



Vademecum per futuri imprenditori

Progetti d'impresa, Città metropolitana di Bologna

Hanno collaborato alla redazione:

Manuela Bonora,

Daniele Cencioni,

Davide De Meo,

Marzia Florindi,

Sara Maldina,

Barbara Pisani,

Giovanna Trombetti.

Coordinamento:

Marzia Florindi.

Si ringrazia *Studio Capizzi* per la collaborazione.

Progetto grafico:

Andrea Cremonini - Quadricroma

Impaginazione e stampa:

Quadricroma Bologna

Nuova edizione, settembre 2020

Introduzione

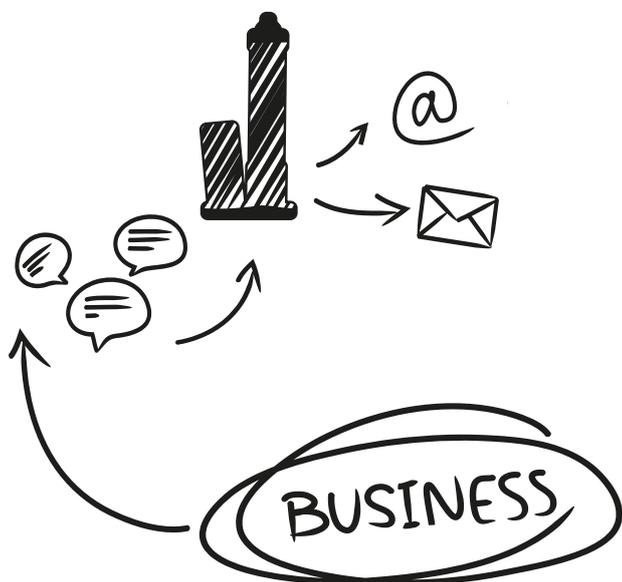
Dal 1989 Progetti d'impresa è un punto di riferimento per chi voglia iniziare un'avventura imprenditoriale nell'area metropolitana di Bologna.

Grazie alla consulenza di personale esperto e alla rete di collaborazioni costruita nel tempo con soggetti pubblici e privati, Progetti d'impresa offre supporto e sostegno alla creazione d'impresa, accompagnando il futuro imprenditore in un percorso graduale che va dal reperimento delle prime informazioni allo sviluppo del progetto imprenditoriale.

In questo quadro si inserisce il presente Vademecum, uno strumento informativo prezioso, nel quale trovare un valido appoggio per costruire il proprio progetto d'impresa.

Settembre 2020

Lo staff di Progetti d'impresa



Progetti d'impresa

Chi siamo

Progetti d'impresa è il centro di orientamento e sostegno per la creazione d'impresa della Città metropolitana di Bologna. Il suo obiettivo è incentivare e promuovere la creazione e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali, singole o associate, economicamente valide.

Progetti d'impresa si rivolge, sul territorio bolognese:

- agli aspiranti e neo imprenditori che necessitano di un supporto nelle fasi di ideazione e progettazione dell'iniziativa;
- alle piccole e medie imprese già costituite che ravvisano la necessità di riprogettare la propria attività, o piuttosto desiderano avere informazioni su eventuali strumenti di finanza agevolata disponibili per lo sviluppo della stessa.

Cosa facciamo

Progetti d'impresa offre una consulenza specifica, personalizzata e gratuita su tutto ciò che occorre sapere per avviare e sviluppare un'attività imprenditoriale: dagli aspetti burocratici, alle indicazioni organizzative, gestionali e di fattibilità pratica, fino alla possibilità di stendere un business plan. Uno sguardo particolare è rivolto alla possibilità di intercettare aiuti economici sotto forma di contributi, incentivi, sostegno al credito e quant'altro presente nel panorama delle agevolazioni alle imprese.

Le azioni ed il tipo di sostegno offerti da Progetti d'impresa sono finalizzati a fornire all'interessato informazioni e modalità di riflessione, tramite l'accompagnamento ed il supporto nello sviluppo, nella verifica e nel rafforzamento del progetto imprenditoriale. Le fasi di sviluppo, verifica dell'idea, impostazione e realizzazione del business plan, sono, infatti, azioni fondamentali per l'avvio d'impresе con potenzialità di successo.

Più nel dettaglio, i servizi offerti da Progetti d'impresa sono:

- accompagnamento allo sviluppo dell'idea imprenditoriale e alla verifica di fattibilità, attraverso consulenze personalizzate per la messa a punto dell'idea e la stesura del business plan;
- informazione su adempimenti burocratici, amministrativi e giuridici;
- informazioni sugli strumenti di finanza agevolata, e in particolare su opportunità, finanziamenti e contributi emanati a favore delle nuove imprese, nonché supporto nella ricerca e nell'individuazione del tipo di aiuto coerente con il progetto imprenditoriale;
- informazioni sugli strumenti di finanza alternativa per le piccole e medie imprese (es: crowdfunding);
- approfondimenti su tematiche economiche e giuridiche connesse ai diversi settori di attività;
- informazioni sulle attività esistenti di formazione sulla cultura imprenditoriale;
- percorsi di formazione e approfondimento sugli aspetti teorici e pratici connessi alla gestione d'impresa;
- assistenza nell'individuazione di enti e servizi territoriali competenti in materia di startup e imprese.

Oltre all'attività di consulenza diretta, il servizio realizza frequenti azioni di animazione territoriale attraverso l'organizzazione di convegni, seminari, incontri ed interventi mirati alla diffusione della cultura imprenditoriale.

La nostra storia

Progetti d'impresa viene istituito nel 1989, su iniziativa dell'allora Assessorato alle Attività Produttive della Provincia di Bologna. L'esigenza di fornire un servizio specifico e mirato viene individuata a seguito della lettura di una serie di analisi e indagini condotte sul ciclo di vita delle nuove imprese e sul relativo tasso di mortalità. Sulla base di queste informazioni,

l'Ente ha deciso di intervenire a sostegno delle nuove imprese, mettendo a punto un servizio innovativo di consulenza, affiancamento e supporto.

Nasce così Progetti d'impresa, con un primo sportello a Bologna a cui si affiancano, a partire dal 1991, quattro sportelli territoriali, con l'obiettivo di servire da vicino anche gli utenti provenienti da aree periferiche caratterizzate da una significativa propensione all'imprenditorialità. Negli anni, la Rete degli sportelli territoriali è stata ampliata e consolidata; attualmente il servizio può contare su otto sportelli territoriali dislocati su tutto il territorio metropolitano. Sul territorio, il servizio è stato volutamente insediato presso gli Sportelli Unici delle Attività Produttive (SUAP) di Comuni e Unioni di Comuni per offrire all'aspirante imprenditore, attraverso un unico appuntamento, tutte le informazioni utili all'avvio d'impresa.

Dove siamo e contatti

La Rete degli sportelli di Progetti d'impresa è composta dalla sede centrale e da otto sportelli territoriali. Gli sportelli ricevono esclusivamente su appuntamento, da prenotare via mail o telefono.

Sede Centrale

c/o Città metropolitana di Bologna - Area Sviluppo economico
via Benedetto XIV, 3 | Bologna
Tel 051 6598505
progimpresa@cittametropolitana.bo.it

Sportello Area Persicetana

c/o Futura
via Bologna, 96/e | San Giovanni in Persiceto
Tel 051 6811411
progimpresa@cittametropolitana.bo.it

Sportello Casalecchio di Reno

c/o Sportello Unico Attività Produttive
via dei Mille, 9 | Casalecchio di Reno
Tel 051 598229
attivita.produttive@comune.casalecchio.bo.it

Sportello Valsamoggia

c/o Sportello Unico Attività Produttive
piazza Berozzi, 3 | Crespellano-Valsamoggia
Tel 051 592289
valorizzazione@comunevalsamoggia.bo.it

Sportello Zola Predosa

c/o Co-Start Villa Garagnani
via Masini, 11 | Zola Predosa
Tel 051 752838 | 339 7759230
co-start@villagaragnani.it

Sportello Unione Appennino Bolognese

c/o Sportello Unico Attività Produttive
via Berlinguer, 301 | Vergato
Tel 051 911056
progettidiimpresa@unioneappennino.bo.it

Sportello Unione Reno Galliera

c/o Sportello Unico Attività Produttive
via Fariselli, 4 | San Giorgio di Piano
Tel 051 8904720
suap@renogalliera.it

Sportello Unione Savena-Idice

c/o Sportello Unico Attività Produttive
via Risorgimento, 1 | Pianoro
Tel 051 6527736
suap@unionevallisavenaidice.bo.it

Sportello Unione Terre di Pianura

c/o Sportello Unico Attività Produttive
via San Donato, 199 | Granarolo dell'Emilia
Tel 051 6004345
suap@terredipianura.it

Per ulteriori informazioni:

www.cittametropolitana.bo.it/progimpresa
www.facebook.com/progimpresa

Perché questo Vademecum

Nella lunga storia di Progetti d'impresa della Città metropolitana, prima Provincia, di Bologna, più di 10.000 aspiranti imprenditori del territorio si sono rivolti al servizio per avere informazioni, orientamento e una consulenza mirata per il lancio della propria iniziativa. Le domande degli aspiranti imprenditori sono spesso ricorrenti: *Come si avvia un'attività imprenditoriale? Quali aspetti bisogna considerare? Potrebbe essere conveniente intraprendere questa strada? Esistono delle agevolazioni per l'avvio e lo sviluppo della mia attività?*

L'obiettivo di Progetti d'impresa è offrire una risposta a queste domande, per consentire ai futuri imprenditori di comprendere concretamente come muoversi, fornendo loro gli strumenti per avviare un'attività che possa produrre valore, svilupparsi e consolidarsi nel tempo.

L'utenza di Progetti d'impresa è varia, e ha caratteristiche e background differenti: può trattarsi di studenti con un'idea innovativa da portare sul mercato, dipendenti che desiderano svolgere l'attività di una vita in proprio, o piuttosto disoccupati di breve o lungo periodo che cercano nell'autoimpiego una soluzione alla difficoltà nel trovare un'occupazione. Queste persone, pur nella diversità, sono accomunate dallo stesso desiderio: **diventare imprenditori.**

Quello che affascina del fare impresa è spesso l'essere autonomi e prendere personalmente le decisioni, avere la possibilità di sviluppare competenze e creatività, gestire il proprio tempo e avere aspettative di reddito più elevato. Oltre a questi aspetti positivi non devono essere trascurati, o sottovalutati, altri elementi che caratterizzano l'attività imprenditoriale: la responsabilità nei confronti di terzi – collaboratori, dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori – la necessità di un'adeguata preparazione professionale, il limitato tempo libero a disposizione, nonché i rischi economici e finanziari propri di qualsiasi iniziativa autonoma. La somma di questi fattori può comportare un aumento di stress e di preoccupazioni che solo una forte motivazione all'imprenditorialità, una

buona analisi critica del mercato e l'appoggio morale da parte di amici e familiari possono aiutare a superare.

Essere imprenditori richiede inoltre alcune doti particolari: le competenze tecniche da sole non sono infatti sufficienti per guidare al successo un'impresa. Generalmente le maggiori difficoltà che il futuro imprenditore percepisce riguardano gli adempimenti burocratici, la scelta della forma giuridica e la ricerca di finanziamenti; in realtà, è fondamentale verificare preventivamente la fattibilità del progetto e dotarsi di strumenti che trasformino l'idea in un'attività d'impresa **progettata, pianificata e ponderata.**

Il Vademecum nasce quindi per diffondere la cultura imprenditoriale, ponendo l'accento sull'importanza del *business planning* quale elemento cruciale per costruire delle "fondamenta" solide che possano aumentare le probabilità di sopravvivenza della neoimpresa. Lo strumento vuole più diffusamente offrire una visuale d'insieme sui molteplici aspetti che caratterizzano il lancio di un'iniziativa, guidando il futuro imprenditore nel percorso che va dall'idea alla sua realizzazione.

INDICE

1.0) COSA SIGNIFICA FARE IMPRESA

1.1) Mettersi in proprio: lavoro autonomo e impresa	pag 3
1.2) Le tipologie di impresa	pag 5
1.3) I segni distintivi dell'impresa e la loro tutela	pag 7
1.4) Le caratteristiche distintive dell'imprenditore	pag 9

2.0) IL BUSINESS MODEL CANVAS E IL BUSINESS PLAN

2.1) L'idea imprenditoriale	pag 17
2.2) La strategia d'impresa: il Business Model Canvas	pag 17
2.3) La verifica di fattibilità: il Business Plan	pag 20

3.0) LA SCELTA DELLA FORMA GIURIDICA

3.1) L'impresa individuale e l'impresa familiare	pag 40
3.2) Le società di persone	pag 42
3.3) Le società di capitali	pag 45
3.4) Le società cooperative	pag 49
3.5) Startup e PMI innovative	pag 52
3.6) Oltre l'impresa: il Terzo settore, le Associazioni, le ONLUS	pag 56
3.7) Il ruolo del notaio	pag 60

4.0) LA GESTIONE DEGLI ADEMPIMENTI

4.1) Avviare l'impresa: gli adempimenti necessari	pag 63
4.2) La Comunicazione Unica	pag 63
4.3) SUAP, SCIA e altri strumenti di semplificazione amministrativa	pag 68
4.4) La firma digitale, la PEC e le credenziali SPID	pag 70
4.5) La gestione dei dipendenti: il ruolo del consulente del lavoro	pag 71
4.6) La registrazione di marchi e brevetti	pag 71

5.0) FARE IMPRESA: GLI ASPETTI FISCALI

5.1) Imposte dirette e indirette	pag 77
5.2) La scelta del regime contabile	pag 83
5.3) Le dichiarazioni fiscali	pag 85
5.4) L'evoluzione degli studi di settore: gli ISA	pag 89
5.5) Il ruolo del commercialista	pag 89

6.0) LA RACCOLTA DI CAPITALI PER L'IMPRESA

6.1) Il ruolo del capitale personale e dell'autofinanziamento	pag 93
6.2) La finanza ordinaria	pag 94
6.3) La finanza agevolata	pag 95
6.4) Cenni di finanza alternativa	pag 107

7.0) PROMUOVERE IL PROPRIO BUSINESS

7.1) Il piano di marketing	pag 113
7.2) Imprese e internet: le opportunità del web	pag 118

FARE IMPRESA SULL'AREA METROPOLITANA DI BOLOGNA

I servizi per l'avvio d'impresa	pag 123
Gli spazi collaborativi	pag 131

COSA SIGNIFICA FARE IMPRESA



1.0 Cosa significa fare impresa

1.1 Mettersi in proprio: lavoro autonomo e impresa

Concetti come mettersi in proprio, essere lavoratori autonomi o essere imprenditori risultano spesso di difficile comprensione; si tratta in effetti di nozioni ampie, talvolta sovrapponibili, che possono disorientare e generare fraintendimenti. Chi vorrà mettersi in proprio dovrà quindi, oltre ad avere una buona idea imprenditoriale cui dare forma e particolari competenze formative e professionali, familiarizzare con questi concetti e orientarsi tra le possibili forme che il mettersi in proprio può assumere.

