia distribuito nei negozi;
- comunicazione e prezzo: non ha senso pubblicizzare una macchina di lusso "a soli 300.000 euro";
- prodotto e cliente: non si possono vendere alcolici ai bambini o insaccati ai musulmani.

Test

Un prodotto con un basso livello qualitativo:

A – Deve essere distribuito in negozi specializzati e selezionati

B – Può essere promosso in TV vantando prezzi imbattibili

C – Può essere distribuito efficacemente attraverso il commercio ambulante

(Risposta esatta: C)

L'analisi di mercato: stime commerciali

Abbiamo esaminato le scelte di marketing che vanno effettuate per commercializzare efficacemente il prodotto o il servizio. È opportuno ora analizzare il mercato di riferimento; successivamente dovremo prendere in considerazione le scelte inerenti la produzione del bene o l'erogazione del servizio che abbiamo deciso di vendere, e fare una prima ipotesi di dimensionamento dell'offerta, in base ai volumi di vendita previsti.

Riguardo all'analisi di mercato, esistono in proposito delle ricerche di mercato già fatte che forniscono informazioni non solo sulle caratteristiche del mercato e sui prodotti, ma anche su prezzo, consumatori, pubblicità e promozione. Non sempre però tali ricerche sono sufficientemente esaurienti e tarate sul nostro caso particolare.

Si pone quindi il problema di fare una ricerca di mercato ad hoc.

Effettuare una analisi di mercato completa ed esaustiva nel settore in cui abbiamo scelto di competere non è semplice. Sul mercato, tuttavia, sono disponibili vari strumenti software per compiere uno studio preliminare sull'argomento.

Questi strumenti permettono di definire le combinazioni prodotto/mercato/tecnologia attorno a cui costruire la nuova impresa.

Consentono inoltre di iniziare a valutare razionalmente le dimensioni della nostra offerta, in termini di prezzi e di volumi di produzione.

Anche questi dati ci saranno molto utili quando affronteremo l'ultimo tratto del percorso, cioè quando dovremo redigere i bilanci previsionali del business plan.

Mai come in questo momento, poi, è bene guardare a cosa fanno gli altri. I dati raccolti sulla concorrenza ci possono essere utili ancora una volta. Con tali dati, potremo avere un'idea delle principali componenti del sistema competitivo e del sistema prodotto, relativamente a vari ambiti di attività economica.

Test

Per essere utile, l'analisi di mercato deve:

A – Dare informazioni sull'andamento del mercato in generale

B – Fornire dati precisi sullo specifico mercato di riferimento

C – Permettere di valutare le dimensioni dell'offerta, in termini di prezzi e di volumi di produzione

(

Risposta esatta: C)

S	C	E	L	T	E		D	I		P	R	O	D	U	Z	I	O	N	E
.																			

Abbiamo effettuato un'analisi del mercato di riferimento e abbiamo formulato una prima ipotesi di dimensionamento dell'offerta, in base ai volumi di vendita previsti.

Ora dobbiamo prendere in considerazione le scelte inerenti alla produzione del bene o all'erogazione del servizio che vogliamo offrire: ad esempio, se vogliamo produrre in proprio il bene o il servizio o se vogliamo preacquistarlo da terzi per poi rivenderlo.

Successivamente saremo chiamati a progettare l'organizzazione della nostra azienda, intesa come lo strumento per svolgere l'attività produttiva.

Make or buy

La prima decisione relativa alla produzione (o erogazione del servizio) riguarda quali fasi internalizzare e quali esternalizzare: si parla in tal senso di scegliere se produrre in proprio (make) o comprare da terzi (buy). È di fatto l'interrogativo principale che l'imprenditore si deve porre.

Attenzione però: le scelte di make or buy non riguardano solo i reparti produttivi, ma anche: contabilità, rete di vendita, gestione del magazzino ecc.

Quando le scelte di make or buy si riferiscono specificamente agli ambiti produttivi si parla di subfornitura e decentramento produttivo.

In tal caso subentra immediatamente un ulteriore interrogativo legato alla dimensione produttiva che dovrà avere la nuova impresa:

l'imprenditore deve decidere se optare per una capacità produttiva modesta e ampliarla successivamente, o se invece partire già con una capacità produttiva di riserva per far fronte ad eventuali picchi della domanda.

Ovviamente a questi interrogativi non c'è una risposta univoca per tutti i tipi di impresa: dipenderà dal contesto e dal settore.

Vediamo ora di mettere in evidenza quali sono gli aspetti negativi dell'una o dell'altra scelta di make or buy.

Elementi a sfavore dell'internalizzazione (make):

- produrre in proprio richiede di solito elevati investimenti;
- quando la capacità produttiva non è completamente utilizzata si alzano i costi unitari;
- se sorgono difficoltà produttive, queste possono assorbire il tempo dell'imprenditore/imprenditrice e dei collaboratori;
- sono necessarie competenze tecnico-produttive specifiche che non sempre l'imprenditore/l'imprenditrice possiede.

Elementi a sfavore dell'esternalizzazione (buy):

- i costi di acquisto da terzi non sono in genere ammortizzabili, a differenza di quelli di un proprio impianto di produzione;
- è più difficile controllare il livello della qualità;
- non c'è controllo dei tempi di produzione;
- se si cede a dei subfornitori il proprio know-how (o brevetto), c'è il rischio che essi tentino di sfruttarlo a loro favore;
- in alcuni casi può essere difficile trovare subfornitori adeguati.

In tutti i casi si può formulare una regola generale:

È meglio internalizzare quelle fasi critiche che richiedono un controllo diretto da parte dell'impresa.

Test

Se le nostre risorse finanziarie non sono elevate, conviene di solito:

A – Internalizzare le fasi produttive (make)

B – Esternalizzare le fasi produttive (buy)

C – Non si può dire in linea di principio, dipende da vari fattori che vanno considerati caso per caso

(Risposta esatta: B)

O	R	G	A	N	I	Z	Z	A	R	E		L	'	A	Z	I	E	N	D
A	.																		

In questa fase le nostre scelte dovranno riguardare l'organizzazione dello strumento per svolgere l'attività produttiva, cioè l'azienda. Questa verrà esaminata sotto diversi profili (costituzione o acquisizione, dimensionamento, localizzazione, organizzazione dei fattori produttivi, veste giuridica).

Abbiamo risposto alle domande cosa vendere e a chi vendere. Ora dobbiamo pensare anche come produrre, cioè come realizzare quello che vogliamo vendere. Viceversa, la nostra idea non riuscirà mai a concretizzarsi.

Occorre, quindi, pensare anche a costituire la struttura della nostra azienda, intesa come lo strumento necessario per svolgere l'attività produttiva.

Ogni azienda è composta di quattro ingredienti base:

- risorse materiali (locali, mobili, macchinari, attrezzature, materie prime...);
- risorse umane (personale);
- risorse finanziarie;
- risorse tecnologiche e know-how.

Le scelte da compiere in merito all'azienda sono numerose e delicate. In particolare, dovremo stabilire:

- se costituire ex novo la struttura o acquisirne una già esistente;
- quale dimensione dargli;
- dove localizzarla;
- come organizzare i fattori produttivi;
- che veste giuridica assumere.

Acquistarla o crearne una nuova?

È questa la prima domanda che, spesso, si pone l'aspirante imprenditore/imprenditrice.

