

SICAMERA

AVVIARE UN'IMPRESA

Percorso Guidato alla Creazione d'Impresa



| SI.CAMERA



INDICE

INTRODUZIONE.....	3
1. VALUTARE LE ATTITUDINI IMPRENDITORIALI	4
Il mestiere di imprenditore si può imparare.....	4
2. DEFINIRE L'IDEA IMPRENDITORIALE.....	6
3. AFFRONTARE GLI ADEMPIMENTI BUROCRATICI	8
4. ANALIZZARE IL MERCATO E IL PRODOTTO.....	10
Analizzare il mercato.....	10
Analizzare il prodotto.....	12
5. ORGANIZZARE L'AZIENDA.....	14
Analizzare l'azienda.....	14
La forma giuridica	18
L'organizzazione e la gestione delle risorse umane	20
Le funzioni aziendali.....	20
6. REDIGERE IL PIANO D'IMPRESA.....	21
Il contenuto del business plan.....	21
Il bilancio preventivo.....	22
Le risorse finanziarie per partire.....	23
7. ACQUISIRE LE INFORMAZIONI MANCANTI.....	26



Introduzione

Sono in tanti a tentare la strada di mettersi in proprio, ma sono anche in tanti a cessare l'attività in breve tempo: la "mortalità infantile" delle nuove imprese è molto alta.

Questa guida si rivolge ai nuovi o aspiranti imprenditori, con l'obiettivo di fornire informazioni utili sul percorso di creazione d'impresa, dal concepimento dell'idea alla sua realizzazione.

Il percorso non è facile: occorre procedere per fasi. Ogni fase pone all'aspirante imprenditore particolari problemi, ognuno dei quali deve essere affrontato nel modo più razionale possibile.

Il percorso di creazione di un'impresa può essere suddiviso in sette "tappe":

- *1ª tappa - Valutare le attitudini imprenditoriali*
- *2ª tappa - Definire l'idea imprenditoriale*
- *3ª tappa - Affrontare gli adempimenti burocratici*
- *4ª tappa - Analizzare il mercato e il prodotto*
- *5ª tappa - Organizzare l'azienda*
- *6ª tappa - Redigere il piano d'impresa*
- *7ª tappa - Acquisire le informazioni mancanti*



1. Valutare le attitudini imprenditoriali

In questa prima tappa occorre richiamare l'attenzione sulle capacità personali dell'aspirante imprenditore.

E' importante valutare il proprio profilo dal punto di vista *psicologico* (con riferimento alla "personalità imprenditoriale" che si possiede) e *tecnico* (con riferimento al "mestiere" specifico nel settore prescelto).

Dal punto di vista psicologico, alcuni hanno delle doti naturali per fare l'imprenditore: ad esempio la resistenza allo stress, l'accettazione del rischio, la capacità di risolvere problemi in modo creativo, ecc.

In questa fase è opportuno individuare i "punti forti" e i "punti deboli" della propria personalità imprenditoriale, valorizzando i primi e migliorando i secondi.

Va tenuto presente che tutte le capacità imprenditoriali possono essere *apprese*, tramite adeguati corsi di formazione.

Il mestiere di imprenditore si può imparare

Ci si chiede spesso se esistono degli "imprenditori nati". In realtà la questione è un falso problema. E' dimostrato infatti che imprenditori si può diventare, sia con l'esperienza che con lo studio.

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, ad 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 ed accettarne il responso significa sapere qualcosa di più su sé stessi ed iniziare ad imparare.

Conosci te stesso per avere successo

Delfi - Test di autovalutazione delle attitudini imprenditoriali - è un modo facile e divertente, ma scientificamente rigoroso, per valutare le tue capacità imprenditoriali. Il test non emette sentenze inappellabili: evidenzia solo alcuni tuoi punti deboli. Conoscendoli, potrai superarli.

E' opportuno poi interrogarsi sulle *motivazioni* a mettersi in proprio ed 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. Il tempo libero verrà molto ridotto, e occorrerà abituarsi a non avere orari.