Mettersi in proprio

Mettersi in proprio significa lavorare senza alcun vincolo di subordinazione; chiunque non lavori alle dipendenze di un'impresa, di un ente o di un'organizzazione opererà quindi "in proprio". Sia l'attività di lavoro autonomo che di impresa, di cui si parlerà estensivamente nelle prossime pagine, rientrano nell'accezione

comune del termine "mettersi in proprio", contrapposto al concetto di attività di lavoro dipendente.

Essere lavoratori autonomi

Quello che comunemente chiamiamo lavoratore autonomo è indicato dal nostro ordinamento giuridico quale "prestatore d'opera", ossia chi "[...] *si obbliga a compiere verso un corrispettivo un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente* [...]"¹.

È utile accennare ad alcune categorie di lavoratore autonomo; alcune attività in proprio possono infatti essere svolte utilizzando questa veste piuttosto che quella d'impresa. Le attività del prestatore d'opera possono essere classificate in **esercizio di arti o professioni** e **lavoro autonomo occasionale**.

3

Esercizio di arti o professioni

Rientrano nella categoria dei lavoratori autonomi che esercitano arti o professioni²:

- gli **artisti** (pittori, musicisti, ecc) e i professionisti dello **sport** e dello **spettacolo** (calciatori, attori, ecc);
- i professionisti **intellettuali** (avvocati, medici, commercialisti, ecc). Questi sono considerati prestatori d'opera intellettuale³, tra i quali si distinguono:
 - il professionista **non iscritto** ad albo. Si tratta di un lavoratore autonomo che svolge una professione non compresa in albi, elenchi o ordini specifici e che possiede una partita IVA. La non classificazione come impresa di queste figure è dovuta i) alla prevalenza del lavoro a carattere **intellettuale** rispetto al capitale e ii) alla mancanza di un'organizzazione in forma d'impresa delle risorse economiche e umane;

¹ Art. 2222 del Codice civile.

² L'art. 5 del D.P.R. 633/1972 dispone che "Si considerano effettuate nell'esercizio di arti e professioni le prestazioni di servizi rese da persone fisiche che svolgono per professione abituale, ancorché non esclusiva, qualsiasi attività di lavoro autonomo, sempre che la prestazione rientri nell'attività esercitata, nonché quelle rese dalle società e associazioni [...]".

³ Artt. 2229 e seguenti del Codice civile.

- il professionista **iscritto** ad albo. Si parla in proposito di professioni “protette” o “riservate” in quanto caratterizzate da una particolare regolamentazione; è infatti necessaria, per l’esercizio della professione, l’iscrizione⁴ agli appositi albi, ordini o elenchi professionali. Per iscriversi è necessario conseguire l’abilitazione professionale necessaria all’esercizio dell’attività; l’attività è inoltre sottoposta al potere disciplinare degli ordini professionali. I professionisti iscritti ad albi operano con contratti di prestazione d’opera intellettuale, che richiedono un’attività dall’alto contenuto tecnico-scientifico e sono caratterizzati dal particolare legame fiduciario che si instaura con il cliente. Si tratta di professioni che producono reddito da lavoro autonomo e non d’impresa, anche quando comportano l’organizzazione di beni strumentali e di lavoro dipendente; questo perché la struttura organizzativa è meramente collegata all’espletamento dell’attività intellettuale.

Gli esercenti arti o professioni non sono imprenditori in quanto tali, ma lo diventano quando operano nell’ambito di un’altra attività considerata imprenditoriale. In questi casi, lo stesso soggetto può essere insieme

imprenditore e lavoratore autonomo, con due diversi regimi fiscali: è il caso, ad esempio, del medico che opera come libero professionista (lavoratore autonomo), e contestualmente lavora nella sua clinica privata (imprenditore).

Lavoro autonomo occasionale⁵

Si può definire lavoratore autonomo occasionale chi si obbliga a compiere, dietro corrispettivo, un’opera o un servizio: i) con lavoro prevalentemente proprio, ii) senza vincolo di subordinazione né potere di coordinamento del committente e iii) in modo del tutto saltuario.

- dalla completa autonomia del lavoratore relativamente ai tempi e alle modalità di esecuzione del lavoro, poiché manca un potere di coordinamento da parte del committente;
- dalla mancanza del requisito della continuità. L’attività lavorativa deve essere infatti sporadica e mai ricorrente;
- dall’assenza di un’organizzazione in forma aziendale.

La prestazione occasionale può essere quindi utilizzata da chi vuole esercitare un’attività in modo saltuario; proprio per l’occasionalità della prestazione, questi soggetti sono esonerati dall’apertura di una partita IVA. Qualora invece venisse a mancare questo requisito, il lavoratore sarà tenuto ad aprire una posizione fiscale e previdenziale.

4

Essere imprenditori

L’attività di lavoro indipendente, come già visto, può concretizzarsi in attività di lavoro autonomo oppure in attività d’impresa.

L’ordinamento giuridico italiano non con-

templa una definizione di attività d’impresa; il Codice civile, all’art. 2082, delinea tuttavia l’imprenditore come colui che “[...] *esercita professionalmente un’attività economica organizzata al fine di produrre o scambiare beni o*

⁴ Le principali professioni che richiedono l’iscrizione a un albo sono quelle di avvocato, dottore commercialista, ingegnere, architetto, geometra, veterinario, consulente del lavoro, notaio, giornalista, biologo, psicologo, infermiere professionale, medico.

⁵ La disciplina del lavoro autonomo occasionale è stata riformata dal D.Lgs. 81/2015 (Jobs Act). Per approfondimenti sul lavoro autonomo occasionale è possibile visitare, tra le altre, la pagina dedicata dell’INPS <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=45792>

servizi". Per parlare di impresa dovranno quindi ricorrere determinate condizioni:

- **l'esercizio di un'attività**, vale a dire il compimento di una serie di azioni coordinate volte alla produzione o allo scambio di beni o servizi;
- il carattere di **professionalità** dell'attività, che deve essere esercitata abitualmente e stabilmente. Non potrà, in altre parole, definirsi imprenditore chi compie un'isolata operazione di acquisto e successiva rivendita di merci, così come chi compie più atti economici a carattere occasionale;
- il carattere di **economicità** dell'attività, che dovrà essere tesa a ottenere entrate monetarie con modalità che consentono, nel lungo periodo, la copertura dei costi con i ricavi;
- un'**organizzazione** – non si ha attività imprenditoriale senza programmazione e coordinamento delle azioni di cui l'attività si compone e senza l'impiego di fattori produttivi (capitale e lavoro) propri o altrui. L'organizzazione si concretizza generalmente nella creazione di un apparato stabile e complesso formato da persone e beni strumentali all'attività;
- il **perseguimento di uno specifico scopo** consistente nello scambio di beni o servizi – l'attività deve essere produttiva, ossia finalizzata alla produzione o allo scambio di beni o servizi, indipendentemente dalla natura dei beni o dei servizi prodotti o scambiati.

Una volta acquisito il concetto di impresa, vale la pena soffermarsi su tre termini che nel linguaggio comune vengono spesso ed erroneamente usati come sinonimi: impresa, azienda e ditta.

- **L'impresa** è l'attività svolta dall'imprenditore;
- **l'azienda**, sotto il profilo giuridico, è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa (art. 2555 del Codice civile). Si tratta, quindi, dell'insieme dei beni strumentali (locali, macchinari, impianti, attrezzature, ecc) indispensabili per l'esercizio dell'attività d'impresa. Oltre che di beni strumentali, l'azienda è fatta di capitali – vale a dire di risorse economiche e finanziarie, e di lavoro – cioè di risorse umane, ognuna con una propria funzione, coordinate e dirette dall'imprenditore;
- la **ditta**, che rientra tra i segni distintivi di cui al successivo par. 1.3, è il nome, o meglio la denominazione commerciale, con cui l'imprenditore esercita l'impresa e si distingue dalle imprese concorrenti.

1.2 Le tipologie di impresa

5

L'imprenditore commerciale e l'imprenditore agricolo

Imprenditore commerciale e imprenditore agricolo sono le due categorie di imprenditore che l'ordinamento giuridico italiano distingue in base all'oggetto dell'attività.

L'imprenditore commerciale

L'imprenditore commerciale, secondo l'art. 2195 del Codice civile, è chi esercita:

- un'attività **industriale** diretta alla produzione di beni o servizi, in cui le materie prime vengono trasformate nel processo;
- un'attività **intermediaria** nella circolazione dei beni. Si tratta dell'attività del commerciante che acquista beni e li rivende ad altri intermediari o all'ingrosso;
- un'attività di **trasporto** per terra, per acqua o per aria, vale a dire servizi che consistono nello spostamento di persone o cose da un luogo a un altro;
- un'attività **bancaria o assicurativa**, ovvero un'attività di intermediazione che ha per oggetto la raccolta del risparmio e l'esercizio del credito;
- altre attività **ausiliarie** delle precedenti, come ad esempio attività di agenzia, mediazione, deposito o marketing.

L'imprenditore agricolo

L'imprenditore agricolo, secondo l'art. 2135 del Codice civile, è chi esercita un'attività di coltivazione del fondo, selvicoltura, allevamento di animali e attività connesse. Le attività agricole si distinguono in:

- attività cosiddette **essenziali**, ovvero coltivazione del fondo, selvicoltura e allevamento di animali. Si tratta, sempre secondo l'art. 2135 del Codice civile, di "[...] attività dirette alla cura e allo sviluppo di un ciclo biologico o di una fase necessaria del ciclo stesso di carattere vegetale o animale, che utilizzano o possono utilizzare il fondo, il bosco o le acque dolci, salmastre o marine";
- attività **connesse**, che si classificano in i) attività dirette alla manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione di prodotti ottenuti prevalentemente da un'attività agricola essenziale e ii) attività dirette alla fornitura di beni e servizi mediante l'utilizzazione prevalente di attrezzature o risorse normalmente impiegate nell'attività agricola esercitata.

La nozione di piccolo imprenditore

6

Il nostro ordinamento giuridico distingue il piccolo imprenditore dalla figura dell'imprenditore medio-grande. Più in dettaglio, secondo l'art. 2083 del Codice civile, *"Sono piccoli imprenditori i coltivatori diretti del fondo, gli artigiani, i piccoli commercianti e tutti coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia"*.

Sono piccoli imprenditori:

- i **coltivatori diretti** che si dedicano direttamente e abitualmente alla coltivazione manuale dei fondi e/o all'allevamento e attività connesse⁶;
- gli **artigiani** che svolgono personalmente, professionalmente e in modo continuativo la propria attività lavorativa in qualità di titolari dell'impresa e con piena responsabilità. L'impresa artigiana è regolata da una legislazione di ausilio, principalmente contenuta nella Legge-quadro per l'artigianato 443/1985, che definisce impresa artigiana quella esercitata personalmente dall'imprenditore artigiano per lo svolgimento di un'attività di pro-

duzione di beni, anche semilavorati, o di prestazione di servizi, purché non superi determinati limiti dimensionali. In questo tipo di impresa, il lavoro deve prevalere rispetto al capitale impiegato.

- i **piccoli commercianti**;
- coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia.

Per aversi piccola impresa è perciò necessario che l'imprenditore presti il proprio lavoro nell'impresa e che il suo lavoro e quello degli eventuali familiari prevalgano rispetto al lavoro altrui e al capitale investito. Il piccolo imprenditore è esonerato dalla tenuta delle scritture contabili, si iscrive nell'apposita Sezione Speciale del Registro Imprese⁷ e non è assoggettato, in caso di insolvenza, alla procedura fallimentare⁸ e alle altre procedure concorsuali. È bene però tenere in considerazione che avere la qualifica di piccoli imprenditori non mette sempre al riparo dal rischio di fallimento: infatti, in caso di insolvenza, il piccolo imprenditore non viene automaticamente riconosciuto come

⁶ Artt. 1 e 2 L. 1047/1957, integrati e modificati dalla L. 9/1963.

⁷ Gli obblighi di iscrizione al Registro Imprese sono oggetto del cap. 4. Per un'anteprima sul Registro, sulle sue funzioni e sulle sezioni ordinaria e speciale: <http://www.registroimprese.it/l-anagrafe-nazionale-delle-imprese>

⁸ Si veda in particolare l'art. 1 della Legge fallimentare.

tale, e al giudice fallimentare viene lasciato il compito di decidere caso per caso.

L'impresa per dimensione

In base alla Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003 e al decreto del Ministro dello Sviluppo economico del 18 aprile 2005, sono definiti i criteri per individuare univocamente la dimensione delle imprese:

- **microimprese** – meno di 10 occupati, fatturato annuo o totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro;
- **piccole imprese** – meno di 50 occupati, fatturato annuo o totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;
- **medie imprese** – meno di 250 occupati, fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro;
- **grandi imprese** – sono quelle che superano i limiti delle micro, piccole e medie imprese.