Acquistare (o affittare) un'azienda, invece di costituirne una nuova, può rivelarsi in certe condizioni una mossa vincente. La scelta di acquistare un'azienda presenta naturalmente vantaggi e svantaggi.

I vantaggi dell'acquisto.

Trattandosi di aziende già avviate e inserite nel mercato, e disponendo di dati storici, risulta più agevole effettuare previsioni attendibili circa la capacità dell'azienda di produrre reddito sufficiente. È possibile quindi stabilire in breve tempo il grado di rischio e di convenienza dell'investimento.

Gli svantaggi dell'acquisto.

Il costo complessivo di una simile operazione comprende non solo il costo di acquisto, ma anche il costo di trasformazione. L'acquisto è conveniente solo a condizione che gli adattamenti e i miglioramenti da apportare alla struttura siano di modesta entità.

Diametralmente opposte le considerazioni che si possono fare sulla costituzione di una nuova azienda.

I vantaggi della costituzione.

Il vantaggio principale è la possibilità di creare una struttura più moderna e ad hoc, cioè che meglio si adatti agli obiettivi del neo-imprenditore/della neo-imprenditrice.

Un altro vantaggio non indifferente è la necessità di un minore investimento iniziale, in quanto non avremo da pagare avviamenti di nessun genere.

Gli svantaggi della costituzione.

Lo svantaggio principale è l'assenza di qualsiasi esperienza e la conseguente difficoltà di effettuare previsioni attendibili.

È chiaro, inoltre, che acquistando un'azienda si acquista anche un nome e una clientela affezionata: nel caso di una nuova impresa, invece, bisognerà farsi conoscere e acquisire nuovi clienti.

La dimensione iniziale

Quale che sia la via di acquisizione, occorre stabilire la giusta dimensione della nostra azienda. Il problema della giusta dimensione, comunque, non è tipico della fase costitutiva, ma si ripresenta costantemente all'attenzione dell'imprenditrice. Esso non potrà mai considerarsi definitivamente risolto.

Il criterio ispiratore nella ricerca della dimensione ottimale deve essere quello della ricerca della massima flessibilità possibile: occorre creare una struttura in grado di adattarsi senza traumi al mutare delle condizioni esterne.

In genere, comunque, data la situazione di estrema vulnerabilità dall'azienda nei primi momenti di vita, è consigliabile agire con prudenza. Meglio contenere le dimensioni all'inizio, riservandosi di procedere a eventuali ampliamenti solo quando l'impresa sia già avviata e abbia dimostrato di poter sopportare nuovi investimenti.

La localizzazione

È un altro problema di importanza centrale. Dipende da tutta una serie di fattori:

- la vicinanza ai mercati di approvvigionamento (dove ci si rifornisce di materie prime) o di "sbocco" (dove si vende il prodotto finito);
- la presenza di infrastrutture (autostrade, ferrovie, acquedotti, linee elettriche, telefoniche, ecc.);
- la reperibilità di personale qualificato in zona;
- la possibilità di accedere alle agevolazioni previste per determinate aree territoriali;
- la presenza di vincoli ambientali o di altra natura, che rendono sconveniente o impossibile una certa ubicazione aziendale (un cementificio in una zona di interesse archeologico o naturalistico; un impianto per il trattamento di scorie radioattive in un Comune denuclearizzato);
- la disponibilità di locali in una determinata zona. Spesso la localizzazione viene scelta in ragione del fatto che già si posseggono dei locali dove potrebbe essere svolta l'attività di impresa. Questo criterio, anche se appare il più economico, può rivelarsi controproducente perché non è detto che risponda alla localizzazione ottimale.

L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

Qualsiasi prodotto o servizio è opera dell'uomo. Per questo un'attenta gestione delle risorse umane rappresenta spesso quel qualcosa in più che permette di raggiungere il successo. Un personale preparato e motivato, che si impegna nella produzione e dedica attenzione ai clienti, sarà certo apprezzato dal mercato.

Per questo ogni buon imprenditore e ogni buona imprenditrice deve prestare molta attenzione alla gestione dei propri dipendenti, per far sì che comprendano e condividano i suoi obiettivi.

Per quanto riguarda l'organizzazione, qual è la formula più opportuna?

Le formule in uso sono molteplici (organizzazione gerarchica, funzionale, per prodotto ecc.) e tutte possono, a seconda dei casi, risultare più o meno adatte alle esigenze.

Per una nuova piccola impresa, però, il modello organizzativo più adatto è quello della "struttura semplice", cioè non formalizzata, elastica, incentrata su una sola persona – il titolare - che ha il ruolo di leader.

La veste giuridica

Un altro problema importante in fase di costituzione dell'azienda è rappresentato dagli aspetti legali, che vedremo in dettaglio più avanti, nel percorso di accompagnamento allo start-up d'impresa.

Qui si può dire intanto che l'impresa può essere strutturata giuridicamente in modi diversi.

Nella scelta che dovremo fare è bene stare attenti: cambiare veste giuridica è possibile, ma è costoso e comporta dei problemi, anche fiscali.

Per questo è meglio non essere miopi ma guardare subito a quello che dovrà essere la nostra azienda nell'arco dei prossimi anni.

Le tre funzioni aziendali

Perché l'azienda abbia successo è necessario che l'attenzione del titolare non sia squilibrata. Spesso accade, infatti, che chi si mette in proprio si concentra solo ed esclusivamente su quella che gli sembra l'attività principale, cioè la produzione (non necessariamente di beni materiali, ma anche di servizi).

Si possono individuare, invece, almeno tre funzioni fondamentali, che certamente assumono rilievo diverso in base all'attività svolta, ma che comunque sono sempre presenti:

funzione produttiva;

funzione commerciale o di marketing;

funzione amministrativa.

Test

L'azienda è:

A – Il nome sotto cui l'imprenditore esercita la sua attività

B – L'attività stessa svolta dall'imprenditore

C – Lo strumento per svolgere l'attività imprenditoriale

(Risposta esatta: C)

Conviene acquistare un'azienda già avviata o costituirla ex novo?

- A – Conviene spesso acquistare un'azienda già avviata, perché non occorre acquisire nuovi clienti
- B – Conviene spesso costituire un'azienda ex novo, perché l'acquisizione di un'attività già avviata è troppo costosa
- C – Dipende da vari fattori, che vanno valutati attentamente caso per caso

(Risposta esatta: C)

Per quanto riguarda le dimensioni, l'azienda che vogliamo avviare deve essere:

- A – Tendenzialmente più grande, per far fronte con facilità ad eventuali aumenti della domanda
- B – Dipende da vari fattori, che vanno valutati attentamente caso per caso
- C – Tendenzialmente più piccola, perché un ridimensionamento obbligato fin nelle prime fasi di vita dell'impresa costituisce un fatto estremamente negativo

(Risposta esatta: C)

La migliore localizzazione per un corriere espresso è:

- A – Vicino agli snodi stradali e autostradali
- B – Nei locali di proprietà dell'azienda
- C – Nei locali economicamente più convenienti

(Risposta esatta: A)

La migliore organizzazione per una nuova piccola azienda è di solito:

- A – Una struttura complessa, rigida, formalizzata
- B – Una struttura semplice, elastica, poco formalizzata
- C – Non si può stabilire in astratto, dipende dai casi concreti

(Risposta esatta: B)

R	E	D	I	G	E	R	E		I	L		P	I	A	N	O		D	'
I	M	P	R	E	S	A	.												