Dal punto di vista tecnico, occorre accertarsi di possedere le competenze e il *know-how* 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 manca l'esperienza

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.*

Per saperne di più

Naviga nelle **sezioni** di **excelsiorienta** per conoscere mestieri e professioni e approfondire gli indirizzi di studio

In ogni caso, oltre che conoscere le proprie caratteristiche, sarà bene dare un'occhiata ai propri *concorrenti*. A questo fine può essere utile consultare apposite banche dati o studi specifici effettuati nel proprio territorio di riferimento.

Dove reperire i dati sulla concorrenza

Ci sono varie possibilità:

- la consultazione di bilanci della concorrenza depositati presso la Camera di Commercio, al fine di scoprire quali sono i livelli di vendita ed i risultati di imprese che svolgono attività simili;
- la consultazione di annuari che contengono informazioni su volume di affari, dipendenti e campo di attività di molte imprese italiane e di statistiche ufficiali [Istat](#): 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.

Per saperne di più

[Movimprese: ricerca online](#)

[Registro imprese](#)



2. Definire l'idea imprenditoriale

Definire *l'idea d'impresa* ("business idea") è fondamentale. 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 concreto applicazione pratica. Ad esempio, anni addietro venne inventata una pista di pattinaggio che al posto del ghiaccio aveva come fondo uno speciale materiale sintetico. Ciò comportava diversi vantaggi: costi complessivi molto più bassi, assenza di manutenzione ecc. L'idea però non ebbe successo, perché la gente aveva piacere di pattinare *sul ghiaccio*.

Quindi: prima di pensare di vendere qualcosa, occorre sapere *cosa desidera il cliente*. E' necessario partire dai suoi bisogni. E' di fondamentale importanza *produrre in base alle esigenze del consumatore* e non produrre qualunque cosa (anche se di qualità) e poi cercare di venderla.

Dove trovare i dati sulle opportunità di mercato

Le Camere di Commercio offrono diversi strumenti informativi sulle più significative opportunità di mercato in una data zona, che permettono di individuare le aree di business a maggiore potenzialità.

Per saperne di più

[Conoscere il territorio](#)

Un'altra cosa che si può fare per verificare se la nostra idea è realizzabile, è quella di misurarne il *rischio*.

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

In questa fase può essere utile effettuare una prima analisi di prefattibilità, che consente di valutare i "punti forti" e i "punti deboli" dell'idea d'impresa (fattori di rischio), nonché di stimare il grado di rischio complessivo.

Nella prima fase, quella di valutazione delle attitudini, eravamo di fronte a *fattori soggettivi*, cioè alle nostre caratteristiche personali. Ora dobbiamo invece prendere in considerazione tutti quei *fattori oggettivi* che influiscono sul successo della nostra attività: ad es. la localizzazione dell'iniziativa, l'andamento del mercato, la copertura finanziaria dell'investimento, la concorrenza di grandi imprese, ecc.

Se non teniamo conto di questi fondamentali fattori di rischio, alla prima crisi del mercato si può profilare il fallimento della nostra iniziativa.

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

**Come misurare il rischio imprenditoriale**

Ulisse, software per la valutazione del rischio d'impresa ti permetterà non solo di quantificare le tue probabilità di successo, ma anche di cominciare a riflettere su quali e quante siano le decisioni da prendere per avviare la tua impresa: dove localizzarla, con quanto personale, con quali prodotti. Insomma, *Ulisse* è una vera e propria guida per compiere un primo studio di "prefattibilità". Più avanti, quello che avrai imparato grazie a *Ulisse* ti sarà molto utile per affrontare l'ultimo tratto del percorso, il più difficile: la redazione del business plan.

Spesso però, quando l'idea d'impresa è appena abbozzata, non disponiamo di tutti i dati e gli elementi conoscitivi della situazione. 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.

Per saperne di più

[Cosa fare per aprire un'impresa](#)



3. Affrontare gli adempimenti burocratici

A questo punto del percorso, tuttavia, esiste un ulteriore ostacolo da superare: gli *adempimenti burocratici*.