I parametri dimensionali dell'impresa rilevano soprattutto ai fini dell'applicazione della

normativa sugli aiuti di Stato⁹, che disciplina le condizioni in presenza delle quali è possibile concedere aiuti pubblici alle imprese in deroga al divieto generale contenuto all'art. 107 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE).

1.3 I segni distintivi dell'impresa e la loro tutela

Ogni impresa si colloca e opera all'interno del mercato e si relaziona con altre imprese, anche concorrenti e produttrici e/o distributrici di beni o servizi identici o analoghi. Ciascuna di esse deve pertanto utilizzare uno o più **fattori di individuazione** che consentano di riconoscerla univocamente e soprattutto di distinguerla dalle altre imprese concorrenti.

Si parla di segni distintivi riferendosi a ditta, insegna, marchio e nome a dominio. In particolare:

- la **ditta** è il nome sotto il quale l'impresa individuale, costituita cioè da un solo

Categoria di impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	Totale di bilancio annuo
Medie imprese	< 250	≤ 50 milioni di euro	≤ 43 milioni di euro
Piccole imprese	< 50	≤ 10 milioni di euro	≤ 10 milioni di euro
Microimprese	< 10	≤ 2 milioni di euro	≤ 2 milioni di euro

Fonte: Commissione europea, Guida dell'utente alla definizione di PMI, accessibile su <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/it/renditions/native>

⁹ Gli aiuti di Stato sono direttamente collegati all'ampio tema della finanza agevolata per le imprese, di cui si parlerà nel cap. 6.

imprenditore¹⁰, esercita la propria attività. In mancanza di diversa scelta, coincide con il nome civile dell'imprenditore. La ditta non deve essere uguale o simile a quella usata da un altro imprenditore o tale da creare confusione in riferimento all'oggetto dell'attività o al luogo in cui la stessa è esercitata. In caso di ditte uguali, per le ditte commerciali l'obbligo di integrazione o modifica spetta a chi ha iscritto la propria ditta nel Registro Imprese in epoca posteriore. La ditta deve rispondere inoltre al principio della **verità**¹¹, sulla base del quale viene richiesto che la stessa indichi almeno il cognome o la sigla dell'imprenditore.

- l'**insegna**¹² contraddistingue i locali in cui l'attività d'impresa viene esercitata. Come per gli altri segni, anche l'insegna non potrà essere uguale o simile a quella già utilizzata da altri imprenditori, se questo genera confusione nel pubblico. Vigge inoltre l'obbligo di **liceità, veridicità e originalità**; non si considera in ogni caso imitazione l'uso di insegne generiche quali la scritta "bar", "ristorante", ecc. È ammesso inoltre l'uso della medesima insegna da parte di più imprenditori collegati, come avviene per esempio a seguito di accordi di franchising;
- il **marchio**¹³ individua i beni o i servizi prodotti dall'impresa. Il marchio ha infatti la funzione di differenziare i prodotti dell'impresa da quelli delle imprese concorrenti, mettendo il pubblico nella condizione di riconoscerli e confrontarli per selezionare, fra molti, quello ritenuto migliore. Svolge un ruolo centrale nelle strategie di marketing e promozione¹⁴, contribuendo all'affermazione dell'immagine e della reputazione dell'impresa. Il marchio, inoltre, indica la provenienza del prodotto e svolge una funzione attrattiva nei confronti

del consumatore. A seconda della natura dell'attività svolta, distinguiamo:

- il marchio **di fabbrica** quando di questo si serve il fabbricante del prodotto;
- il marchio **di commercio** qualora sia apposto dal commerciante, distributore intermedio o rivenditore finale;
- il marchio **di servizio** quando è utilizzato da imprese che producono servizi (per esempio imprese pubblicitarie, di spettacolo o assicurative).

Il marchio, per essere valido, deve essere originale, vero, nuovo e conforme a legge, ordine pubblico, buon costume, e, infine, non in grado di violare i diritti esclusivi dei terzi¹⁵. Il titolare del marchio rispondente ai requisiti di validità ha diritto all'uso esclusivo dello stesso; tuttavia, la portata di tale esclusività varia a seconda che il marchio sia o meno registrato. La protezione di un marchio, infatti, può essere ottenuta anche solo attraverso l'uso; ciononostante, è consigliabile registrare il marchio presso l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM)¹⁶ istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico al fine di ottenere una maggiore protezione, soprattutto in caso di contestazioni o conflitti con altri soggetti¹⁷. Un marchio registrato attribuisce diritti esclusivi che consentono di impedire l'uso non autorizzato, da parte di altre imprese, dello stesso marchio o di un marchio simile. Oltre alla funzione difensiva, la proprietà industriale di un marchio può costituire un capitale ed essere oggetto di operazioni di sfruttamento commerciale tramite concessione di licenze, di contratti di esclusiva, o piuttosto mediante il merchandising e la sponsorizzazione;

- il **nome a dominio**¹⁸, infine, individua il sito internet aziendale. Si crea mediante registrazione presso l'autorità competente, diversa a seconda del prefisso con cui termina: .com, .it, .eu, .org, .info, ecc.

¹⁰ Per le forme giuridiche d'impresa, tra cui quella individuale, si rimanda al cap. 3 del Vademecum.

¹¹ Art. 2563 e seguenti del Codice civile.

¹² Art. 2568 del Codice civile.

¹³ Il tema del marchio sarà approfondito nel cap. 4.

¹⁴ Su marketing e promozione si veda il cap. 7 del Vademecum.

¹⁵ Codice della proprietà industriale e artt. 2569 e seguenti del Codice civile.

¹⁶ <https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/>

¹⁷ Il marchio registrato è tutelato sia civilmente che penalmente. In particolare, il titolare del marchio il cui diritto sia stato leso può promuovere un'azione di contraffazione per rimuovere la violazione e gli effetti della stessa.

¹⁸ La disciplina dei nomi a dominio è stata introdotta nel Codice della proprietà industriale.

La disciplina dei segni distintivi è fondamentale per l'impresa: infatti, pur avendo ciascuno di essi un ruolo specifico e ben distinto, assolvono tutti la comune funzione di favorire la formazione e il mantenimento della clientela, consentendo ai consumatori di distinguere agevolmente i diversi operatori economici del mercato e di scegliere in modo consapevole quale preferire. Per queste ragioni, ciascuna impresa avrà interesse a dotarsi di segni che abbiano una spiccata forza distintiva e attrattiva, e ancor di più avrà interesse a tutelare i propri segni preservando la propria attività da imitazioni e/o sviamento di clientela.

Nella scelta dei segni distintivi l'imprenditore ha un'ampia libertà, pur nel rispetto dei limiti imposti per evitare inganni e confusione nel mercato. L'imprenditore ha diritto all'uso esclusivo dei propri segni¹⁹ e può trasferirli ad altri, purché questo non generi fraintendimenti sul mercato.

1.4 Le caratteristiche distintive dell'imprenditore

Essere un buon imprenditore significa anche avere una serie di caratteristiche, quali essenzialmente la capacità di identificare e cogliere opportunità e di pianificare e gestire processi creativi che abbiano un valore culturale, sociale o finanziario. L'imprenditore dovrà conoscere e riconoscere i contesti e le opportunità, la pianificazione e il management, ma soprattutto dovrà avere un'accurata conoscenza di sé. Sono anche richieste competenze creative (immaginazione, riflessione critica, problem-solving), di comunicazione, di mobilitazione delle risorse (persone e cose) e di gestione. Infine, occorre essere consapevoli delle proprie capacità, essere motivati (come stato continuativo, non soltanto iniziale), perseveranti e in grado di ascoltare e valorizzare le idee altrui.

Valutare se stessi

Un primo passo decisivo per chi intende fare impresa è conoscere e valutare se stesso, ana-

lizzando punti di forza e di debolezza sia in relazione alla propria personalità sia rispetto alle proprie capacità pratiche.

Sono fondamentali caratteristiche come la propensione al rischio, la capacità di leadership, la forza di volontà, la creatività, l'elasticità mentale. Dal punto di vista pratico, è importante invece capire cosa si è in grado di fare, quali competenze possono essere messe in campo e quali esperienze pregresse possono essere utili per la futura attività.

La scelta di avviare un'attività imprenditoriale, inoltre, si basa non solo sull'idea e sul raggiungimento degli obiettivi, ma anche sulle motivazioni che muovono verso tali obiettivi, sulle attività e sulle esperienze già svolte, e infine sulle competenze possedute. In poche parole, è indispensabile, in via preliminare, "mettere sul tavolo" ciò che si ha e ciò che si vorrebbe ottenere, cercando di sfruttare al massimo il proprio potenziale, ma restando al contempo estremamente realisti e con i piedi saldamente ancorati a terra. Diventare imprenditori significa infatti inserirsi nel mercato, agire nel rispetto delle sue regole, osservare scadenze e impegni assunti, oltre a rispondere ed essere responsabili del proprio operato. Pertanto, è importante non farsi trovare impreparati ed eseguire, prima di avventurarsi in una nuova esperienza imprenditoriale, un'accurata e corretta autoanalisi.

Nel valutare se stesso, l'aspirante imprenditore dovrà analizzare:

- **competenze** – le competenze consistono nell'insieme di capacità acquisite nell'ambito di un percorso personale di formazione, studi, esperienze lavorative, interessi coltivati e capacità tecniche, professionali e personali;
- **motivazioni** – la decisione di diventare imprenditori non può costituire una scelta fatta in mancanza di alternative, ma un impegno preso nella consapevolezza di intraprendere una vera e propria sfida che comporta importanti impegni. Per queste ragioni, di fondamentale importanza è la motivazione, ossia la volontà di investire

¹⁹ In realtà l'imprenditore non può impedire che altri adottino il medesimo segno distintivo quando per la diversità dell'attività o del mercato servito non vi sia pericolo di confusione o sviamento di clientela.

energie e tempo per il raggiungimento di un obiettivo di successo. Molto spesso i principali ostacoli alla riuscita di un'idea dipendono non tanto dalla mancanza di capitale iniziale, quanto piuttosto da una scarsa motivazione: occorre infatti una decisiva spinta motivazionale soprattutto nella fase di avvio, momento decisamente critico e al quale bisogna riservare tanta determinazione e costanza;

- **la propensione al rischio** è un altro elemento da non trascurare: l'imprenditore deve essere ambizioso, ma al tempo stesso dovrà prefigurarsi mete ragionevoli e raggiungibili, i cui rischi connessi devono essere ben valutati e stimati in via preventiva;
- **fiducia nelle proprie capacità** – credere in quello che si è capaci di fare e valorizzare i propri punti di forza è una dote indispensabile per superare le difficoltà iniziali e procedere con determinazione verso la realizzazione dei propri obiettivi;
- **capacità di relazione e leadership** – consiste nella capacità di relazionarsi con l'esterno e di guidare il team con cui si lavora, riuscendo a dare un'impronta precisa alla propria azienda e al modo in cui lavora, proiettando all'esterno un'immagine di sé solida e coerente;
- **creatività** – per creatività si intende la capacità di ricercare soluzioni nuove e innovative rispetto al contesto in cui l'impresa si colloca e intende operare, cercando di mantenersi informati sui bisogni del mercato e sulle strategie adottate dai concorrenti;
- **capacità critica** – si sostanzia nel valutare razionalmente e obiettivamente la propria idea, nell'aver elasticità mentale, nell'individuare le criticità e nel farsi le giuste domande prima di passare dall'idea all'azione.

Riflettere e pianificare

Diversi sono gli elementi da tenere in considerazione per ottenere un buon risultato in termini di realizzabilità dell'idea e di sostenibilità economico-finanziaria; senza dubbio

è consigliabile compiere un passo alla volta, evitando di farsi prendere dalla fretta e dall'eccessivo entusiasmo dettato anche, a volte, dall'essere innamorati della propria idea e dal considerarla vincente senza però aver fatto una giusta analisi. Per analizzare in dettaglio e con cura tutti i vari aspetti della propria iniziativa imprenditoriale, i punti su cui soffermarsi sono:

- **il mercato** – un'idea è realizzabile quando l'imprenditore offre prodotti e servizi che rispondono a precise e individuate esigenze del cliente, e non quando propone prodotti e servizi che ritiene di poter imporre al consumatore senza aver prima effettuato un apposito studio di mercato;
- **originalità e innovatività** – ogni progetto, compreso quello di impresa, nasce da un'idea, che dovrà essere originale e innovativa per avere maggiori probabilità di affermarsi e di acquisire una propria quota di mercato, differenziandosi dai concorrenti;
- **realizzabilità** – perché si tratti di una buona idea non è sufficiente che sia originale e innovativa, ma è necessario soprattutto che sia realizzabile. Tante idee apparentemente geniali, infatti, possono risultare di difficile o addirittura impossibile applicazione pratica a causa della presenza di barriere di vario tipo (culturali, normative, ecc). Ad esempio, un'idea innovativa potrebbe essere proporre il consumo di insetti come sostituti della carne. Gli insetti, infatti, possono apportare proteine al nostro organismo con un dispendio di risorse idriche e alimentari molto inferiore rispetto a quello prodotto dall'allevamento di animali come mucche e maiali. L'idea, tuttavia, faticerebbe a decollare perché la popolazione, soprattutto occidentale, fatica ad accettare culturalmente l'idea di mangiare insetti. È importante, quindi, che l'idea sia realizzabile non solo in teoria, ma anche nella pratica;
- **adeguatezza del team imprenditoriale** – per realizzare le azioni necessarie all'avvio dell'impresa e alla sua prosecuzione occorrono, oltre a investimenti materiali e immateriali, competenze adeguate rispetto alle attività previste e agli obiettivi da

perseguire. Bisogna dunque domandarsi se si è in possesso di tutte le competenze necessarie oppure occorra reperirle all'esterno, considerando, in tal caso, a quali condizioni (per esempio tempi e costi);

- **strategia e pianificazione** – è importante sottolineare che l'improvvisazione non paga. Molto spesso, infatti, un'impresa muore di troppa fretta o superficialità. È necessario, pertanto, sedersi a un tavolo e cercare di raccogliere tutte le informazioni necessarie per valutare l'idea. Una buona valutazione di fattibilità non è garanzia di successo, ma contribuisce a ridurre ragionevolmente il rischio di un fallimento. Un altro fattore che rende l'idea realizzabile è il tempo. L'impresa, infatti, non si crea da un giorno all'altro, ma richiede un percorso di studio e pianificazione che procede per tappe. Ciascuna fase pone diverse problematiche, ognuna delle quali deve essere affrontata e risolta razionalmente, utilizzando talvolta anche la creatività.