Molto spesso una nuova impresa muore di troppa improvvisazione: o perché abbiamo preteso di bruciare le tappe, o perché ci siamo fidati solo ed esclusivamente del nostro fiuto.

Sedersi a un tavolo, cercare di raccogliere tutte le informazioni necessarie per valutare l'idea di impresa che abbiamo in testa non è mai tempo perso. Non garantisce di per sé il successo, però permette di ridurre ragionevolmente il rischio di un fallimento.

Quello che dobbiamo fare a questo punto è sforzarci di formalizzare le nostre scelte, mettendo nero su bianco un vero e proprio **"progetto di impresa"** (o business plan).

Il business plan è un documento di fondamentale importanza per il neo-imprenditore.

Un business plan ben fatto:

- consente di verificare la reale fattibilità dell'iniziativa sotto i suoi diversi profili (tecnico, commerciale, economico, finanziario);
- costituisce una guida operativa per i primi periodi di gestione;
- rappresenta un biglietto da visita insostituibile per qualsiasi contatto con i potenziali finanziatori (è previsto anche da molte leggi di finanziamento per le nuove imprese).

Il progetto d'impresa consente di determinare, con ragionevole approssimazione, il grado di convenienza e di rischio dell'iniziativa, e dà risposta razionale a due domande di fondo:

Conviene dar vita all'impresa? E, se la risposta è affermativa, qual è il modo migliore per realizzarla?

Ma come si costruisce un progetto di impresa?

Cosa contiene il business plan

Un business plan è composto di tre parti fondamentali:

- la prima parte, di carattere introduttivo;
- la seconda parte, di carattere tecnico-operativo;
- la terza, infine, di carattere quantitativo-monetario.

La **prima parte** introduttiva:

- deve contenere una sintetica descrizione dell'idea imprenditoriale e di come essa è nata e si è sviluppata;
- deve evidenziare le caratteristiche personali (attitudini, aspirazioni, motivazioni) e professionali (studi effettuati, esperienze lavorative ecc.) del soggetto o dei soggetti promotori.

In questa parte, dovremo pertanto riflettere sulle nostre:

- attitudini di guida
- esperienze di lavoro
- propensioni al rischio
- doti di creatività
- capacità di lavorare in gruppo e di trattare con le persone

La credibilità dell'aspirante imprenditore è estremamente importante: perciò il progetto d'impresa deve fornire, nella sua prima parte, un profilo significativo della titolare.

Vanno messe in evidenza quelle qualità personali che possono costituire veri e propri assi nella manica per il successo dell'iniziativa: capacità tecniche, doti organizzative ecc.

Presentarsi non basta. Occorre anche offrire un quadro chiaro e convincente di quello che vogliamo fare e di come vogliamo farlo.

La **seconda parte** fa riferimento a fattori di tipo oggettivo, e deve consentire di verificare la fattibilità del progetto sotto i diversi profili (tecnico, commerciale, finanziario), evidenziando, con dati concreti, l'esistenza di reali prospettive di successo. Qui occorre prendere in esame, sulla base dell'analisi di mercato, fattori come il prodotto (o il servizio), il prezzo, la comunicazione e la distribuzione (cosiddetto marketing-mix); l'azienda (attrezzature, locali, personale...); l'organizzazione del processo produttivo, dell'apparato commerciale e amministrativo-gestionale, ecc.

Nella **terza parte**, tutte le scelte inerenti ai diversi componenti della struttura aziendale e al livello di attività operativa devono essere tradotti in termini quantitativo-monetari, attraverso una serie di prospetti di stato patrimoniale e di conto economico. Questi devono individuare, su un orizzonte di almeno tre anni, l'entità di:

- investimenti;
- finanziamenti;
- redditi;
- flussi di cassa.

Il passo più difficile: la pianificazione economico finanziaria

Diceva un grande filosofo che i fatti sono il tribunale delle idee. In questo percorso che rappresenta il processo di creazione di un'impresa, si può dire - parafrasando il filosofo - che i numeri sono il tribunale dell'immaginazione.

Nelle fasi precedenti abbiamo accennato al problema di stabilire il volume di attività da svolgere e le quantità di fattori produttivi da utilizzare. Ora dobbiamo verificare se le nostre ipotesi stanno in piedi dal punto di vista economico e finanziario. L'unico modo per farlo è dare la parola ai numeri, redigendo il bilancio preventivo (o bilancio pro-forma), che costituirà la parte finale e più importante del business plan.

Che cosa significa pro-forma?

Il progetto d'impresa, naturalmente, non è definito sin dall'inizio né è immutabile: al contrario, costituisce una sorta di work in progress, caratterizzato dalla necessità di costante verifica, revisione e adattamento delle ipotesi di partenza.

Creare un'impresa è, infatti, cosa graduale, da farsi passo dopo passo. Prima a livello di progetto, poi con il lavoro di tutti i giorni. L'espressione "pro-forma" indica appunto che si tratta di una bozza non definitiva, di un lavoro in continuo divenire; almeno finché non saranno chiarite tutte le zone oscure del progetto e l'ipotesi di funzionamento dell'impresa nei primi tre anni di vita non mostrerà il livello di rischio più basso possibile.

Come redigere il piano economico e finanziario?

A questo punto, il percorso diventa - per la maggior parte di noi - estremamente difficoltoso. La redazione del bilancio preventivo infatti è un processo articolato e caratterizzato da una intrinseca complessità tecnica. Questa fase è senza dubbio la più complessa e critica dell'intero processo di creazione d'impresa.

Esistono sul mercato diversi strumenti software che ci possono aiutare a mettere le cifre giuste al posto giusto per redigere il bilancio preventivo della nostra iniziativa. Ma si tratta di una strada percorribile solo se abbiamo un minimo di competenze tecniche in materia di contabilità e bilancio. In caso contrario, è meglio affidarsi a Confcommercio Mantova. Ciò comporterà dei costi: ma tali costi - comunque finanziabili da eventuali leggi di agevolazione - saranno in ogni caso inferiori a quelli che sosterremmo se la nostra impresa, non adeguatamente pianificata, dovesse fallire.

Test

Il business plan:

A – Va redatto obbligatoriamente in quanto richiesto dagli istituti di credito e dalle leggi di agevolazione

B – Va redatto se si vuole minimizzare il rischio di insuccesso dell'impresa

C – Va redatto in tutti i casi prima di dar vita all'impresa

(Risposta esatta: B)

Il bilancio pro-forma è:

A – Il documento formalizzato che contiene il bilancio preventivo dell'impresa

B – Il documento richiesto formalmente dalla banca o da una legge di agevolazione per erogare un finanziamento

C – Una bozza di lavoro in continuo divenire

(Risposta esatta: C)

L	O		S	T	A	R	T	-	U	P		D	'	I	M	P	R	E	S
A	.																		

Obiettivi e contenuti

L'obiettivo di questo secondo percorso è accompagnare l'imprenditore/l'imprenditrice nel momento del vero e proprio avvio dell'attività e nelle fasi immediatamente successive alla creazione d'impresa.

Il percorso di accompagnamento allo start-up d'impresa ha una connotazione più operativa rispetto a quello di creazione d'impresa.