Come è noto, infatti, 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 deve trovare le informazioni giuste:

- *sulle autorizzazioni da richiedere* per ogni singola attività (atti autorizzatori, licenze, denunce, dichiarazioni, 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...).

E' 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 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 per avviare l'impresa

La legge ha istituito da tempo presso i Comuni gli "Sportelli Unici per le Attività Produttive", uffici specializzati che espletano tutte le formalità amministrative per avviare una attività in proprio. In Italia la costituzione di un'impresa richiede l'iscrizione al Registro delle imprese gestito dalle Camere di commercio.

Per creare una nuova impresa la modalità è esclusivamente digitale. La procedura è la Comunicazione Unica d'Impresa

Per saperne di più

[Registro delle imprese](#)

[Sportello SUAP attività produttive](#)

[Comunicazione Unica di Impresa](#)



4. Analizzare il mercato e il prodotto

La formula imprenditoriale appena abbozzata nella fase precedente deve essere ora compiutamente definita. Non siamo ancora pronti a far nascere la nostra impresa. Prima di andare avanti, infatti, dobbiamo dare una risposta a tre fondamentali domande:

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

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

Analizzare il mercato

Prima di scegliere il prodotto (o servizio) da vendere è bene chiedersi: *chi può essere interessato al nostro prodotto?*

Una buona conoscenza della domanda (reale e potenziale) è un presupposto indispensabile per chi intende mettersi in proprio. Eppure, sono pochissime le imprese che iniziano l'attività con un soddisfacente grado di conoscenza del mercato verso il quale si vogliono rivolgere. E' un grave errore.

Al contrario è indispensabile:

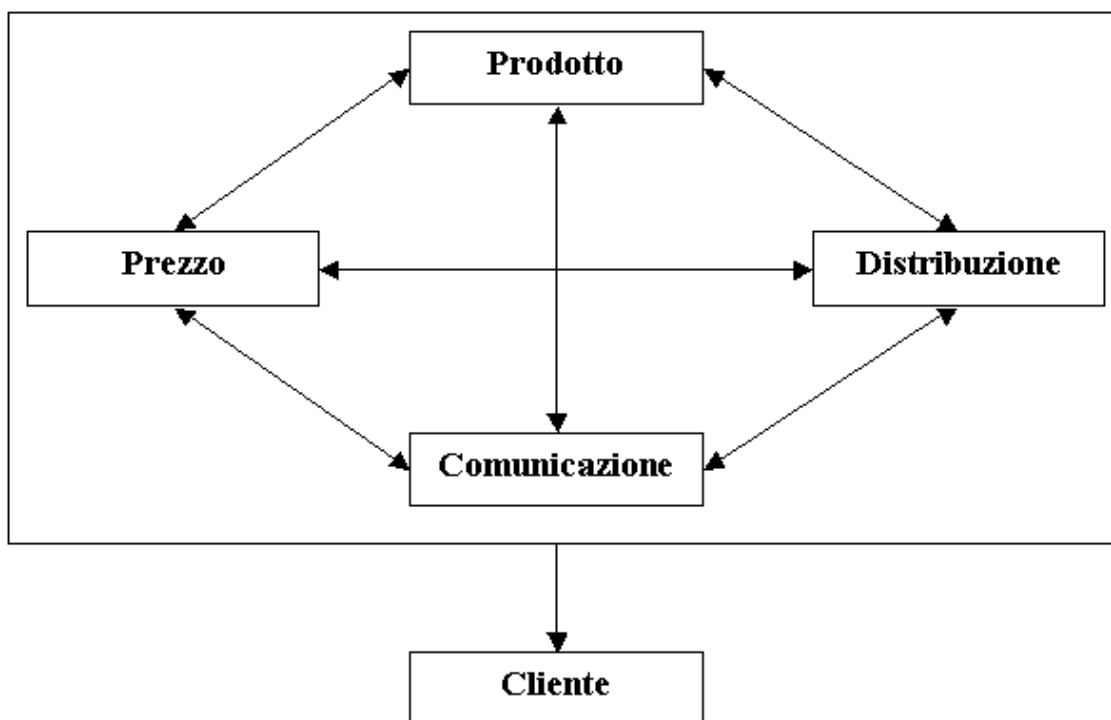
- *orientarsi al mercato*: comprendere cioè le esigenze del consumatore e fare il possibile per soddisfarle;
- *individuare il tipo di clientela* a cui ci vogliamo rivolgere, perché in ragione di ciò può cambiare il nostro modo di "presentarci" ed il tipo di servizio che deve essere reso;
- *analizzare il mercato potenziale*: è sufficientemente grande? E' in espansione? Ci sono molti concorrenti?