Succede spesso che anche un'ottima idea non meriti di essere trasformata in un vero e proprio progetto d'impresa: è il caso, ad esempio, di progetti con grande valenza sociale che non hanno però ricadute economiche apprezzabili, e dunque non sono economicamente sostenibili e realizzabili in forma imprenditoriale;

- **definizione e acquisizione delle risorse** – è fondamentale capire quali sono le risorse delle quali l'impresa ha bisogno per avviarsi in termini di risorse umane, strumentali e finanziarie, definendo le effettive spese di investimento e di gestione e dunque stimando correttamente il fabbisogno finanziario. Successivamente, sarà necessario verificare l'effettiva e concreta possibilità di reperire i capitali necessari all'avvio d'impresa, relazionandosi anche con l'ambiente esterno (fornitori, partner, istituti di credito, eventuali finanziatori esterni).

Per far nascere un'impresa, in conclusione, occorre porsi queste domande:

- *Ho una buona idea?*
- *Ho un buon progetto di impresa?*
- *A chi vendo? Cosa vendo? Come lo produco?*
- *Chi sono i miei concorrenti?*
- *Quali sono gli ostacoli e le opportunità che offre il mercato?*
- *Con quale organizzazione aziendale voglio fare impresa?*
- *Dove trovo le risorse per cominciare?*
- *Come "traduco" le idee in cifre?*

Test di autovalutazione imprenditoriale

Il Professor Giuseppe Favretto, Direttore del Centro Imprenditoriale Giovanile dell'Università di Verona, ha sviluppato il Test di Attitudine Imprenditoriale (TAI), uno strumento di autovalutazione per misurare le proprie capacità imprenditoriali. La versione completa è disponibile su <http://cd.univr.it/tai/>. Si presenta di seguito la versione demo²⁰.

Il test si compila inserendo per ciascun item un punteggio da 1 a 5 sulla base del grado di accordo con l'affermazione, dove 1 sta per "per nulla d'accordo" e 5 sta per "totalmente d'accordo".

²⁰ Tratta da http://www.va.camcom.it/files/reg_impresa/Test_autovalutazione.xls

Nella tabella che segue vanno inseriti all'interno della prima colonna ("Risposta all'item") i punteggi (da 1 a 5) assegnati ai quindici item nella tabella precedente. Ogni punteggio va poi moltiplicato per il numero contenuto nella seconda colonna ("Fattore moltiplicativo"); si

calcolano così i punteggi della terza colonna ("Punteggio pesato"). Sommando i quindici punteggi si ha il punteggio totale, il cui valore indicherà uno dei profili corrispondenti tra "Dipendente", "Creativo" e "Leader".

12

Item	Affermazione	Punteggio da 1 a 5
1	Cerco spesso di organizzare e dirigere il lavoro di altre persone	
2	Sento di avere continuamente nuove idee	
3	Sento di avere il completo controllo su ciò che mi accade	
4	Quando non si può battere qualcuno perché è più forte, è bene allearsi con lui in attesa di tempi migliori	
5	Non ho paura di perseguire obiettivi ambiziosi, anche se richiedono sforzi consistenti e continui	
6	La persona che vuole avere successo nella vita deve nascondere i propri sentimenti agli altri	
7	Se nel lavoro mi pongo un obiettivo, desidero poi raggiungerlo ad ogni costo	
8	Posso essere soddisfatto del mio lavoro anche se altre persone lo disprezzano o ignorano	
9	Il successo sociale mi affascina, adoro la fama e la notorietà	
10	Riesco sempre a trovare il lato positivo nelle situazioni indesiderate	
11	Sento di riuscire a fare andare le cose sempre come voglio io	
12	Ciò che è diverso e inconsueto stimola la mia curiosità	
13	Ammiro le persone che riescono a dire con garbo le cose sgradevoli	
14	Le mie decisioni hanno sempre avuto conseguenze positive	
15	Svolgo il mio lavoro soprattutto perché mi interessano i suoi contenuti	

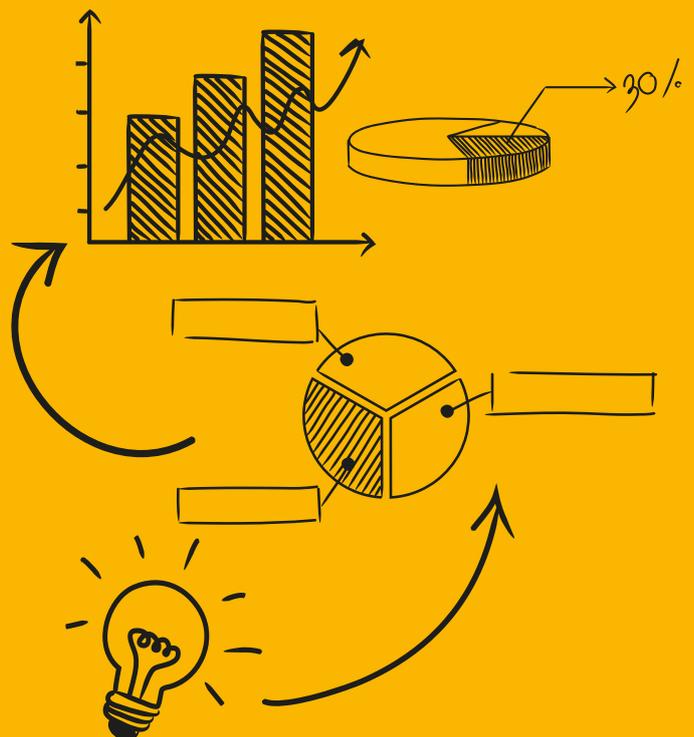
Item	Risposta all'item	Fattore moltiplicativo	Punteggio pesato
1		3	
2		2	
3		1	
4		3	
5		1	
6		1	
7		2	
8		2	
9		1	
10		3	
11		3	
12		1	
13		3	
14		2	
15		2	
Punteggio totale: somma dei punteggi pesati			

DA 30 A 70 PUNTI: DIPENDENTE – Le novità ti spaventano e le idee originali non sono il tuo forte. Il caso e gli altri hanno un ruolo importante nel determinare la tua posizione sociale ed economica. Tendi a essere dispersivo e a interrompere le attività intraprese. Nel lavoro preferisci occuparti di un ambito circoscritto, magari sotto la direzione di qualcuno. I cambiamenti ti creano disagio e stress. Difficilmente accetti di cambiare anche perché spesso non ne percepisci la necessità. Forse per questo ti realizzi più facilmente al di fuori del tuo lavoro. Non sei attratto dal successo sociale. Non dai importanza a ciò che gli altri pensano di te. Sei pessimista, non sei capace di mentire. Spesso non sei in grado di orientare a tuo favore le situazioni.

DA 71 A 110: CREATIVO – La creatività non ti manca, ma a volte preferisci ripiegare su cose che conosci bene. Ti capita di non riuscire a produrre idee originali. Senti di avere il controllo su ciò che ti accade, anche se il caso e/o le altre persone giocano un ruolo rilevante sulla tua posizione nel lavoro e nella vita. Sei determinato e capace di organizzare il lavoro degli altri, ma preferisci occuparti solo dell'ambito di tua competenza. Hai sufficiente capacità di percepire i cambiamenti, ma non sempre ti sai adattare. Il successo sociale ti attrae solo in parte. La stima degli altri è importante, ma non miri al successo o alla fama. Il lavoro è la tua principale fonte di realizzazione personale. Non svolgeresti mai un lavoro che non ti piace, sebbene soddisfacente dal lato economico.

DA 111 A 150: LEADER – Hai spiccate doti di leadership e attitudine a organizzare e dirigere gli altri. Sei attratto da tutto ciò che è innovativo e convinto che un problema ha sempre più di una soluzione. Sei sicuro di avere sempre il controllo su ciò che accade e sei convinto che la tua posizione nel lavoro e nella vita dipendono dalle tue abilità. Non ti pieghi facilmente agli ostacoli. Nel lavoro, percepisci facilmente i mutamenti. Non esiti ad abbandonare convinzioni e abitudini che non sono più adeguate all'ambiente in cui vivi. Sei pronto a metterti in discussione. Sei attratto dal successo sociale. Sei curioso verso le novità e sensibile a quello che gli altri pensano di te (specie per reclutare personale), ma senza farti condizionare.

IL BUSINESS MODEL CANVAS E IL BUSINESS PLAN



2.0 Il Business Model Canvas e il Business Plan

2.1 L'idea imprenditoriale

Dopo aver analizzato cos'è l'impresa e quali sono le caratteristiche distintive del futuro imprenditore, prima di iniziare a sviluppare un'idea imprenditoriale è utile soffermarsi a riflettere sugli elementi che la caratterizzano e sui presupposti in presenza dei quali un'idea può realmente definirsi imprenditoriale.

Un'idea è imprenditoriale quando è **economicamente valida e sostenibile**, vale a dire quando può essere trasformata in un'opportunità di business e renderla concreta in termini di:

- realizzazione di prodotti/servizi da offrire in risposta ai bisogni da soddisfare di clienti individuati in un determinato territorio di riferimento;
- ottenimento di ricavi superiori ai costi.

Di seguito le caratteristiche di un'idea di successo:

- **innovatività** – deve differenziarsi da ciò che è già presente sul mercato. È innovativo anche l'inserimento di un prodotto/servizio già consolidato in un tipo di mercato diverso in cui era assente, o piuttosto affiancato da altri prodotti/servizi non offerti dai concorrenti;
- **attrattività** – deve rivolgersi a un proprio potenziale di clientela disposta ad acquistare i prodotti/servizi proposti;
- **competitività** – deve essere supportata da valide scelte strategiche che ne indichino le modalità di attuazione;
- **realizzabilità** – deve poter essere portata avanti adeguatamente con le risorse a disposizione;
- **redditività** – deve essere in grado di offrire una congrua remunerazione all'imprenditore e consentire la continuità dell'impresa nel tempo. Di particolare importanza è la

modalità con la quale si espone l'idea: l'individuazione dei bisogni cui risponde, la scelta della composizione del team e della forma giuridica, la delimitazione delle aree di business in cui è declinata sono elementi che il potenziale imprenditore deve certamente avere chiari ed essere in grado di spiegare. I due strumenti che saranno trattati nelle prossime pagine, il Business Model Canvas e il Business Plan, servono proprio a definire l'idea imprenditoriale nel suo complesso e a strutturare il proprio progetto d'impresa.

2.2 La strategia d'impresa: il Business Model Canvas

Il Business Model Canvas (anche abbreviato in BMC) è uno strumento strategico che si presenta sotto forma di schema grafico (in italiano, il termine inglese *canvas* sta per "tela"). Serve a **sviluppare nuovi modelli** di business (business model)²¹ o a perfezionare modelli già esistenti. Ideato da Alexander Osterwalder, teorico aziendale e imprenditore svizzero autore del testo *Business Model Generation*, questo strumento permette di rappresentare in blocchi i nove elementi essenziali del business; sfruttando la logica del pensiero visivo, il *canvas* semplifica e rende intuitiva la comprensione degli elementi complessi alla base dell'idea imprenditoriale.

Più nel dettaglio, il Business Model Canvas:

- serve a **rappresentare visivamente** il modello di business di un progetto d'impresa o di un'impresa, cioè il modo in cui si crea, si distribuisce e si "cattura" valore dai clienti;
- consente di **condividere e semplificare**

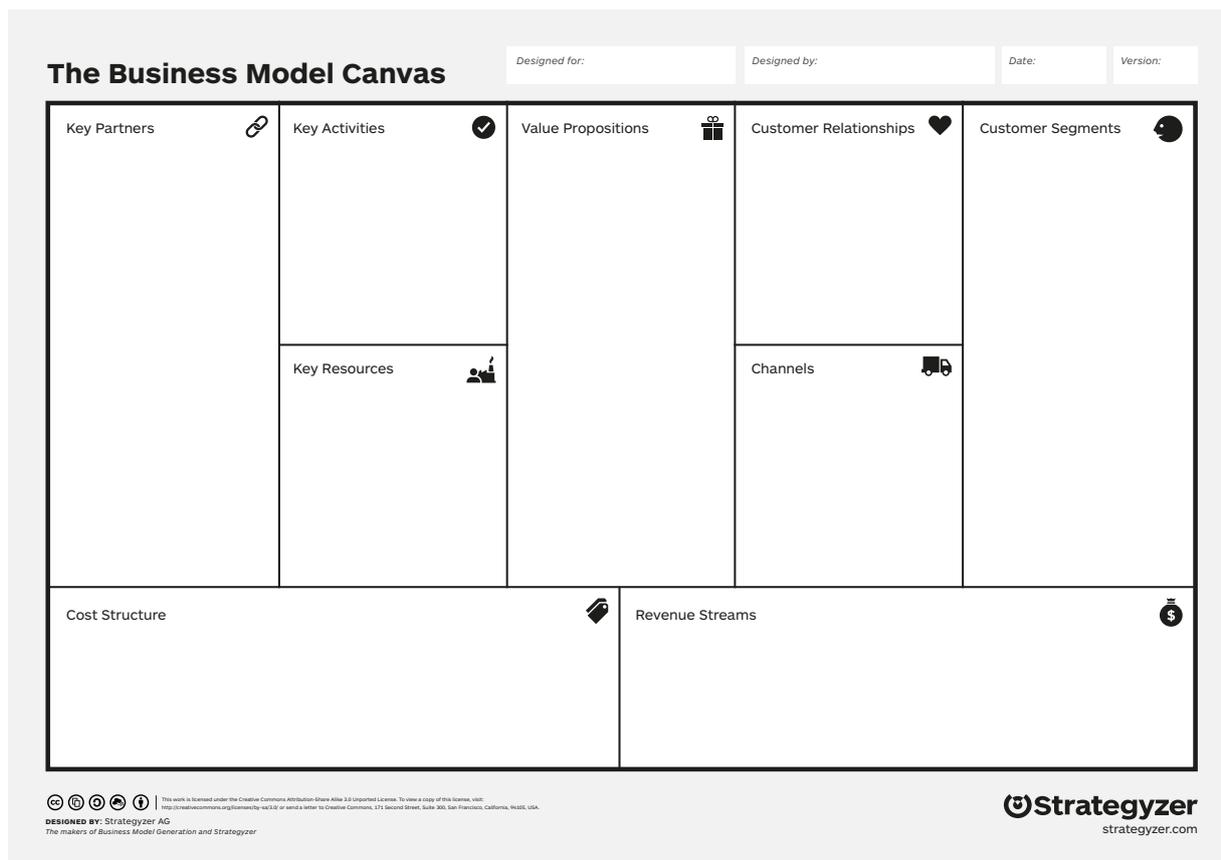
²¹ Il modello di business descrive logiche in base alle quali un'organizzazione crea, distribuisce e raccoglie valore.

concetti complessi che riguardano il funzionamento dell'impresa, mettendo a disposizione un "terreno" e un linguaggio comuni che facilitano la comunicazione tra i membri di un team imprenditoriale.