Si articola in cinque step che affrontano le principali problematiche legate all'avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale:

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa
- 3 L'accesso al credito
- 4 Come farsi conoscere: la comunicazione di impresa

S	C	E	G	L	I	E	R	E		L	A		F	O	R	M	A		G
I	U	R	I	D	I	C	A	.											

Siamo giunti a questo punto dopo aver seguito tutto il percorso d'accompagnamento alla creazione d'impresa, e siamo pronti per partire perché abbiamo già definito la nostra idea d'impresa e abbiamo redatto una bozza di business plan. Ora dobbiamo affrontare il primo problema pratico del percorso di accompagnamento allo start-up, cioè la scelta della forma giuridica.

Molte sono le variabili di cui tener conto nella scelta della forma giuridica da dare all'impresa. Ma il problema di fondo è comunque riassumibile in una domanda: da soli o in società?

La forma giuridica più semplice è quella dell'impresa individuale (detta impropriamente ditta individuale), che può configurarsi anche come impresa familiare. Se, invece, due o più persone si accordano per svolgere insieme un'attività economica siamo di fronte ad un'impresa collettiva, cioè a una società.

L'impresa individuale

L'impresa individuale è un'impresa che fa capo a un solo titolare.

Chi promuove l'attività e ne è l'unico responsabile è l'imprenditore, il quale assolve le formalità richieste dalla legge "in nome proprio": tutte le obbligazioni che nascono dall'attività fanno cioè capo alla sua persona, la quale rimane per i terzi (clienti, fornitori, collaboratori, finanziatori, fisco, ecc.) l'unico riferimento. In questa forma di conduzione il rischio d'impresa si estende a tutto il patrimonio personale dell'imprenditore.

L'impresa individuale può essere gestita anche con i propri familiari, secondo vari schemi giuridici (è anche possibile assumere dei familiari come dipendenti). Un'ipotesi interessante è quella dell'impresa familiare (art. 230 bis C.C.). In tal caso i familiari che lavorano nell'impresa non sono né dipendenti né soci dell'imprenditore, ma collaboratori.

Sul piano giuridico l'impresa familiare rimane un'impresa individuale, in cui a far fronte alle obbligazioni verso i terzi è solo il titolare con il suo patrimonio.

La società

Se due o più persone si accordano per svolgere insieme un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili, abbiamo un'impresa collettiva, cioè una società (art. 2247 C.C.).

Ogni socio ha l'obbligo di conferire beni o servizi: deve cioè dare un contributo alla società sotto una o più delle seguenti forme:

- denaro contante;
- crediti;
- beni in natura (locali, attrezzature, ecc.);
- prestazioni di lavoro (per alcuni tipi di società).

Solitamente questo accordo risulta da un documento chiamato "atto costitutivo", integrato in certi casi da un altro documento – lo statuto - che detta le regole generali per il funzionamento della società e degli organi sociali.

Nel caso dell'impresa collettiva quindi occorre:

- la stipula di un "contratto di società" tra due o più persone per lo svolgimento di un'attività economica;
- l'effettivo esercizio comune dell'attività da parte di coloro che sono intervenuti all'accordo: tutti i soci cioè partecipano in qualche modo, direttamente o indirettamente, alla gestione (anche se questa è affidata a qualcuno in particolare, ciò avviene pur sempre per volontà di tutti i soci).

Impresa individuale e società: vantaggi e svantaggi

In linea di massima, l'impresa individuale presenta i seguenti vantaggi:

- maggiore flessibilità e rapidità di decisione;
- minori costi ed oneri di tipo amministrativo e contabile.

È bene precisare, tuttavia, che mentre si può essere soci di diverse società non si può essere titolari di più di una ditta individuale.

Quindi, per esempio, chi decide di aggiungere a un'attività artigiana (es. calzolaio) un'attività di commercio (es. vendita di scarpe) e intende esercitarle entrambe individualmente, non potrà avere due ditte individuali, ma si troverà ad avere un'unica impresa con due attività, con una serie di conseguenze sotto il profilo fiscale, contributivo ecc. che è sempre bene valutare attentamente prima di dare il via all'operazione.

Contrariamente a quanto accade per l'impresa individuale, la società consente di:

- condividere con altri il rischio e il peso delle scelte;
- acquisire capitali e lavoro necessari che, soprattutto all'inizio dell'attività, è difficile o rischioso reperire altrimenti.

Quando l'utile di gestione comincia a essere significativo la società presenta anche vantaggi fiscali, consentendo la ripartizione del reddito in parti uguali tra i soci (cosiddetto abbattimento dell'aliquota: meno reddito imputato pro capite = meno tasse); nell'impresa familiare, invece, al titolare si deve comunque imputare la metà del reddito, e ciò riduce la possibilità di beneficiare dell'abbattimento dell'aliquota.

Optare per un'impresa individuale o collettiva, e scegliere in quest'ultimo caso un tipo di società piuttosto che un altro, non è una decisione da prendersi a cuor leggero: una forma giuridica sbagliata può pregiudicare il successo dell'iniziativa.

Nel caso non si abbiano competenze dirette è opportuno rivolgersi a Confcommercio Mantova.

Test

Si può essere:

- A – Socie di più società e titolari di più imprese individuali
- B – Socie di più società, ma non titolari di più imprese individuali
- C – Socia di una sola società o titolare di una sola impresa individuale

(Risposta esatta: B)

La società comporta:

- A – Maggiore flessibilità e rapidità di decisione
- B – Minori costi ed oneri amministrativi e contabili
- C – Maggiori costi ed oneri amministrativi e contabili

(Risposta esatta: C)

L'impresa individuale comporta:

- A – Più reddito imputato pro capite, cioè più tasse
- B – Meno reddito imputato pro capite, cioè meno tasse
- C – L'abbattimento dell'aliquota

(Risposta esatta: A)

L'impresa familiare è:

- A – Un caso particolare di impresa individuale
- B – Una società tra il titolare e i suoi collaboratori familiari
- C – Una comunione di beni tra l'imprenditore individuale e i suoi collaboratori familiari

(Risposta esatta: A)

I vari tipi di società

Le società si distinguono in:

- **società di persone** (società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice);
- **società di capitali** (società a responsabilità limitata, società uni personale a responsabilità limitata, società per azioni, società in accomandita per azioni);
- **società cooperative.**

La scelta di un tipo di società piuttosto che di un altro dipende da molti fattori (tecnici, giuridici, amministrativi, fiscali ecc.); per maggiori particolari consigliamo di rivolgersi a Confcommercio Mantova. In generale comunque si può dire quanto segue.

Società di persone

Nelle società di persone:

- le qualità dei singoli soci (competenza, abilità, onestà, ecc.) sono più importanti dei beni conferiti alla società: il lavoro costituisce infatti il mezzo principale con cui i soci contribuiscono all'attività sociale;
- il numero dei soci è ristretto, e di conseguenza il capitale conferito nella società non è, di norma, molto elevato;
- tutti i soci (eccetto gli accomandanti nelle S.a.s.) sono responsabili con il loro patrimonio personale per i debiti sociali ("responsabilità illimitata") e rispondono anche della parte di debito non pagata dagli altri soci ("responsabilità solidale");
- l'amministrazione (quindi la parte più significativa delle attività d'impresa) può spettare solo ai soci o a parte di essi.