A tutti questi problemi dedica la propria attenzione l'attività di *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*. Questi quattro elementi devono essere in armonia l'uno con l'altro. Ad esempio:

- *prodotto e prezzo*: non si possono vendere prodotti notoriamente costosi a basso prezzo, o prodotti "usa e getta" ad alto prezzo;
- *prodotto e distribuzione*: non si possono vendere prodotti di pregio in una bancarella, o prodotti deperibili per posta;
- *prodotto e comunicazione*: non si può pubblicizzare un negozio di quartiere su una rete televisiva nazionale, o far promuovere prodotti dietetici a personaggi in sovrappeso;
- *comunicazione e distribuzione*: non si può pubblicizzare un prodotto molto tempo prima che sia distribuito nei negozi;
- *prodotto e cliente*: non si possono vendere ai bambini prodotti "per grandi" (es. generi alcolici).

Occorre poi rendersi conto che la nostra impresa non vivrà da sola, ma si troverà all'interno di un *ambiente* che la condiziona e che da essa verrà influenzato. Occorre prima cercare di capire la situazione economica e sociale complessiva ("macroambiente") e, subito dopo, quella del mercato che ci interessa più da vicino ("microambiente").



Il *macroambiente* riguarda tutto ciò che l'impresa non può controllare direttamente:

- *la pubblica amministrazione;*
- *il clima politico, sociale, economico, culturale ecc.*

Il *microambiente* riguarda tutto ciò che può essere influenzato più o meno direttamente dall'impresa:

- *clienti;*
- *fornitori;*
- *concorrenti;*
- *intermediari commerciali* (trasportatori; rivenditori all'ingrosso e al dettaglio; agenti e rappresentanti; mediatori; agenzie di pubblicità, ecc.).

Si tratta in pratica del *settore specifico di attività*, che rappresenta il "campo di battaglia" in cui si cimenterà la nostra impresa.

Dobbiamo sforzarci di individuare, fra i tanti mutamenti del macro e del microambiente, 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.

Si tratta, anzitutto, di compiere un'indagine di mercato. 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 (i concorrenti, i fornitori ...), e con la loro forza saremo costretti a fare i conti. Ad 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.

Analizzare il prodotto

Scelti i nostri potenziali clienti dobbiamo trovare il prodotto che meglio risponda alle loro esigenze.

E' questo il corretto modo di agire:

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

Un'altra riflessione fondamentale che dobbiamo fare è 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 possono risultare veramente importanti per il decollo della nostra attività.



I prodotti di successo sono sempre i più nuovi?

Il successo dell'iniziativa non richiede necessariamente l'introduzione di un prodotto "nuovo". Sono numerosi, al contrario, i casi di imprese di successo che hanno rivitalizzato prodotti già esistenti proponendone utilizzazioni diverse o anche solo migliori. Ogni prodotto, proprio come gli uomini, ha un suo "ciclo di vita": attraversa cioè delle *fasi* alle quali corrispondono opportunità e caratteristiche diverse. E' importante sapere in che fase del ciclo di vita si trova il nostro prodotto: potremo così renderci conto delle sue possibilità future e scegliere la strategia più adatta.

Quali siano i *fattori critici di successo*, nel nostro caso particolare, 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 post-vendita.
- Nel caso del *conciario*, 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.