Mentre il modello di business è il modo in cui un'azienda crea valore, lo trasmette all'esterno e acquisisce dal cliente il valore per proseguire la sua attività, il Business Model Canvas è l'**espressione visuale e grafica** di questo concetto. A differenza del Business Plan²², che serve per determinare gli obiettivi aziendali e

la strategia che l'imprenditore intende adottare per raggiungerli, il Business Model Canvas individua e definisce il vantaggio competitivo²³, indicando inoltre come e perché l'impresa riuscirà ad ottenere dei risultati economici apprezzabili.

Il Business Model Canvas è costituito da **nove blocchi**, che rappresentano i nove elementi costitutivi di un'idea d'impresa come anche di un'iniziativa imprenditoriale già avviata.



Tratto da <https://www.strategyzer.com/>

Di seguito l'analisi di ciascuno dei nove blocchi.

1. **Proposta di valore (Value Propositions)** – è il primo elemento interno all'azienda o al processo imprenditoriale ed è ciò che definisce il prodotto/servizio, nonché ciò che differenzia il business da quello della concorrenza. È la motivazione per la quale il cliente dovrebbe preferire l'impresa rispetto alla concorrenza, e pertanto ne determina la stessa forza di vendita: può trattarsi ad esempio di un elemento di innovazione oppure di distinzione rispetto

all'offerta già presente, o ancora di un prezzo ridotto in grado di incentivarne la diffusione. Nel definire la proposta di valore è indispensabile pensare al cliente, chiedendosi a quali problemi/bisogni il prodotto/servizio risponde, o piuttosto quali vantaggi genera. Il concetto di proposta di valore può essere quindi riassunto nella "promessa" che l'impresa offre al suo ipotetico cliente.

2. **Segmenti di clientela (Customer Segments)** – consiste nella profilazione dei clienti. Si

²² Il Business Plan sarà oggetto del prossimo par. 2.3.

²³ Il vantaggio competitivo è l'insieme delle strategie adottate per avere la meglio sulla concorrenza.

tratta di immaginare il cliente che si ha di fronte: un segmento di clientela può essere definito attraverso dati demografici (età, etnia, sesso, ecc) o in relazione a fattori psicografici come abitudini di consumo, bisogni e interessi comuni. La profilazione è un elemento chiave per pianificare l'analisi di mercato e mettere a segno una strategia vincente: fare chiarezza sulle esigenze dei clienti permette infatti di sviluppare un pacchetto di prodotti e servizi mirati, individuare i canali di distribuzione più redditizi e direzionare l'impresa verso il tipo di mercato all'interno del quale intende posizionarsi.

3. **Canali** (*Channels*) – sono i canali attraverso i quali raggiungere il cliente. Sono espressione della proposta di valore e ne sono portatori. Si tratta di canali sia fisici (es: negozio fisico) che virtuali (es: sito web) e, attraverso essi, il cliente valuta se la proposta è vantaggiosa e decide se acquistarla o meno. L'impresa sfrutta i canali per informare i potenziali acquirenti dell'esistenza e del valore dei suoi prodotti, per permetterne l'acquisto e garantire un'assistenza post vendita adeguata.
4. **Relazioni con i clienti** (*Customer Relationships*) – si tratta delle relazioni che si instaurano con il cliente, delle modalità con le quali l'impresa comunica con il suo target, acquisisce nuovi clienti, fidelizza quelli già acquisiti e mantiene la relazione con il target oltre l'atto di vendita, al di fuori del singolo acquisto. Un esempio di relazioni con i clienti sono le tessere a punti dei supermercati: il cliente fa la spesa e, per mezzo della tessera, l'azienda è in grado di capire che tipo di spesa ha fatto in un mese, come la sua spesa è cambiata in un anno, quanto il cliente è sensibile a una certa scontistica. Attraverso le tessere sconto si instaura una relazione biunivoca per la quale l'azienda restituisce qualcosa al cliente, ma al tempo stesso ottiene informazioni del consumatore, che diventa parte del business model: infatti, le informazioni che l'impresa estrae servono all'impresa stessa per migliorare il prodotto/servizio offerto.
5. **Flussi di ricavi** (*Revenue Streams*) – sono gli incassi che originano dal modello di business, o, più semplicemente, quelli che l'impresa

ottiene dalla vendita di prodotti o servizi. Il cliente riconosce il valore che l'azienda apporta con il prodotto/servizio e rende una contropartita monetaria che genera nelle casse dell'impresa un flusso di ricavi.

6. **Risorse chiave** (*Key Resources*) – rappresentano il patrimonio dell'azienda, cioè le risorse fondamentali di cui un'impresa deve disporre per far funzionare il proprio business, materiali e immateriali (umane, fisiche, intellettuali, finanziarie). Le risorse chiave si interfacciano con la struttura dei costi, poiché a ogni risorsa corrisponde un costo. Le risorse chiave possono essere interne o esterne all'impresa; il fatto che siano "chiave" significa che sono cruciali nella creazione della proposta di valore che sarà presentata al cliente. Le risorse, le tecnologie e il know-how dovrebbero essere distribuite a livello aziendale: ad esempio, qualora il brevetto indispensabile per produrre un bene fosse nelle mani di un solo membro del team, se questo dovesse fuoriuscire dalla società porterebbe con sé il brevetto, che costituisce l'elemento cruciale nella produzione del valore.
7. **Attività chiave** (*Key Activities*) – si tratta delle attività necessarie per la creazione della proposta di valore e per portare il valore al cliente finale. Sono strettamente legate alle risorse chiave. Esempi di attività chiave sono la produzione, la manutenzione, la vendita, lo sviluppo.
8. **Partner chiave** (*Key Partners*) – nel costruire un modello di business o nel riorganizzarlo, l'aspirante imprenditore o impresa dovrà analizzare il rapporto tra risorse interne e attività per capire se dovrà attivare delle partnership indispensabili per offrire il prodotto/servizio. In assenza di risorse chiave cruciali, sarà infatti necessario rivolgersi all'esterno e stringere delle partnership. Tra i partner chiave rientrano i fornitori.
9. **Struttura dei costi** (*Cost Structure*) – questo blocco definisce i costi fissi e i costi variabili che l'azienda deve sostenere per risorse, attività e partner chiave e portare quindi la proposta di valore al cliente finale. L'obiettivo da porsi per rendere l'attività effettivamente sostenibile è assicurarsi che i flussi di ricavi siano superiori rispetto ai costi.

Nel costruire il Business Model Canvas è importante provare a eliminare o a rivedere dei blocchi, ad esempio prevedendo l'esternalizzazione di un'attività o risorsa chiave per vedere come il modello reagisce e se funziona. Attraverso questi tentativi, il modello potrà essere testato e la sua efficacia validata.

Da tenere presente che un modello di business non può essere visto nella sua forma statica, guardando cioè alla sola coerenza interna tra i vari blocchi, ma anche all'**ambiente** nel quale il modello è immerso; bisogna in altre parole guardare, sia nella fase di ideazione sia di eventuale riprogettazione di un modello, anche alle forze esterne (trend socio-economici, tecnologici, normativi, ecc), all'interazione tra forze interne ed esterne e al loro equilibrio dinamico. Alcuni grandi cambiamenti nell'ambiente esterno possono portare a dover rivalutare e rivoluzionare anche radicalmente un modello di business. Le aziende di maggior successo sono in realtà quelle che sanno leggere con maggiore efficacia, o addirittura anticipare, i cambiamenti nell'ambiente di riferimento.

20

2.3 La verifica di fattibilità: il Business Plan

2.3.1 L'analisi di pre-fattibilità

Una volta definito il modello di business e prima di stendere il Business Plan, le cui funzioni e caratteristiche saranno messe in luce nelle prossime pagine, occorre eseguire una prima verifica della fattibilità dell'idea d'impresa procedendo, se necessario, a una prima revisione dell'idea stessa.

Uno dei modi per verificare il grado di realizzabilità di un'idea è analizzarla in dettaglio e misurarne il rischio: non c'è infatti impresa senza rischio, e il pericolo che qualcosa non vada per il verso giusto è connesso al concetto stesso di impresa. Se il rischio non si può eliminare, si può tuttavia **valutare e calcolare**. In questa fase è quindi quanto mai opportuno

compiere una prima analisi che consenta di:

- valutare i punti forti e i punti deboli dell'idea d'impresa, nonché le opportunità e le minacce correlate. Questa valutazione può essere condotta attraverso l'analisi **SWOT**²⁴, che serve a esplorare il potenziale di successo del modello di business elaborato;
- stimare il **grado di rischio complessivo**.

Nella fase iniziale di valutazione delle attitudini a mettersi in proprio vanno analizzate le caratteristiche personali dell'aspirante imprenditore²⁵; per valutare il rischio di un'impresa è invece necessario prendere in considerazione tutti quei fattori oggettivi che influiscono sul successo dell'impresa, come ad esempio la localizzazione dell'iniziativa, l'andamento del mercato, la presenza di imprese concorrenti, la copertura finanziaria dell'investimento, e via dicendo.

Effettuando un'analisi di fattibilità preventiva sarà possibile adottare – prima di avviare l'attività – eventuali misure correttive tese a garantire il miglior successo dell'iniziativa imprenditoriale e a minimizzare i rischi.

L'analisi SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica che permette di identificare le variabili di un progetto; più in particolare, ne evidenzia punti di forza e di *debolezza* (variabili intrinseche, e quindi controllabili), *opportunità* e *minacce* (variabili estrinseche e, in quanto tali, incontrollabili).

	Vantaggi e opportunità	Rischi e pericoli
Fattori interni	Strengths punti di forza	Weaknesses punti di debolezza
Fattori esterni	Opportunities opportunità	Threats minacce

²⁴ SWOT è l'acronimo di *Strengths* (forze), *Weaknesses* (debolezze), *Opportunities* (opportunità) e *Threats* (minacce).

²⁵ L'argomento è stato trattato nel par. 1.4.

L'analisi SWOT consente di guardare agli elementi interni di un'impresa (o progetto imprenditoriale) nel contesto in cui operano, mettendo in luce aspetti positivi e negativi e aiutando quindi a capire se sia opportuno lanciare l'iniziativa. L'analisi viene rappresentata graficamente sotto forma di matrice.

Per realizzare un'analisi SWOT si parte definendo l'obiettivo strategico che si vuole raggiungere, per poi analizzare:

- **punti di forza** (*Strengths*) – come i punti di debolezza, sono riferiti all'organizzazione nel suo complesso e alle risorse che ne fanno parte. Si riferiscono agli elementi che apportano un beneficio al raggiungimento dell'obiettivo prefissato, come ad esempio il prezzo competitivo, particolari competenze del team imprenditoriale, il possesso di un brevetto o di un particolare know-how, ecc. Nel riflettere sui punti di forza, ci si dovrà chiedere ad esempio cosa porta il progetto d'impresa o l'azienda a distinguersi nel mercato, cosa il cliente apprezza della proposta di valore e quali sono i vantaggi che la proposta ha rispetto alla concorrenza;
- **punti di debolezza** (*Weaknesses*) – si riferiscono, al contrario dei punti di forza ma sempre in riferimento all'organizzazione e alle risorse interne, agli elementi che apportano un danno al raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Possono essere costituiti da fattori che andranno migliorati o mitigati, quali ad esempio abitudini dei consumatori, prezzi elevati, scarsa competitività, ecc. Nell'analizzare i punti di

debolezza, ci si dovrà chiedere se esistono prodotti/servizi o processi che possono essere affinati, quali risorse mancano o sono insufficienti e come questo si riflette sulla proposta di valore;

- **opportunità** (*Opportunities*) – le opportunità e le minacce si rifanno a elementi esterni che possono offrire dei vantaggi oppure rappresentare dei pericoli. Per quanto riguarda le opportunità, si può avere ad esempio la disponibilità di nuove tecnologie, l'eliminazione di barriere commerciali o piuttosto occasioni di finanziamento. Bisognerà chiedersi se il contesto in cui si opera offre degli ambiti di miglioramento, o piuttosto se esistono bisogni di mercato non ancora soddisfatti che potrebbero andare a beneficio dell'azienda;
- **minacce** (*Threats*) – si ritrovano principalmente nei fattori socio-economici, politici, demografici e ambientali, che possono costituire, come anticipato, pericoli più o meno rilevanti. Ne sono esempi l'incertezza politica e l'instabilità dei mercati, ma soprattutto la concorrenza da parte di altre aziende. Sarà quindi necessario domandarsi se nel mercato esistono ostacoli o concorrenti (e quanto bene li si conoscono), o piuttosto se ci sono fattori esterni all'azienda che potrebbero portare a un calo delle vendite conseguente a una minore attenzione della clientela verso il prodotto o servizio.