Società di capitali

Nelle società di capitali:

- i beni conferiti alla società hanno maggiore importanza delle qualità personali dei soci: i capitali costituiscono infatti il mezzo principale con cui i soci contribuiscono all'attività sociale;
- le quote sociali sono più facilmente cedibili rispetto alle società di persone;
- i creditori possono rivalersi esclusivamente sul patrimonio sociale (cosiddetta "responsabilità limitata");
- l'amministrazione può spettare anche ai non soci.

Società cooperative

Nelle società cooperative:

- i soci devono essere normalmente almeno nove o – a determinate condizioni – almeno tre; (4)
- i soci, oltre a essere produttori, sono anche consumatori a prezzi di favore di parte dei beni e servizi prodotti (scopo mutualistico);
- allo scopo mutualistico può aggiungersi anche lo scopo di lucro, che rimane tuttavia puramente secondario: infatti i beni e i servizi prodotti non consumati dai soci vengono venduti anche ai non soci e i prezzi praticati - sia pure inferiori a quelli di una normale impresa commerciale - sono fissati di solito così da conseguire degli utili. Questi dovranno essere distribuiti ai soci solo entro certi limiti e non superiori comunque ad una minima percentuale del capitale sociale;
- nel caso di cooperativa a responsabilità limitata, i creditori possono rivalersi esclusivamente sul patrimonio sociale; mentre nel caso di cooperativa a responsabilità illimitata, se la società non è in grado di pagare i debiti, rispondono anche i soci con il proprio patrimonio personale.

(4) Fino al 2001 il Codice Civile prevedeva che per costituire una cooperativa ci volesse un minimo di 9 soci, mentre con un numero di soci da 3 a 8 si poteva costituire una piccola società cooperativa. Con la riforma del diritto commerciale l'istituto giuridico della piccola cooperativa è stato abrogato, ma è comunque possibile - a determinate condizioni - costituire società cooperative con un numero di soci minimo di 3. Recita infatti l'art. 2522 C.C.: "Per costituire una società cooperativa è necessario che i soci siano almeno nove. Può essere costituita una società cooperativa da almeno tre soci quando i medesimi sono persone fisiche e la società adotta le norme della società a responsabilità limitata (...)".

Consorzi

Il consorzio merita un cenno a parte. È un contratto attraverso il quale più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. La differenza sostanziale tra la società e il consorzio è che la prima è finalizzata all'esercizio di un'impresa, mentre il secondo è costituito da più imprese per condividere risorse o servizi o per meglio organizzare un'attività economica.

Anziché con un consorzio vero e proprio, l'attività svolta con finalità consortili può essere perseguita anche con una società (tipicamente la S.p.a. o la S.r.l., che assumono rispettivamente la denominazione di "Società consortile per azioni" o "Società consortile a responsabilità limitata").

A	D	E	M	P	I	M	E	N	T	I	E	C	O	S	T	I	.

Abbiamo scelto la veste giuridica della nostra iniziativa e siamo pronti per iniziare l'attività. Dobbiamo ora prendere in considerazione quali sono i passi da seguire per adempiere a tutte le formalità richieste dalla legge.

Gli adempimenti amministrativi

Come è noto, in Italia le procedure amministrative per avviare l'attività costituiscono un vero e proprio labirinto. Il dedalo si complica per il fatto che molte procedure subiscono significativi cambiamenti a livello locale (al punto che in alcuni casi-limite, come nelle Regioni a Statuto Speciale, può esistere un regime autorizzatorio quasi completamente diverso).

Il neo-imprenditore/la neo-imprenditrice devono trovare le informazioni giuste:

- sulle autorizzazioni da richiedere per ogni singola attività (atti autorizzatori, licenze, denunce, visti, nulla-osta, concessioni, prese d'atto, ecc.);
- sull'iter procedurale da seguire (ad es. alcune autorizzazioni devono essere chieste prima di iniziare l'attività, altre dopo);
- sui formulari e la modulistica da riempire per ottenere l'autorizzazione o inoltrare la denuncia;
- sugli enti a cui presentare la domanda (Camera di commercio, Comune, Provincia, Regione, Ministeri, ASL...).

È opportuno considerare con la debita attenzione i diversi vincoli e adempimenti di ordine amministrativo indispensabili per costituire l'impresa. Da ricerche effettuate risulta che uno dei più gravi motivi di mortalità - o di mancata nascita - delle imprese è proprio quello burocratico.

In ogni caso, tali fattori hanno un rilievo economico. Informarsi su questi aspetti prima di essere effettivamente partiti, ci permette di valutare quanto costa in termini di tempo e di denaro avviare una determinata attività: ad esempio, ci si può domandare se vale la pena aspettare dei mesi per avere una particolare autorizzazione o se è meglio cambiare tipo di attività.

Dove informarsi sulle autorizzazioni

Confcommercio Mantova

Sportello Impresa

Mantova – Via Valsesia, 46

Tel. 0376.231216

Sportelloimpresa@sviluppomantova.it

Gli adempimenti fiscali

Un secondo ordine di problemi deriva dagli adempimenti fiscali e contabili. Si tratta di una materia molto complessa che non può essere trattata esaurientemente in questa sede.

Qui si può accennare in generale che riguardo ai problemi fiscali, la prima cosa da fare per chiunque intraprende un'attività economica è quella di rivolgersi direttamente a Confcommercio Mantova.

Sostanzialmente gli adempimenti da assolvere sono due:

- 1) la richiesta di attribuzione del numero di Partita Iva;
- 2) la scelta del regime contabile.

La Comunicazione Unica

Dal 1° aprile 2010 chi vuole avviare, modificare o cessare un'attività imprenditoriale deve presentare al solo ufficio del Registro delle Imprese presso la Camera di Commercio una Comunicazione Unica (ComUnica), valida - ove sussistono i requisiti di legge - anche ai fini fiscali, previdenziali e assistenziali.

ComUnica consente di effettuare in un'unica procedura - per sola via telematica - tutti gli adempimenti civilistici, fiscali e previdenziali necessari per la nascita, la modificazione o la cessazione dell'impresa, in particolare quelli destinati:

- al Registro delle Imprese: tutti gli adempimenti;

- all'Agenzia delle Entrate: apertura, modifica, chiusura Partita Iva;
- all'INPS: iscrizione, cancellazione, gestione commercianti e artigiani (sia Titolare che Collaboratore);
- all'INAIL: iscrizione, modifica, cancellazione;
- al SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive): Modello SCIA – A/B (iscrizione, variazione, cessazione).

In ogni caso, tuttavia, la Comunicazione Unica non sostituisce le eventuali autorizzazioni richieste per svolgere l'attività e disciplinate da specifiche normative nazionali e regionali.

I costi di avvio e di gestione dell'impresa

Per prendere delle decisioni corrette riguardanti l'impresa, è necessario conoscere bene le spese che si sosterranno, sia quelle per la costituzione, sia quelle successive di gestione. Ovviamente i costi possono variare notevolmente per molteplici elementi (forma giuridica, atto amministrativo richiesto, localizzazione ecc.), per cui non è possibile in questa sede fornire un'informazione esauriente.

Test

Le procedure amministrative per avviare l'attività:

A – Sono regolate a livello nazionale e sono più o meno le stesse in tutta Italia

B – A seguito dell'introduzione della devolution, sono regolate interamente a livello locale e differiscono da regione a regione

C – Sono per lo più regolate da leggi nazionali ma possono a volte subire cambiamenti a seguito di leggi regionali

(Risposta esatta: C)

A titolo puramente esemplificativo riportiamo nella tabella seguente un elenco di spese, suddivise per forma d'impresa e tipo d'atto, per la maggior parte delle esigenze amministrative iniziali e correnti di una nuova impresa.