Ma a cosa ci serve conoscere i fattori critici di successo?

Poniamo, ad esempio, di voler aprire un'officina di riparazione autoveicoli e di aver individuato i fattori critici di successo del settore: la qualità dell'assistenza; il prezzo del servizio; la puntualità e i tempi di attesa per le riparazioni.

E' chiaro che non possiamo pretendere di avere la stessa forza su "tutti i fronti", di essere i primi in tutto. Occorre allora rendersi 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. Nella nostra futura impresa di riparazioni e assistenza autoveicoli si potrebbe ipotizzare che gli addetti all'officina siano 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*.

Conoscere quali sono i nostri pregi e difetti principali ci servirà, in sostanza, a mettere a fuoco delle strategie compatibili con le nostre possibilità: se la nostra officina facesse una campagna pubblicitaria vantando prezzi imbattibili, ad esempio, commetterebbe un grosso errore. Avrebbe certo un maggior successo spiegando ai potenziali clienti che spendere un po' di più per avere un buon servizio di assistenza può essere vantaggioso.



5. Organizzare l'azienda

Abbiamo risposto alle domande "a chi vendere" e "cosa vendere". Ora dobbiamo pensare anche 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.

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 Rapida Sas, Verdi & Bianchi 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.

Analizzare l'azienda

Ogni azienda è composta da quattro ingredienti base:

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

14

Per quanto riguarda l'azienda, le scelte da compiere sono numerose e delicate. In particolare, dovremo stabilire:

- *se realizzare una nuova azienda o acquisirne una già esistente*;
- *quale dimensione dargli*;
- *dove localizzarla*;
- *che veste giuridica assumere*;
- *come organizzare i fattori produttivi*.

L'azienda: acquistarla o crearne una nuova?

E' questa la prima domanda che, spesso, si pone l'aspirante imprenditore.

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 ed inserite nel mercato, e disponendo di dati storici, risulta più agevole effettuare previsioni attendibili circa la capacità dell'azienda di produrre reddito sufficiente. E' possibile quindi stabilire in breve tempo il grado di rischio e di convenienza dell'investimento. Anche per un'azienda acquistata esiste comunque un periodo di avviamento, che è però - rispetto a un'impresa appena nata - assai meno impegnativo in termini di complessità tecnica, costi e tempi.

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 ed i miglioramenti da apportare alla struttura siano di modesta entità. In caso contrario, una ristrutturazione radicale potrebbe rivelarsi troppo costosa e rendere sconsigliabile l'acquisizione dell'azienda, anche se il prezzo fosse, a prima vista, interessante.

L'errore in cui è più facile incorrere in situazioni di questo tipo è quello di ritenere di poter lasciare inalterata la struttura originaria. Interventi di adattamento, per quanto modesti, sono sempre necessari.

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

Gli svantaggi della costituzione. Lo svantaggio principale è *l'assenza di qualsiasi esperienza* e la conseguente difficoltà di effettuare previsioni attendibili.

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

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.

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

La dimensione iniziale

Quale che sia la via di acquisizione, occorre stabilire la *giusta dimensione* della nostra azienda.

Questo problema non va affrontato solo nella fase costitutiva, ma si ripresenta costantemente all'attenzione dell'imprenditore. 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 ad eventuali ampliamenti solo quando l'impresa sia già avviata ed abbia dimostrato di poter sopportare nuovi investimenti. Non importa stabilire *subito* qual è la dimensione ottimale dell'azienda. Ciò che è fondamentale, piuttosto, è impostare razionalmente il problema fin dall'inizio, predisponendo le condizioni per i successivi adattamenti.

- *L'ampliamento delle dimensioni iniziali, se opportunamente predisposto, è del tutto fisiologico.*
- *Un ridimensionamento obbligato rappresenta un fatto estremamente negativo, ed è il risultato di una pianificazione errata fin dall'origine.*

La localizzazione

E' un altro problema di importanza centrale, e 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 rendano 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). In generale, questi fattori hanno importanza diversa a seconda del tipo di attività svolta: per un'impresa tessile, ad esempio, è fondamentale la vicinanza ad un corso d'acqua; per un negozio di lusso è importante essere situato in una zona di prestigio come il centro cittadino; per un corriere l'ubicazione ideale è in corrispondenza dei grandi nodi autostradali.*
- *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.