Successivamente, si può utilizzare la stessa matrice per individuare possibili strategie da attuare.

		Analisi interna	
		<i>Strengths</i> punti di forza	<i>Weaknesses</i> punti di debolezza
Analisi esterna	<i>Opportunities</i> opportunità	Possibili strategie S-O	Possibili strategie W-O
	<i>Threats</i> Minacce	Possibili strategie S-T	Possibili strategie W-T

Nell'individuare le strategie, ci si dovrà chiedere ad esempio se i punti di forza possono portare a nuove opportunità, in che modo trasformare i punti di debolezza in vantaggi, o piuttosto come arginare le minacce.

Stimare il grado di rischio complessivo

Nell'approntare un'analisi di pre-fattibilità, oltre a valutare punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce, occorre analizzare diverse aree di rischio. Occorre per esempio porsi le domande che seguono.

- **Il proponente e gli eventuali soci**
 - *Hanno esperienze significative di lavoro (rischio basso) o no (rischio medio-alto)?*
 - *Hanno esperienze nel settore specifico di attività (rischio basso) o no (rischio medio-alto)?*
 - *Hanno esperienze di gestione aziendale (rischio basso) o no (rischio medio-alto)?*
 - *Possono ricoprire tutti i ruoli chiave, quali direzione, produzione, erogazione/vendita dei servizi (rischio basso), solo alcuni (rischio medio) o nessuno (rischio alto)?*
- **I prodotti/servizi offerti**
 - *Sono tradizionali e conosciuti (rischio basso) o nuovi e non conosciuti (rischio medio-alto)?*
 - *Sono semplici e facilmente valutabili da parte dell'utente (rischio basso) oppure sono complessi e difficilmente valutabili (rischio medio-alto)?*
- **Nel mercato di riferimento del settore scelto**
 - *I prezzi praticati dal proponente, a parità di qualità, sono inferiori (rischio basso), allineati (rischio medio) o superiori (rischio alto) rispetto a quelli della concorrenza?*
 - *La domanda attuale dei servizi è in aumento (rischio basso), stabile (rischio medio) o in calo (rischio alto)?*
- **La localizzazione dell'azienda**
 - *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 medio-alto)?

- **Il personale da coinvolgere**
 - *È prevalentemente non specializzato, facile da reperire e da formare (rischio basso) o altamente specializzato, di difficile reperimento e formazione (rischio medio-alto)?*
 - *Quali competenze devono avere i dipendenti da assumere? Devono avere un grado di specializzazione basso (rischio basso) oppure elevato (rischio medio-alto)?*
- **Per la copertura finanziaria dell'investimento**
 - *Si possono utilizzare risorse proprie (rischio basso)? Si può ricorrere a un insieme di risorse proprie e risorse esterne (rischio medio)? Occorre ricorrere esclusivamente ad agevolazioni o finanziamenti bancari (rischio alto)?*

Se dopo aver definito il modello di business è stato possibile analizzare correttamente punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce e, più nell'insieme, stimare il grado di rischio dell'iniziativa, l'idea di impresa può iniziare a prendere corpo. Spesso, però, non è possibile disporre di tutti gli elementi e delle informazioni necessarie per realizzare un'analisi di pre-fattibilità completa e adeguata: è infatti possibile, ad esempio, che il proponente ignori la situazione del mercato di riferimento o che non abbia bene in mente i ruoli e le competenze che dovranno possedere eventuali soci o collaboratori dell'impresa. In questo caso, l'aspirante imprenditore avrà bisogno di recuperare tutte le informazioni mancanti, per esempio attraverso la consultazione di pubblicazioni specializzate, di siti web o di apposite banche dati.

2.3.2 Cos'è e a cosa serve il Business Plan

Una volta definito il modello di business e analizzata la pre-fattibilità dell'idea, è possibile procedere alla stesura del Business Plan. Il Business Plan (anche abbreviato in BP) è un documento di **pianificazione** che individua

e determina gli **obiettivi** che l'imprenditore vuole raggiungere, indicando inoltre la **strategia** che intende adoperare e i **tempi** necessari per raggiungerli.

Stendere un Business Plan è indispensabile per misurare più approfonditamente il rischio d'impresa e la sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa; questo strumento può essere considerato l'output principale del processo di pianificazione dell'impresa che, dopo aver chiarito la propria **filosofia**²⁶ di base, individuato la propria **vision** e la propria **mission**²⁷, definisce e pianifica la direzione che l'azienda intende prendere nel futuro²⁸, definendo quali sono i mezzi e i vantaggi competitivi da sfruttare per raggiungere i risultati nei tempi previsti.

Spesso si tende a pensare che il Business Plan sia esclusivamente un documento economico-finanziario, ma non è così: in realtà, infatti, la parte **numerica** è solo una componente del piano e rappresenta il punto di arrivo di determinate considerazioni e valutazioni, mentre la parte **descrittiva** è l'elemento fondamentale per spiegare la tattica e la tecnica da mettere in campo per arrivare a raggiungere precisi obiettivi di profittabilità, crescita e sostenibilità.

Il Business Plan è **fondamentale** per tutti i tipi di attività: un imprenditore deve essere sempre in grado di sapere cosa vuole fare e avere uno strumento che possa aiutarlo nella valutazione dell'idea. Ciò permette di verificare la fattibilità del progetto, cercando di trasformare il rischio generico insito nella realizzazione di qualsiasi attività imprenditoriale in rischio calcolato. Il Business Plan diventa poi uno strumento di controllo gestionale che permette di riscontrare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni.

Il testo del Business Plan deve essere **chiaro e conciso**, ma contenere il maggior numero di informazioni possibili: occorre porre subito in evidenza il settore di attività in cui si inten-

de operare e le caratteristiche dei promotori; devono essere sempre indicate le fonti dei dati utilizzati, ed è inoltre suggeribile inserire tabelle e grafici illustrativi relativi all'andamento dei valori.

Il Business Plan è un mezzo di **presentazione, analisi e apprendimento** che consente all'impresa nascente di pianificare tutta l'attività, ma non solo: il documento deve seguire le vicende dell'impresa stessa e quindi essere costantemente aggiornato e rivisto.

Gli obiettivi del Business Plan sono:

- fornire informazioni fondamentali per l'avvio dell'attività (quali e quante risorse economiche, finanziarie e umane sono necessarie, quali sono le caratteristiche del prodotto e del mercato, quali sono le attività concorrenti, chi sono i clienti tipo);
- consentire all'imprenditore una visione globale dei fattori che caratterizzano l'azienda, fornendo una base sulla quale pianificare strategie e azioni;
- sottolineare l'originalità dell'idea imprenditoriale;
- verificare l'interesse della potenziale clientela;
- monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- verificare la coerenza tra le singole azioni indicate, e in particolare tra descrizione dell'attività e ricavi e costi correlati;
- definire la forma giuridica in rapporto alle caratteristiche della futura impresa;
- formulare previsioni attendibili simulando le varie ipotesi di sviluppo dell'attività;
- servire come "biglietto da visita" per presentare l'impresa all'esterno (potenziali soci, finanziatori, banche, clienti e fornitori).

In sintesi si individuano quindi due macro funzioni del Business Plan: una **interna** di analisi e pianificazione – per esplorare tutti i vari aspetti relativi all'avvio e allo sviluppo di un'iniziativa imprenditoriale, e una **esterna** di comunicazione – per esporre l'idea a potenziali soci, finanziatori, fornitori, clienti e banche.

²⁶ La filosofia di un'impresa è l'elemento ispiratore e caratterizzante di quest'ultima.

²⁷ La *vision* rappresenta la direzione che si vuole dare all'impresa, mentre la *mission* è una dichiarazione d'intenti, la messa in pratica della filosofia aziendale per raggiungere la *vision*. *Vision* e *mission* saranno approfondite nelle prossime pagine.

²⁸ Il Business Plan copre solitamente un arco temporale che va da 3 fino a un massimo di 5 anni.

Soggetti coinvolti nella stesura del Business Plan

Oltre al proponente, nella stesura del Business Plan devono essere coinvolte diverse figure, il cui supporto è determinante per la buona

riuscita della pianificazione. Se ne riportano le principali; a seconda del progetto imprenditoriale, si potrà coinvolgere ciascuna o parte di esse.

Soggetti da coinvolgere

- Professionisti quali commercialista, notaio, avvocato, consulente del lavoro, consulente marketing/agenzia di comunicazione, esperto in creazione d'impresa;
- Sportello Unico Attività Produttive (SUAP)²⁹ del territorio in cui l'attività imprenditoriale verrà avviata;
- AUSL;
- fornitori;
- eventuali soci finanziatori;
- istituto di credito.

24

Se l'iniziativa viene portata avanti da un team di persone (i futuri soci dell'impresa), è necessario che ciascun membro partecipi attivamente alla stesura del Business Plan. In particolare, è consigliabile che in prima battuta ogni elemento del team compili individualmente la parte del Business Plan inerente la definizione dell'idea di business, *mission*, *vision*: in questo modo sarà possibile verificare se sono presenti divergenze di vedute tra i soci e, in caso positivo, si potrà lavorare sulle criticità per raffinare l'idea di business secondo il volere e le aspirazioni di tutti i soci.

Quando redigere il Business Plan

Di norma il Business Plan andrebbe redatto prima dell'avvio di una nuova attività, per far sì che il progetto parta dopo aver eseguito un'attenta pianificazione. Il Business Plan, inoltre, deve essere aggiornato in modo tale da rappresentare uno strumento di lavoro dinamico. Per aggiornamento si intende la registrazione dei dati relativi al volume delle vendite, al fatturato, ai costi di produzione/gestione e al fabbisogno di personale. In particolare, è opportuno aggiornare il documento a consuntivo (guardando cioè ai risultati del periodo appena trascorso e al preventivo del periodo successivo) e tutte le volte che si apportano cambiamenti al modello di business.

Quando aggiornare il Business Plan

- Nel 1° anno dall'avvio dell'attività – nel 1° semestre a cadenza mensile, nel 2° semestre a cadenza bimestrale;
- nel 2° anno dall'avvio attività – cadenza trimestrale;
- nel 3° anno dall'avvio attività – cadenza semestrale;
- dal 4° anno dall'avvio attività in poi – in occasione del progetto di bilancio (1 volta all'anno).

²⁹ Del SUAP si parlerà nel cap. 4.

2.3.3 L'articolazione del Business Plan

Il Business Plan, come già accennato, è un documento articolato in diverse parti, ciascuna delle quali svolge una funzione fondamentale per la pianificazione strategica nel suo complesso.

Il documento inizia con un abstract (o **executive summary**), che rappresenta un riassunto dell'idea imprenditoriale e degli elementi chiave che la caratterizzano, comprendenti remuneratività, investimenti necessari e fabbisogno finanziario. L'*executive summary* è una sintesi di una, massimo due pagine delle informazioni più importanti contenute nel documento. L'obiettivo è riassumere, in modo rapido ed efficace, il contenuto di quanto si andrà a leggere. Fondamentale in questo caso è la sua impostazione, che deve porre immediatamente in evidenza i **punti di forza** del progetto per rendere il business attraente agli occhi del lettore. Ogni attività d'impresa nasce per far fronte a un'esigenza e/o a un bisogno ben individuati; nell'*executive summary* occorre mettere in chiaro il modo in cui l'iniziativa fornirà una soluzione al problema o all'esigenza in modo competitivo e remunerativo, ed è l'ultima sezione del Business Plan da compilare.

Successivamente il Business Plan si compone di:

- una parte **introduttiva** che descrive l'idea imprenditoriale, la genesi dell'idea e i soci promotori dell'iniziativa;
- una parte **tecnico-operativa** che analizza la fattibilità dell'idea imprenditoriale sul mercato e l'organizzazione dell'attività;
- una parte **quantitativo-monetaria** che sviluppa le previsioni economico-finanziarie dell'impresa.

1 Missione e idea imprenditoriale³⁰

Obiettivo: fornire una sintesi delle informazioni che costituiscono la base su cui si sviluppa il percorso di descrizione del business.

- > *Qual è l'obiettivo dell'impresa (missione)? Come è nata l'idea e in base a quali motivazioni?*
- > *Chi sono i promotori?*

In questa sezione vengono descritte la missione e l'idea imprenditoriale, vale a dire la funzione e il ruolo dell'impresa nel mercato e la ragione della sua esistenza, nonché il percorso professionale e personale che ha portato gli aspiranti imprenditori a decidere di avviare un'attività d'impresa.

È un momento di riflessione da cui devono emergere ed essere analizzati i fattori che hanno condotto alla scelta di creare un'impresa: è importante quindi soffermarsi e ragionare sul contesto in cui l'idea è stata generata e sulle motivazioni di base.

1.1 Vision e mission

La *vision* indica l'insieme degli obiettivi di lungo periodo che l'imprenditore definisce per la propria azienda nella proiezione strategica di uno scenario futuro che rispecchia ideali, valori e aspirazioni dell'imprenditore stesso. Una *vision* efficace sprona i membri dell'organizzazione e li rende orgogliosi di farne parte, e si riconosce dalla chiarezza con cui descrive un'immagine, dalla sua proiezione al futuro e dal riferimento ad aspirazioni realistiche o comunque verosimili.

Da non confondere con la *vision* è la *mission*, ossia lo scopo dichiarato dall'imprenditore, ciò che giustifica l'esistenza dell'impresa stessa e al contempo che la contraddistingue da tutte le altre. Mentre la *vision*³¹ guarda al

³⁰ Le prossime sezioni sono tratte da *L'impresa di creare un'impresa*, Vademecum Progetti d'impresa, VI edizione.

³¹ Alcuni esempi di *vision* di imprese conosciute:

- **McDonald's** – "Far leva sulle capacità, i punti di forza e le risorse uniche della nostra diversità per essere il migliore fast food del mondo".
- **Microsoft** – "Un computer per ogni scrivania".
- **Nokia** – "Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone - sia quando sono lontane che faccia-a-faccia - e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno".
- **Walt Disney** – "Rendere felici le persone".

futuro spiegando come si desidera raggiungere determinati obiettivi, la *mission*³² spiega cosa fare quotidianamente per realizzarli.