L'elaborazione si riferisce ad un'impresa di piccole/medie dimensioni, senza dipendenti.

Anche se approssimativi della realtà, i dati esposti possono essere un primo punto di riferimento per le scelte da compiere; in ogni caso per avere un preventivo esatto delle spese da sostenere per lo start up è bene consultare Confcommercio Mantova.

Atti e consulenze	Impresa Individuale	Impresa Familiare	Società in nome collettivo SNC	Società in Accomandita Semplice SAS	Società a Responsabilità Limitata SRL	Società a responsabilità limitata SRL con unico socio	Società Cooperativa SOC. COOP.
Spese di costituzione (una tantum)							
Spese notarili	Nessuna	€ 350,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 1.800,00
Apertura Partita Iva	Nessuna	Nessuna	Nessuna	Nessuna	Nessuna	Nessuna	Nessuna
Diritti Camerali, Registro Imprese	€ 37,50	€ 37,50	(con Atto Notarile)	(con Atto Notarile)	(con Atto Notarile)	(con Atto Notarile)	(con Atto Notarile)
Spese di gestione annuale							
Camera di Commercio	€ 97,00	€ 97,00	€ 220,00	€ 220,00	€ 220,00	€ 220,00	€ 97,00
Tenuta della Contabilità	Variabile *	Variabile *	Variabile *	Variabile *	Variabile *	Variabile *	Variabile *
Libri e Registri Contabili	Nessuna	Nessuna	Nessuna	Nessuna	€ 340,00	€ 340,00	€ 81,00
INPS (gestione autonomi)	€ 3.201,00 più conguaglio sul reddito	€ 3.201,00 più conguaglio sul reddito (per il titolare e per ciascun collaboratore familiare)	€ 3.201,00 più conguaglio sul reddito (per ciascun socio)	€ 3.201,00 più conguaglio sul reddito (per ciascun socio accomandatario)	€ 3.201,00 più conguaglio sul reddito (per ciascun socio artigiano e amministratore)	€ 3.201,00 più conguaglio sul reddito (per il socio artigiano e amministratore)	Nessuna (i soci sono dipendenti e quindi ricadono nella gestione INPS dei lavoratori dipendenti)
INAIL	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio
Deposito Bilancio	Nessuna	Nessuna	Nessuna	Nessuna	€ 127,70	€ 127,70	€ 127,70
Totale (minimo)	3.298,00	€ 3.298,00	€ 3.421,00	€ 3.421,00	€ 3.888,00	€ 3.888,00	€ 305,70

* Per la tenuta della contabilità si consiglia di richiedere un preventivo gratuito a Confcommercio Mantova

A seconda dell'attività e dei Comuni si pagano tasse di Concessione Governativa (€ 168,00) o Diritti Comunali o Diritti ASL.

L	'	A	C	C	E	S	S	O		A	L		C	R	E	D	I	T	O
.																			

Abbiamo provveduto ad effettuare gli adempimenti amministrativi e fiscali per avviare l'attività, o almeno ci siamo informati al riguardo.

A questo punto dobbiamo prendere in considerazione un'altra questione, estremamente importante: le risorse finanziarie - di carattere agevolativo e non - per avviare l'attività.

Qualunque progetto imprenditoriale, anche il meglio congegnato, non vale nulla se mancano i mezzi finanziari per realizzarlo.

Il problema del reperimento delle fonti finanziarie è uno dei più rilevanti, se non il più critico, sia nella fase di nascita che in quella di consolidamento delle imprese.

Nella redazione del business plan abbiamo stimato con ragionevole approssimazione di quanti soldi abbiamo bisogno per fare quello che abbiamo deciso.

Una volta stabilito quanti soldi ci servono e per che cosa, dovremo ora metterci alla ricerca delle fonti di finanziamento più appropriate e più convenienti. Naturalmente possiamo chiedere un prestito alla nostra banca, ma si tratta di una strada non agevole (di solito gli istituti di credito non concedono prestiti con troppa facilità) e non particolarmente economica (gli interessi sono piuttosto elevati).

Un'altra soluzione può essere quella di prendere in considerazione anche eventuali provvidenze o agevolazioni erogate a diversi livelli (europeo, nazionale, regionale, locale). Attenzione però...

È un grave errore basare in massima parte il progetto d'impresa su finanziamenti esterni, anche se di carattere agevolato: le provvidenze sono e devono restare accessorie, per due motivi:

- 1) la durata delle agevolazioni è limitata: quando queste hanno fine, l'impresa deve essere in grado di sostenersi con le proprie forze;
- 2) in genere il grado di rischio è tanto più elevato quanto più è alta la percentuale di risorse finanziarie esterne impiegate nell'impresa (sia che derivino dal credito ordinario sia che provengano da quello agevolato).

In ogni caso, non è facile trovare informazioni adeguate sulle leggi di agevolazione. Occorre considerare che la mera raccolta delle normative esistenti, pur estremamente impegnativa, non è sufficiente ad assicurarci le informazioni necessarie a risolvere concretamente i nostri problemi di finanziamento. Anzi, è decisamente fuorviante.

Il settore delle agevolazioni è soggetto infatti a una produzione legislativa:

- quantitativamente ingente;
- a vari livelli (comunitario, nazionale, regionale e, in vari casi, anche provinciale);

con misure variabili in considerazione dei diversi fattori (localizzazione, forma giuridica, settore di attività, investimento da finanziare, ecc.);

- "a ragnatela", in cui ogni provvedimento si richiama ad altri e forma un intreccio normativo estremamente complesso, che comprende una o più leggi a vari livelli, altre leggi modificative di quelle, regolamenti di attuazione, circolari ministeriali e interministeriali, provvedimenti degli Istituti o degli Enti che materialmente gestiscono le agevolazioni e perfino consuetudini non scritte degli organismi erogatori o gestori degli interventi;
- con validità operativa limitata, per scadenza dei termini di presentazione delle domande o per esaurimento dei fondi a disposizione (in entrambi i casi, spesso a breve o a brevissimo termine), o addirittura nulla per assenza di regolamenti applicativi.

Molte delle informazioni necessarie per accedere alle agevolazioni (soprattutto quelle sull'operatività dei provvedimenti) non compaiono peraltro in alcun documento ufficiale e sono di difficile o incerta reperibilità.

Dove trovare le informazioni giuste sulle agevolazioni

Nel settore delle agevolazioni finanziarie, consultare i puri e semplici testi di legge - come avviene nelle normali banche dati - non è di alcuna utilità.

È necessario invece avere un quadro sintetico delle opportunità realmente esistenti per il nostro tipo di azienda, localizzata in una certa zona e con determinati obiettivi.

Occorre inoltre che tale sistema sia aggiornato in tempo ragionevolmente breve (non in tempo reale, come si usa dire, perché esistono comunque tempi tecnici non comprimibili per la verifica e l'immissione dei dati).

A questo scopo Confcommercio Mantova possiede numerose banche dati, consultabili presso l'Area Credito. In particolare, Confcommercio Mantova fornisce informazioni e gestisce le pratiche riferite alle opportunità agevolative e, in generale, su tutti i problemi di avvio dell'attività.