In ogni caso, indipendentemente dal fatto che già si abbia un immobile o meno, risulta spesso necessario acquisire un locale. Si pone allora il problema se *acquistarli o prenderli in affitto*.



ACQUISTO DI UN LOCALE	
Vantaggi	Svantaggi
è migliore se si prevede di rimanere a lungo nella stessa sede	è peggiore se si prevede di cambiare sede a breve termine
il capitale si rivaluta continuamente	il capitale resta immobilizzato e non può essere investito in cose più utili
la proprietà di un immobile è una buona garanzia per i finanziatori	la spesa è spesso insostenibile per una nuova impresa
Affitto di un locale	
Vantaggi	Svantaggi
è migliore se si prevede di cambiare spesso sede	è peggiore se si prevede di mantenere la stessa sede per lungo tempo
il capitale non resta immobilizzato e può essere impiegato diversamente	il capitale impiegato non frutta in alcun modo
il canone pagato in un anno è deducibile dalla dichiarazione dei redditi	il canone da pagare è molto alto, specie nelle zone di prestigio delle grandi città

Dove andare se non si dispone di una sede

Una soluzione innovativa ed interessante al problema della localizzazione è rappresentata dagli "incubatori". Si tratta di strutture concesse in locazione alle nuove imprese soprattutto in aree economicamente depresse.

Le neo-imprese ospitate nell'incubatore possono usufruire di un complesso di servizi comuni (*reception*, centralino telefonico, fotocopiatrici, sale riunioni, centri elaborazione dati, segreteria) e di assistenza e consulenza personalizzata (a livello amministrativo, finanziario, commerciale, giuridico, ecc.).

Questa formula consente un notevole contenimento dei costi di impianto.

Per saperne di più

excelsiorienta: mestieri e professioni [LINK alla sezione](#)

[INAPP Atlante del lavoro e delle professioni](#)

Incentivi.gov.it

[Startup Innovative](#)

[MISE Incubatori certificati](#)

[Registro Imprese Incubatori certificati](#)

[ISTAT I distretti industriali italiani](#)



La forma giuridica

Un altro problema importante in fase di costituzione dell'azienda è rappresentato dagli aspetti legali.

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 a quello che dovrà essere la nostra azienda nell'arco dei prossimi anni.

Indubbiamente 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 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 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.

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).

In genere questo accordo risulta formalmente 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.

E' bene precisare, tuttavia, che *mentre si può essere soci di diverse società non si può essere titolari di più di una impresa individuale.*

Quindi, per esempio, chi decide di aggiungere ad un'attività artigiana (es. calzolaio) un'attività di commercio (es. vendita di scarpe) ed intenda esercitarle entrambe individualmente, *non potrà avere due imprese 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 ad 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 un professionista di fiducia.

Per saperne di più

[Registro Imprese Forme societarie](#)

[Startup Innovative](#)

[Imprese sociali; RUNTS](#)



L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

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 deve prestare molta attenzione alla gestione dei propri dipendenti e collaboratori, 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 del neo-imprenditore.

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 che ha il ruolo di *leader*.

Le imprese che adottano una "*struttura semplice*" sono generalmente aziende giovani e di piccola dimensione, in cui il ruolo di leader viene riconosciuto alla figura dell'imprenditore-fondatore.

Come organizzare una nuova impresa di piccolissime dimensioni

Il modello di organizzazione aziendale più adatto alle nuove microimprese è la "*struttura semplice*", le cui caratteristiche possono essere così sintetizzate:

- accentramento decisionale nelle mani del titolare;
- bassa specializzazione dei compiti;
- scarsa presenza di sistemi di pianificazione e controllo;
- scarsa formalizzazione delle procedure.