1.2 L'idea imprenditoriale

L'idea può nascere a seguito di una passione coltivata da tempo, dal desiderio di svolgere in proprio l'attività fino ad allora svolta come dipendente, per imitazione di un'attività intrapresa con successo da un conoscente o un amico, o ancora da un'intuizione o dalla percezione di esigenze espresse da conoscenti. È fondamentale comunque un **esame dell'ambiente** circostante, attraverso un'attenta analisi di mercato, per capire se l'idea imprenditoriale, calata nel contesto in cui la si intende promuovere, sia davvero vincente. Come già detto, una buona idea dovrebbe identificare o, ancora meglio, cercare di anticipare i bisogni espressi da determinate categorie di soggetti (i futuri clienti), offrendo soluzioni in grado di rispondere ai loro bisogni o problemi.

1.3 I promotori

Questa sezione dovrà presentare i **soggetti** che promuovono l'iniziativa. La descrizione delle esperienze pregresse, delle capacità professionali e delle abilità in possesso dei promotori assume un ruolo fondamentale soprattutto per le imprese di piccole o medie dimensioni, nelle quali le funzioni gestionali ed esecutive vengono molto spesso svolte direttamente dal team imprenditoriale. In sede di presentazione sarà inoltre opportuno definire il **ruolo** che ciascuno dei promotori andrà a ricoprire per esplicitare il reale apporto degli stessi all'attività, nonché le **funzioni** e le **responsabilità** che andranno ad assumere. Occorre in linea di massima indicare nome, età dei promotori, formazione, esperienza professionale maturata, motivazioni e aspettative personali di ciascuno

dei soggetti coinvolti nel progetto.

La descrizione dei soci assume un ruolo decisivo e centrale nell'ipotesi in cui si intenda coinvolgere un istituto di credito per ottenere finanziamenti bancari. In questo caso sarà certamente utile specificare in maniera chiara le conoscenze tecniche e commerciali, le esperienze e attitudini professionali e imprenditoriali, le capacità di apporto finanziario e patrimoniale. Per completezza, è consigliabile allegare i curricula dei promotori.

2 Le aree di business dell'impresa

Obiettivo: comprendere il contesto in cui l'impresa andrà a operare e le sue regole di funzionamento, per poi elaborare una strategia di inserimento del prodotto/servizio.

- > *Quali sono le caratteristiche del prodotto/servizio offerto? Qual è il mercato di riferimento?*
- > *Chi sono i concorrenti e i clienti?*

Per avviare un'attività in proprio è fondamentale la conoscenza del mercato di riferimento; è quindi indispensabile realizzare analisi approfondite e concrete sui concorrenti diretti (che producono lo stesso bene o erogano un identico servizio) e indiretti (che producono un bene o forniscono un servizio analogo che può facilmente rappresentare un sostituto), e sui clienti potenziali (analizzando i loro bisogni, caratteristiche, processi d'acquisto).

Il mercato di riferimento detta le "regole del gioco": conoscerle e farle proprie crea un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. Un'adeguata ricerca di mercato, affiancata da una dettagliata e accurata analisi dei soggetti che agiscono all'interno del contesto di riferimento, offrono una serie di

³² Alcuni esempi di *mission* di imprese conosciute:

- **Amazon** – "Essere la società più customer centrica del mondo, dove le persone possono trovare e scoprire qualsiasi cosa vogliono comprare online".
- **American Express** – "In American Express, abbiamo la mission di essere il brand di servizio più rispettato al mondo. Per fare ciò, abbiamo costruito una cultura che supporta i membri del nostro team, in modo che essi possano fornire ai nostri clienti un servizio eccezionale".
- **Google** – "La missione di Google è organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili".
- **Ikea** – "La visione strategica di Ikea è quella di creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone. Ciò significa fare del nostro meglio per creare un mondo in cui ci prendiamo più cura dell'ambiente, delle risorse del pianeta e delle persone. Siamo consapevoli che si tratta di un impegno continuo e che a volte noi stessi siamo parte del problema, ma lavoriamo strenuamente per contribuire alla soluzione".

preziose informazioni che portano a definire la strategia con cui affrontare il mercato.

2.1 Il prodotto/servizio

Questa sezione ospita la descrizione tecnica del prodotto/servizio e delle principali linee di attività che verranno svolte dall'impresa. Sarà necessario porre l'accento sui **vantaggi** che il prodotto/servizio apporta al cliente, le sue **caratteristiche** tecniche, le sue **funzioni** e le **materie prime** utilizzate; andranno inoltre descritti il settore in cui l'impresa intende inserirsi e le ragioni che rendono il prodotto/servizio innovativo nel mercato di riferimento. Nell'aggiornare questa parte del documento, sarà opportuno analizzare lo stato di avanzamento dello sviluppo del prodotto/servizio.

2.2 Il cliente e il mercato

Questa sezione del Business Plan rappresenta la sintesi dei risultati di due diverse analisi di fondamentale importanza per il progetto: l'analisi del target di clienti e l'analisi di mercato.

- **Analisi del target:** è di estrema importanza individuare fin da subito la fascia di acquirenti (finali e intermedi) e di utilizzatori che si intende raggiungere. Per tracciare con precisione la tipologia e la quantità di clienti su cui l'impresa intende focalizzarsi occorre fare una puntuale analisi del target per conoscerne bisogni, comportamenti, potere e frequenza d'acquisto, luogo di maggior acquisto del prodotto/servizio, sensibilità del cliente al prezzo, rilevanza che il cliente dà alla qualità del prodotto, servizi aggiuntivi apprezzati dal cliente. Le informazioni raccolte dall'indagine consentiranno di suddividere il mercato in segmenti e in seguito scegliere il segmento di mercato al quale rivolgersi. Una volta identificato il target, è opportuno descriverne esigenze, localizzazione geografica, capacità di spesa o reddito ed evidenziare i vantaggi, nonché i fattori socio-economici, che influenzano l'acquisto del prodotto/servizio.

- **Analisi di mercato:** identificare la domanda di mercato significa quantificare il numero di clienti ai quali può essere rivolta l'offerta e dal quale dipende il fatturato che l'impresa potrebbe potenzialmente realizzare. Vanno indicati anche l'estensione geografica che si intende servire, il numero di clienti potenziali e il valore della spesa, riportando i test e le ricerche effettuate al riguardo. Esistono diversi tipi d'indagine per ottenere informazioni sul mercato: analisi di mercato **a tavolino** – consultazione di riviste, analisi di settore, banche dati, associazioni di categoria, e indagini **sul campo**, attraverso le quali ci si rivolge agli attori principali del mercato tramite interviste, questionari, sondaggi. La scelta tra l'una e l'altra tipologia di indagine è legata alla convenienza economica, che può essere valutata confrontando il valore delle informazioni ottenibili da ciascun tipo di analisi con il costo necessario per ottenerle. Nel riportare le informazioni raccolte è necessario fare riferimento alle fonti da cui provengono i dati, alla metodologia utilizzata per la ricerca e infine ai dati riferiti al territorio specifico in cui si intende avviare l'attività.

2.3 La concorrenza

Si definisce concorrente l'impresa o altro soggetto che sia in grado di soddisfare, con il medesimo o simile prodotto/servizio, gli stessi bisogni che si intendono soddisfare con i prodotti/servizi proposti dal proprio progetto d'impresa. La concorrenza va analizzata sia nella sua forma diretta sia in quella indiretta, cercando di individuare le tipologie dei principali concorrenti e le relative offerte di prodotti/servizi.

- È concorrenza **indiretta** quella di chi soddisfa lo stesso bisogno individuato dal proprio progetto d'impresa con prodotti/servizi diversi dal proprio;
- si ha invece concorrenza **diretta** quando lo stesso prodotto/servizio è offerto sulla stessa area e allo stesso target di riferimento. Una volta riconosciuti i concorrenti, è opportuno evidenziarne i punti di forza e di debolezza

per capire quali elementi sfruttare a proprio vantaggio e quali fattori, invece, potrebbero costituire un ostacolo o un vincolo alla propria attività, considerando eventualmente la possibilità di offrire prodotti/servizi sostitutivi. Più precisamente, terminata l'analisi si dovranno indicare per i principali concorrenti i prodotti/servizi offerti, i prezzi medi praticati, i servizi accessori e il livello qualitativo dell'offerta. Verificare l'interazione dell'idea con l'ambiente esterno risulta fondamentale per cogliere le **opportunità** e allo stesso tempo prevedere le **criticità** che possono presentarsi a seconda del contesto in cui si vuole operare. Più nel dettaglio, è importante verificare l'esistenza di spazi di mercato e di **condizioni** che favoriscano lo sviluppo dell'idea; si dovranno pertanto analizzare tutti i fattori positivi e negativi ai quali l'iniziativa è esposta, individuare le diverse tipologie di clienti, verificare l'esistenza di concorrenti ed eventualmente quantificarli, analizzarne il comportamento sul mercato e i punti di forza e di debolezza. Occorre quindi avere un quadro chiaro dei propri punti di forza e di debolezza per poter, come risultato dell'analisi, ottenere la definizione degli obiettivi e della strategia. Nell'analizzare l'ambiente esterno, è utile riprendere l'analisi SWOT già oggetto di riflessione nella fase di verifica di pre-fattibilità, e in particolare opportunità e minacce in quanto fattori estrinseci.

3 La localizzazione dell'attività

Obiettivo: individuare la giusta localizzazione per l'attività.

- > *Quale ubicazione mi consente di minimizzare i costi di locazione?*
- > *Esistono aree nelle quali sono previsti particolari incentivi?*

Individuare la giusta localizzazione per l'attività significa trovare un'ubicazione che consenta all'impresa di **ottimizzare** il rapporto tra i benefici e i costi, con riferimento ai tempi di spostamento fisico, alla facilità di accesso dalle principali vie di comunicazione, alla disponibilità di infrastrutture e dei servizi di cui necessita, alla vicinanza ai mercati di ap-

provvigionamento delle materie prime e delle risorse umane qualificate e alla possibilità di creare sinergie con altre imprese situate in zone adiacenti. Questo tipo di pianificazione è in genere compiuta dal proponente sulla base delle proprie risorse, delle offerte disponibili e in rapporto al tipo di attività da esercitare.

4 Strategie di mercato e politiche promozionali

Obiettivo: individuare l'insieme delle azioni finalizzate alla vendita dei prodotti/servizi e gli strumenti possibili per farsi conoscere e identificare i giusti canali di promozione.

- > *Quale politica di prezzo è conveniente adottare? Come trovare un equilibrio tra prezzi elevati e contenuti? Quali prezzi pratica la concorrenza?*
- > *Come far conoscere la mia impresa e i miei prodotti? Quali sono gli strumenti pubblicitari più efficaci?*

4.1 Il piano commerciale

Per piano commerciale si intende l'insieme delle azioni finalizzate alla vendita dei prodotti/servizi, individuando modalità, strumenti e risorse necessarie. Più precisamente si tratta di definire:

- la **politica di prezzo** – capire quale prezzo attribuire al proprio prodotto/servizio è una delle fasi più complesse perché si tratta di trovare un equilibrio tra prezzi elevati, con cui è possibile ottenere ampi margini di profitto ma con il rischio scarse vendite, e prezzi contenuti che consentirebbero di accedere a nuovi segmenti di mercato senza tuttavia poter garantire la copertura dei costi sostenuti. Alcuni criteri da considerare nella determinazione del prezzo sono:
 - i prezzi della concorrenza;
 - la struttura dei costi – il prezzo deve consentire la copertura dei costi operativi e quindi garantire almeno il raggiungimento del punto d'equilibrio e cioè del pareggio economico;
 - le caratteristiche che rendono il pro-

dotto unico – se un prodotto ha elementi che lo rendono di alta qualità o innovativo, questo può essere venduto a un prezzo più alto della media. Ecco perché è importante lavorare a una comunicazione mirata a evidenziare le caratteristiche di unicità del prodotto;

- i servizi di assistenza pre e post vendita;
- il/i canale/i di vendita;
- il personale addetto alle vendite;
- l'utilizzo di agenti di commercio e rappresentanti;
- le modalità di distribuzione del prodotto.

4.2 Il piano di marketing³³

Obiettivo principale del piano di marketing è individuare gli strumenti e i canali di promozione per fare conoscere la propria attività e i prodotti/servizi offerti. Farsi conoscere nel modo giusto è assolutamente indispensabile per l'impresa neonascente. Una politica promozionale sbagliata o rivolta indistintamente a tutti comporterebbe infatti solo spreco di denaro, tempo ed energie. Chiaramente, se si è già individuato il tipo di mercato in cui si intende operare anche l'azione promozionale diventa più agevole ed efficace.

La promozione dell'attività può concretizzarsi in una politica promozionale distributiva o di erogazione, in una politica di prezzo per ciascuna categoria omogenea di prodotto/servizio o ancora nell'uso di diversi strumenti di pubblicità e comunicazione. Per facilitare l'elaborazione del piano di marketing si può iniziare rispondendo alle seguenti domande:

- *Quali sono gli obiettivi della comunicazione?*
- *Qual è e a chi è rivolto il messaggio che si vuole trasmettere?*
- *Quali sono i canali più appropriati?*

³³ Il piano di marketing sarà approfondito nel cap. 7.

³⁴ Il web marketing è un insieme di strumenti, tecniche e metodologie di marketing "non convenzionali" utilizzati/e per la promozione di una marca e/o prodotti e servizi attraverso internet. Esso comprende l'uso di social media, motori di ricerca, *blogging*, video ed email.

³⁵ Il direct marketing è un tipo di comunicazione commerciale o di marketing attraverso la quale le organizzazioni comunicano direttamente con clienti specifici, anche con un rapporto uno a uno e senza avvalersi di intermediari.