Come accedere più facilmente al credito tramite Fiditer

Fiditer è il Consorzio di garanzia dei fidi. Svolge, all'interno del Sistema Confcommercio Mantova, attività di prestazione di garanzie per agevolare le imprese nell'accesso ai finanziamenti, a breve medio e lungo termine, destinati allo sviluppo delle attività economiche e produttive.

Confcommercio Mantova
Area Credito

Test

Per la nuova impresa è fondamentale:

A – Poter accedere alle opportunità offerte dalle leggi di agevolazione

B – Poter accedere sia ai finanziamenti bancari che alle opportunità offerte dalle leggi di agevolazione

C – Sostenersi con le proprie risorse

(Risposta esatta: C)

Le opportunità agevolative:

A – Variano in base alla localizzazione dell'impresa

B – Variano in base a numerosi fattori

C – Variano in base alla localizzazione e alla forma giuridica dell'impresa

(Risposta esatta: B)

L	A		C	O	M	U	N	I	C	A	Z	I	O	N	E		D	'	I
M	P	R	E	S	A	.													

Ora siamo alla prova del fuoco: si passa alla concreta realizzazione del progetto con il vero e proprio debutto sul mercato. Con l'ingresso sul mercato l'impresa in genere esce dal cantiere: da questo momento dovrà sopravvivere da sola in un ambiente ostile.

A questo proposito, oltre ai classici problemi di marketing come la scelta dei canali di distribuzione, il trasferimento fisico dei prodotti nei punti vendita ecc., assumono particolare importanza due fattori:

- 1) la comunicazione d'impresa;
- 2) l'immagine.

Soprattutto all'inizio, farci conoscere dal pubblico e comunicare un'immagine positiva della nostra azienda è fondamentale. Il successo della nostra impresa dipende in gran parte da questi fattori.

In ultima analisi, il pubblico sceglie la nostra azienda e i nostri prodotti solo se li conosce e se ne ha un'immagine positiva.

Nel momento in cui siamo sul mercato, è necessario considerare un aspetto quanto mai importante: il giudizio del pubblico. Per questo, capire i segnali che arrivano dal mercato non basta. Dobbiamo anche mandare al mercato i segnali giusti: comunicare cioè un'immagine positiva della nostra azienda.

Comunicazione d'impresa e immagine

Qualsiasi discorso sulla pubblicità e sulla comunicazione d'impresa deve essere preceduto da una considerazione fondamentale: il mercato non è solo un punto di arrivo, ma anche - e soprattutto - un punto di partenza. Prima di vendere qualsiasi cosa - lo abbiamo ripetuto più volte - dobbiamo sapere cosa desidera il cliente.

Ma anche se ciò che produciamo ha tutte le carte in regola per piacere, non si venderà in modo automatico; bisognerà far sapere al cliente che il prodotto esiste, e soprattutto che noi abbiamo proprio quello che fa per lui.

E anche se il cliente si decide a comprarlo, non è detto che tornerà da noi la prossima volta.

Perciò il primo obiettivo di ogni impresa, dalla multinazionale alla ditta individuale, è quello di stabilire un legame duraturo con il cliente (fidelizzazione). Ad esempio c'è chi da trent'anni compra esclusivamente macchine Volkswagen. Cos'è che spinge i clienti a una simile fedeltà? Qui entrano in gioco molti fattori, ma due sono veramente decisivi: l'immagine e la comunicazione d'impresa.

L'immagine è l'opinione che il cliente si forma di un'impresa e dei suoi prodotti. Ad esempio, nella mente del signore di cui sopra si è cristallizzata l'idea che le Volkswagen sono macchine sicure, affidabili e in grado di durare nel tempo.

L'immagine, dicono gli psicologi, è uno stato psichico durevole: ciò significa che se il cliente si fa un'immagine negativa di una ditta, modificarla è un'impresa disperata. Questo va tenuto ben presente da qualsiasi imprenditore, ma soprattutto da chi ha appena avviato l'attività e deve crearsi la propria clientela da zero.

Sempre secondo gli psicologi, il signore appassionato di Volkswagen in realtà non compra una Volkswagen. Compra affidabilità, serietà, sicurezza; compra la Germania, con tutte le connotazioni positive che gli italiani attribuiscono al modo tedesco di lavorare e di produrre; in definitiva non compra un prodotto fisico, ma un sogno.

La cosa è meno paradossale di quanto sembri. Uno dei più famosi pubblicitari del mondo, Jacques Séguéla, ha fondato proprio su questo concetto i suoi successi. Le merci, o meglio, le Marche - dice Séguéla - per essere vendute devono diventare delle star, come quelle di Hollywood. Il consumatore occidentale medio le compra proprio perché si identifica con loro. Vuole sognare, ingannare l'infelicità, sconfiggere la noia, non vuole semplicemente comprare delle cose.

È evidente, comunque, che vendere sogni non basta. Il prodotto deve corrispondere alle aspettative di chi lo ha acquistato: se è difettoso o di qualità scadente, si ha una caduta d'immagine, con conseguenze rovinose. È altrettanto ovvio che questo discorso non è valido per tutti i prodotti: è più facile far diventare una star un'automobile o un succo di frutta, che non un compressore d'aria o un trapano da dentista.

Un'ultima considerazione: il cliente in realtà non esiste. Esiste, invece, quel cliente. Il pubblico, anche se lo chiamiamo così per comodità, non è una massa anonima di individui tutti uguali. Ogni cliente è diverso dagli altri per età, sesso, condizione sociale, professione, abitudini, modo di pensare. Perciò, quando ci rivolgiamo al pubblico, dobbiamo pensare a quale cliente rivolgerci (cosiddetto "target" o "pubblico-obiettivo"): per esempio, un anziano coltivatore diretto di una comunità montana, con una mentalità tradizionale, non è il target più adatto per prodotti come computer, videogiochi e simili.

Di conseguenza, esistono tante immagini quanti sono i clienti.

Quella che chiamiamo immagine aziendale è, in realtà, la somma di tutte le immagini particolari che i singoli clienti hanno dell'azienda.

La comunicazione d'impresa è tutto ciò che in un'azienda può influire sull'immagine. In senso lato, si può dire che in un'impresa tutto comunica: come una persona non parla soltanto con la voce, ma anche con i gesti, con il modo di vestire, ecc., così l'azienda entra in contatto col pubblico in tanti modi.

La pubblicità è solo uno di questi modi: il più evidente, ma non sempre il più importante.

Non solo pubblicità

Se dobbiamo fare un trasloco e scorriamo la lista delle ditte sull'elenco delle Pagine Gialle, saremo più invogliati a chiamare la "Euro Transports" che la "Vecchiapecora Elpidio e figli".

Se entriamo in un'agenzia di viaggi con muri spogli e scrostati, bruciature di sigaretta sulle poltrone e scrivanie che sembrano banconi da lavoro, il primo viaggio che decideremo di fare sarà verso un'altra agenzia.

Se vediamo che in una banca - anche grande e rinomata - il cassiere si muove con ritmi da moviola davanti a code sbuffanti, e l'addetto allo sportello ha la delicatezza di uno scaricatore di porto, apriremo il conto in una banca magari più piccola e meno conosciuta, ma con un personale più educato ed efficiente.