Le funzioni aziendali

Perché l'azienda abbia successo è necessario che l'attenzione dell'imprenditore 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*.



6. Redigere il piano d'impresa

A questo punto occorre mettere nero su bianco un vero e proprio "progetto di impresa" (o "business plan").

Abbiamo detto che 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:

- 1) *conviene dar vita all'impresa? E, se la risposta è affermativa,*
- 2) *qual è il modo migliore per realizzarla?*

Ma come si costruisce un progetto di impresa?

Il contenuto del business plan

Il business plan è composto da tre parti fondamentali:

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

21

La parte introduttiva

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 del 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 parte tecnico-operativa

La *seconda parte*, dunque, 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 ed amministrativo-gestionale, ecc.

La parte quantitativo-monetaria

Nella *terza parte* tutte le scelte inerenti ai diversi componenti della struttura aziendale ed 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 bilancio preventivo

Focalizziamo ora la nostra attenzione sulla terza parte del progetto d'impresa. Precedentemente abbiamo ipotizzato - tramite adeguati strumenti - 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 la parte finale e più importante del business plan: il *bilancio preventivo* (o *bilancio "pro-forma"*).

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 ed 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 apparirà al livello di rischio più basso possibile.

Come redigere il business plan

I dati da utilizzare per redigere le prime due parti del business plan, di carattere prevalentemente qualitativo, non presentano particolari difficoltà.

Viceversa, per la stesura della terza parte, il percorso diventa - per la maggior parte dei neo-imprenditori - estremamente difficile. 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.

Per saperne di più

[Dall'idea imprenditoriale al Business Plan](#)

[Cos'è il Business Plan](#)

Incentivi.gov.it

Le risorse finanziarie per partire

A questo punto dobbiamo porci un problema importante: i soldi per iniziare. 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 importanti, se non il più critico, sia nella fase di nascita che in quella di consolidamento delle imprese.

Per prima cosa dovremo stimare con ragionevole approssimazione di quanti soldi avremo bisogno per fare quello che abbiamo deciso. E' questo un passaggio cruciale nella redazione dello stesso bilancio preventivo.

Una volta stabilito quanti soldi ci servono e per che cosa, dovremo 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 od *agevolazioni* erogate a diversi livelli (europeo, nazionale, locale). Attenzione però...

L'impresa fondata sulle agevolazioni è destinata al fallimento

E' 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:

- la durata delle agevolazioni è limitata: quando queste hanno fine, l'impresa deve essere in grado di sostenersi con le proprie forze;
- 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 ad una produzione legislativa:

- *quantitativamente ingente;*
- *a vari livelli* (comunitario, nazionale, regionale e, in vari casi, anche provinciale);
- *con misure variabili* a seconda di vari 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 ed 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, è necessario avere *un quadro sintetico delle opportunità realmente esistenti per il nostro tipo di azienda, localizzata in una certa zona e con determinati obiettivi.*

Per saperne di più

Incentivi.gov.it

Portali delle Regioni per gli incentivi regionali sulla neo imprenditorialità

[Servizi Nuove Imprese delle Camere di commercio \(in aggiornamento\)](#)



7. Acquisire le informazioni mancanti

Siamo giunti alla fine del nostro percorso. Tuttavia non siamo ancora pronti per avviare l'impresa. Per quanto chiaro e schematico sia stato il tragitto, ci accorgeremo sicuramente che ci mancano ancora tante competenze per riempire le "zone oscure" del piano d'impresa (ad es. insufficiente conoscenza dei mercati di sbocco o di approvvigionamento, particolari problematiche fiscali legate al tipo specifico di attività, ecc.) e per lanciarci nel vero e proprio varo dell'iniziativa.

Per colmare le nostre carenze conoscitive, senza perdere tempo prezioso, è possibile:

- partecipare a corsi di formazione su ben determinate tematiche aziendali;
- avvalerci della consulenza personalizzata di esperti.

Per saperne di più

[Formazione Camere di Commercio \(in aggiornamento\)](#)