Da questi esempi si capisce che la comunicazione d'impresa è qualcosa di più vasto della semplice pubblicità. Nei casi appena visti, l'azienda parla di se stessa ai suoi clienti attraverso:

- il nome;
- i locali e le attrezzature;
- il personale.

Sottovalutare questi fattori di comunicazione può vanificare anche le migliori campagne pubblicitarie, con effetti poco piacevoli sui risultati economici dell'impresa. Tutta la pubblicità che si vuole non vale, a volte, la risposta di una centralinista.

Ovviamente la scelta del nome, delle strutture fisiche e del personale deve essere fatta con un minimo di coerenza: suona un po' ridicolo chiamare, ad esempio, "Supermercatone della scarpa" un bugigattolo di tre metri per due, o aprire un negozio di lingerie "Intimo per la Donna" con personale esclusivamente maschile.

Un altro fondamentale fattore di comunicazione è l'organizzazione.

Questo è il vero punto dolente di molte aziende. Abbiamo ogni giorno sotto gli occhi innumerevoli esempi di disorganizzazione: ricevere la merce che ci avevano assicurato entro la prossima settimana con tre mesi di ritardo; aspettare inutilmente tutto il giorno un fornitore o un rappresentante senza essere avvisati da nessuno che c'è stato un contrattempo; ecc.

Se un'azienda dà queste dimostrazioni di inefficienza, è meglio che non faccia pubblicità: sarebbe controproducente.

Purtroppo, poiché ognuno dipende dagli altri per forniture, trasporti ecc., anche l'impresa meglio organizzata finisce col cadere nel baratro della disorganizzazione collettiva: si instaura così un perverso effetto a catena, in cui il grossista A non riesce a fare le consegne entro la data stabilita perché il fornitore B non ha mandato gli imballaggi in tempo; quest'ultimo è rimasto bloccato dal trasportatore C che ha mezzo personale in malattia, e così via.

Per questo, nell'organizzazione della propria azienda è necessario prevedere anche come porre riparo alla disorganizzazione altrui: lasciamoci sempre una via di scampo (fornitori alternativi, ecc.) nel caso in cui un anello della catena venga a saltare.

Un altro fattore da non sottovalutare è l'immagine coordinata, cioè la veste grafica che consente di riconoscere a colpo d'occhio la nostra azienda e i nostri prodotti. Si chiama coordinata appunto perché

utilizza sempre gli stessi elementi visivi, applicandoli sistematicamente su tutti i supporti di comunicazione (carta da lettera, biglietti da visita, modulistica, confezioni e imballaggi dei prodotti, veicoli di trasporto aziendali ecc.).

Questi elementi sono fondamentalmente:

- il logo (detto più propriamente logotipo), cioè il nome della ditta scritto in un carattere tipografico appositamente studiato: come ogni persona scrive il proprio nome in modo unico e inconfondibile, così ogni impresa si firma con il suo (es. la scritta "ALITALIA");
- il simbolo aziendale, detto impropriamente marchio, cioè il segno grafico che contraddistingue l'impresa (la stella a tre punte della Mercedes, la mela della Apple, ecc.). Alcune imprese non utilizzano un simbolo aziendale (ad es. Fiat, IBM ecc.) e in tal caso è il logotipo stesso a fungere da simbolo;
- gli alfabeti aziendali, cioè quei particolari caratteri tipografici che devono essere impiegati in tutti i documenti scritti dell'impresa (carta da lettera, stampati, confezioni di prodotti, annunci pubblicitari, ecc.). Ad esempio l'IBM utilizza da sempre caratteri Bodoni.

È ovvio che ogni elemento deve essere coerente sia con gli altri elementi, sia con l'immagine aziendale complessiva che vogliamo comunicare. Pensiamo all'effetto che farebbe accostare un logotipo come quello IBM a caratteri tipo "scrittura della nonna", usare caratteri digitali da computer su un pacco di spaghetti, o adottare il simbolo di una lumaca per un corriere espresso.

Spesso l'immagine coordinata è ingiustamente trascurata, e non solo nelle piccole o piccolissime imprese. Molti imprenditori che non hanno tempo da perdere affidano direttamente la soluzione del problema alla tipografia; altri si cimentano in prima persona con matite e pennarelli.

Di solito, in entrambi i casi i risultati sono discutibili. Ma non è solo una questione estetica: è dimostrato che il packaging, cioè la confezione della merce, influisce per due terzi dei casi sull'acquisto dei prodotti alimentari. Mai come in questo caso vale la massima a ognuno il suo mestiere: rivolgiamoci quindi a dei grafici esperti, o a una buona agenzia di pubblicità.

L'importante è stabilire insieme al grafico, o all'esperto di comunicazione, che cosa vogliamo tradurre in forma visiva. Ciò significa rispondere ad alcune domande, quali:

- chi siamo, cosa facciamo, per chi lo facciamo;
- come vogliamo apparire, cioè quale immagine vogliamo comunicare (es. innovativa e moderna, se produciamo programmi per computer; giovane, se produciamo abbigliamento casual; tradizionale come una volta se siamo artigiani intagliatori di legno ecc.).

BUONA IMPRESA!

e successo alla tua idea...

Nata oltre 65 anni fa, **Confcommercio Mantova** è ricca di storia sindacale, ma soprattutto di uomini e donne impegnati a costruire i settori del Commercio, del Turismo e dei Servizi determinanti per la realtà socio-economica mantovana. L'Associazione **rappresenta le PMI**, promuovendone l'organizzazione e la loro solidale collaborazione, favorisce il processo tecnico ed economico sociale del settore e fornisce consulenza e assistenza per la soluzione delle problematiche inerenti **l'organizzazione, la gestione e lo sviluppo delle imprese**.

La nostra missione consiste nel **rappresentare e tutelare gli imprenditori** essendo portatori di valori sulla base dei quali concorriamo ad orientare e a progettare politiche di sviluppo che favoriscano **il lavoro, il benessere e la qualità della vita**. Diffondiamo la cultura d'impresa partecipando attivamente al **"governo" del territorio, nell'interesse delle imprese e della società civile**. Siamo sempre più forza positiva ed espressione collettiva di valori ed interessi.

Il sistema di Confcommercio Mantova, con oltre 4.000 imprese aderenti a livello territoriale, vanta la maggior rappresentatività di aziende del Commercio, del Turismo e dei Servizi.

La nostra organizzazione offre una rete di **assistenza, servizi e consulenze**, finalizzata ad accompagnare migliaia e migliaia di imprese nei complessi percorsi legislativi, normativi e gestionali.

Presso i nostri uffici centrali e periferici offriamo assistenza fiscale e legale, amministrazione del personale, consulenze in materia di finanziamenti, di energia e ambiente, sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro, orientamento professionale.

Confcommercio Mantova promuove la formazione e l'aggiornamento professionale, agevola le "certificazioni di qualità" e l'accesso al credito. La qualificata professionalità delle PMI viene promossa attraverso la presenza ad eventi locali e nazionali e si allarga all'estero con l'organizzazione di missioni commerciali e scambi di esperienze.



Via Valsesia 46, 46100 Mantova
Tel. 0376/2311 – Fax 0376/360381

info@confcommerciomantova.it
www.confcommerciomantova.it

Con il contributo di



Camera di Commercio
Mantova

Parte della documentazione è tratta da pubblicazione Unioncamere