³⁶ Il merchandising: nell'accezione più comune, è un insieme di attività a supporto della vendita finalizzata a ottimizzare esposizione, presentazione, rotazione dei prodotti in un punto di vendita.

³⁷ Il *make or buy* è la scelta di un'organizzazione di costruire o di effettuare al proprio interno (*make*) oppure di acquistare all'esterno (*buy*) un componente, un prodotto o un servizio necessario alla produzione. La scelta si effettua operando un confronto dei costi totali da sostenere nei due differenti casi, tenendo conto inoltre sia delle caratteristiche di reperibilità all'esterno (e quindi di eventuali criticità), sia delle risorse disponibili a questo fine all'interno dell'azienda. Si tratta di una scelta strategica fondamentale, che definisce il livello di integrazione delle attività (a monte e a valle) e determina anche la struttura dei costi, l'organizzazione e il posizionamento sul mercato. L'opzione *make* offre il vantaggio di garantire un controllo diretto sull'attività, sugli approvvigionamenti e sulla qualità del prodotto/servizio. Consente inoltre di mantenere eventuali segreti industriali. L'opzione *buy* offre invece il vantaggio di comportare minori costi fissi e quindi minore capitale immobilizzato, consentendo una maggiore flessibilità della capacità produttiva.

Sponsorizzazioni, web marketing³⁴, direct marketing³⁵, merchandising³⁶, ecc?

5 Piano operativo e organizzazione delle attività

Obiettivo: pianificare nel dettaglio il funzionamento per definire il fabbisogno di risorse e di competenze per lo sviluppo dell'impresa.

> *Chi fa cosa? Che risorse sono necessarie?*

L'obiettivo di questa parte del Business Plan è indicare nel dettaglio il funzionamento dell'attività per definire il fabbisogno di risorse e di competenze per lo sviluppo d'impresa. Questo lavoro di analisi, fatto in via preventiva, serve per coordinare tutte le fasi di avvio.

5.1 Le risorse umane

Si tratta di indicare titolari e soci (curricula e ruolo nel progetto), nonché eventuali dipendenti e collaboratori (numero, caratteristiche, età, qualifiche, mansioni, requisiti professionali).

5.2 Le risorse tecniche immateriali

In questa sezione è necessario inserire competenze tecnologiche, know-how, brevetti; licenze, autorizzazioni e requisiti professionali; livello attuale d'introduzione delle tecnologie necessarie.

5.3 Organizzazione delle funzioni aziendali

Andrà indicata e descritta ogni funzione aziendale:

- produzione (descrizione del processo di produzione, *make or buy*³⁷, impianti e

attrezzature, principali aspetti critici) e/o erogazione del servizio (individuazione del bisogno, realizzazione, capacità di personalizzazione);

- acquisti (principali acquisti, fornitori e loro comportamento, aspetti finanziari collegati alla gestione degli acquisti);
- commerciale (vendite dirette o tramite intermediari, forza di vendita dell'impresa interna e/o esterna, eventuale sistema di provvigioni);
- amministrazione, contabilità, aspetti fiscali, controllo economico-gestionale (esterno e/o interno);
- ricerca e sviluppo;
- coordinamento imprenditoriale.

5.4 Ruoli e responsabilità

Si tratta di elencare le figure che operano all'interno e per l'impresa descrivendo schematicamente i rapporti che intercorrono tra esse, fornendo una rappresentazione grafica tramite organigramma³⁸.

30 | 6 Struttura giuridica

Obiettivo: indicare la forma giuridica da adottare per la nuova attività imprenditoriale.

- > *Che grado di responsabilità si vuole assumere? Qual è il sistema di tassazione applicato?*

Nella sezione andranno indicate la forma giuridica prescelta, gli adempimenti necessari per la costituzione, gli iter burocratici e amministrativi.

La scelta della forma giuridica³⁹ è fondamentale per individuare a quale regime giuridico e fiscale sarà sottoposta l'impresa. La scelta va operata tenendo in considerazione aspetti aventi carattere oggettivo e soggettivo quali:

- il numero di promotori;
- la natura dell'attività esercitata;

- la dimensione dell'impresa;
- la responsabilità che i soci intendono assumere;
- l'accessibilità a forme di finanziamento o agevolazioni.

Non esiste una forma giuridica ideale: ogni forma presenta infatti vantaggi e svantaggi. Di conseguenza, sarà importante scegliere la forma giuridica che meglio si adatta alla propria attività in base alle esigenze e alle caratteristiche della stessa.

7 Investimenti

Obiettivo: stendere una "lista della spesa" che serve per pianificare quali e quante risorse materiali ed economiche occorrono per avviare l'attività.

- > *Cosa serve e quanto costa?*

In questa sezione si indicano i costi che si devono sostenere, o si sono sostenuti, per investimenti in macchinari, attrezzature, arredamenti, ristrutturazioni di locali e in beni di **durata pluriennale** da utilizzare per l'attività economica.

8 Bilancio di previsione

Obiettivo: verificare la fattibilità e la redditività del progetto imprenditoriale.

- > *Quanto costa e quanto rende l'attività? Dispongo dei fondi necessari per avviare l'impresa? In quanto tempo è possibile rientrare nel capitale investito? L'idea è economicamente valida e quindi fattibile?*

Redigere un bilancio di previsione (detto anche budget) risponde all'esigenza di verificare, in fase iniziale di avvio d'impresa⁴⁰, la **fattibilità** e la **redditività** del progetto imprenditoriale. Questa sezione fornisce dati quantitativi, traducendo in numeri e risultati operativi le informazioni qualitative esposte nelle sezioni precedenti del Business Plan.

³⁸ L'organigramma mostra come sono organizzate le relazioni esistenti tra i collaboratori. Più nello specifico, è un diagramma che definisce i legami funzionali e gerarchici all'interno dell'azienda.

³⁹ Alle forme giuridiche d'impresa è dedicato il cap. 3 di questo Vademecum.

⁴⁰ Ma non soltanto: il bilancio di previsione è uno strumento di gestione aziendale "parallelo" al bilancio d'esercizio. Viene redatto alla conclusione di ogni esercizio contabile, e prima dell'inizio del successivo, per consentire all'impresa di analizzare costi e ricavi previsionali, stabilendo inoltre gli obiettivi da raggiungere.

Il progetto d'impresa sarà fattibile e conveniente dal punto di vista economico se consentirà di raggiungere un **equilibrio reddituale** in tempi ragionevoli e successivamente un risultato positivo; sarà inoltre sostenibile dal punto di vista finanziario se sarà in grado di predisporre le opportune coperture dei fabbisogni monetari previsti. Per verificare tutto questo è necessario estrapolare informazioni quantitative dai dati qualitativi descritti nelle parti iniziali del Business Plan. In particolare, si dovrà sviluppare un'**analisi preventiva dei costi e dei ricavi** tenendo in considerazione entrate, uscite, investimenti necessari, eventuali finanziamenti da richiedere.

Il primo passo è quindi elaborare il piano economico-finanziario, che si compone di:

- a. piano degli investimenti;
- b. costo variabile unitario e costo medio unitario;
- c. margine di contribuzione;
- d. punto di pareggio;
- e. budget delle vendite;
- f. budget dei costi per prodotto/servizio;
- g. conto economico previsionale;
- h. piano finanziario – preventivo delle entrate e delle uscite (*Cash flow*).

8.1 Piano economico-finanziario

a) Piano degli investimenti

Occorre descrivere gli investimenti necessari, ossia predisporre una sorta di "lista della spesa" utile a individuare l'entità delle risorse finanziarie necessarie all'avvio dell'attività. Devono pertanto essere indicati i costi eventualmente già sostenuti e da sostenere in relazione a ogni aspetto dell'avvio d'impresa (investimenti in macchinari, attrezzature, ristrutturazioni, arredamenti, consulenze, ecc). Per gli investimenti produttivi (ad esempio un impianto di produzione) va inoltre indicata la capacità produttiva in raffronto (se il dato è noto o conoscibile) alla concorrenza. Per semplificarne l'individuazione sarà opportuno distinguere gli investimenti nelle seguenti categorie:

- terreni;
- fabbricati e opere murarie;
- impianti e macchinari, apparecchiature

hardware e software;

- mobili, attrezzature industriali e commerciali;
- beni immateriali (le competenze tecnologiche, il know-how, i brevetti, le concessioni, le licenze e i marchi).

Gli investimenti non esauriscono la loro funzione all'interno di un unico ciclo produttivo; il loro costo, dal punto di vista economico, dovrà, pertanto, essere ripartito nell'arco del periodo di vita dell'investimento stesso. Questa ripartizione, definita tecnicamente **ammortamento**, consiste nella suddivisione dei costi sostenuti per l'acquisto dei beni a utilità pluriennale per il numero di anni stimati di loro utilizzo. Le singole quote d'ammortamento, cioè le quote di costo imputate a ogni singolo anno, vengono inserite tra le voci di costo nei prospetti di conto economico fino all'esaurimento del valore dell'investimento. Tra le voci d'investimento occorre considerare anche gli investimenti figurativi, cioè quei beni per cui non si è sostenuto un esborso in quanto già posseduti dall'imprenditore.

	Valore totale	Anni amm.to	Quota amm.to	Produttivi (*)
INVESTIMENTI REALI (1)				
Adeguamento locali	20.000	5	4.000	
Arredi	6.000	3	2.000	
Attrezzature 1	12.000	3	4.000	*
Attrezzature 2	4.500	3	1.500	*
Automezzi	25.000	5	5.000	*
Brevetto	12.000	10	1.200	*
Studio logo aziendale	2.000	2	1.000	
TOTALE INV.REALI	81.500		18.700	
INVESTIMENTI FIGURATIVI (2)				
Software	6.000	2	3.000	*
TOTALE INV.FIGURATIVI	6.000		3.000	
TOTALE INVESTIMENTI	87.500		21.700	

(*) indicare con un asterisco gli investimenti necessari per la produzione

(1) s'intendono gli investimenti per i quali è necessario procedere ad un acquisto

(2) s'intendono gli investimenti relativi a beni già in possesso dell'imprenditore

Fonte: *L'impresa di creare un'impresa. Vademecum Progetti d'impresa, VI edizione*

b) Costo variabile unitario e costo medio unitario

È consigliabile suddividere i costi sostenuti nelle due categorie principali, Costi Fissi e Costi Variabili:

- i **Costi Fissi (CF)** sono quei costi che l'impresa sostiene indipendentemente dal livello di produzione effettuata di beni o servizi, ad esempio l'affitto dei locali. Questi costi devono essere affrontati anche se l'impresa non produce e non sono influenzati dalla quantità di beni prodotti o di servizi erogati;
- i **Costi Variabili (CV)** sono quei costi che variano al variare dell'attività, in quanto direttamente proporzionali alla quantità prodotta, come ad esempio l'acquisto di materie prime.

Il **Costo Totale (CT)** della produzione in un determinato momento, è costituito dalla somma tra Costi Fissi e Costi Variabili ($CT = CF + CV$).

Altri valori rappresentativi da calcolare sono:

- il **Costo Medio Unitario (CMU)**, dato dal CT diviso il numero di unità prodotte e/o servizi erogati;
- il **Costo Fisso Unitario (CFU)**, dato dalla suddivisione tra il valore dei CF e la quantità di beni/servizi prodotta;
- il **Costo Variabile Unitario (CVU)**, cioè il CV relativo a ogni unità prodotta.

QUANTITA'	CF	CV	CT (CF+CV)	CMU (CT/q)	CFU (CF/q)	CVU (CV/q)
0	25	0	25			
1	25	10	35	35	25	10
2	25	20	45	23	13	10
3	25	30	55	18	8	10
4	25	40	65	16	6	10
8	25	80	105	13	3	10
9	25	90	115	12	2	10
10	30	100	130	13	3	10

Fonte: *L'impresa di creare un'impresa. Vademecum Progetti d'impresa, VI edizione*

Confrontando il valore del CMU e il prezzo di vendita, o ricavo medio, relativo a una singola unità si può stabilire se l'impresa opera generando un margine di profitto.

Bisogna prestare attenzione alle voci di costo: in base alla composizione dei costi si determina il prezzo appropriato da attribuire ai beni/servizi venduti, e si valuta il **punto di pareggio**. È importante ricordare che il prezzo dovrà essere stabilito tenendo conto dei seguenti fattori:

- costi di produzione;
- remunerazione del capitale e del lavoro investito;
- prezzi praticati dalla concorrenza;
- domanda del mercato.

c) **Margine di contribuzione**

Il Margine di Contribuzione è dato dalla differenza tra il Prezzo (P) dei prodotti o servizi e i relativi Costi Variabili (CV): $MdC = P - CV$. Il valore espresso da tale margine copre la quota di Costi Fissi (CF) di gestione e il rimanente costituisce il valore del profitto generato.

Il Margine di Contribuzione percentuale (MdC%), utilizzato per calcolare il Punto di

Pareggio, è espresso dalla formula $MdC/P \cdot 100$ e rappresenta la percentuale di Fatturato destinata alla copertura dei Costi Fissi.

d) **Punto di pareggio**

Il Punto di Pareggio (PP) delle vendite rappresenta il **punto in cui l'ammontare delle vendite consente di coprire i costi aziendali e dal quale si inizia a realizzare un profitto**.

È il momento in cui i Ricavi Totali eguagliano i Costi Totali: $CT = RT$, evidenziando il volume di Fatturato necessario per originare un Margine di Contribuzione sufficiente per coprire i Costi Fissi sostenuti dall'impresa. La formula per il calcolo del Punto di Pareggio è rappresentata dal rapporto $PP = CF/MdC\%$.

e) **Budget delle vendite**

Attraverso lo schema del Budget delle vendite si stima l'ammontare presunto dei possibili ricavi futuri. Grazie alla previsione del volume di produzione realizzabile e delle vendite che il mercato è in grado di assorbire, si può valutare l'importo dei ricavi potenziali e l'incidenza degli aumenti programmati nei successivi esercizi.

Prodotto/servizio	Esercizio 1 Primo Anno d'attività			Esercizio 2 Secondo Anno d'attività		
	Unità vendute	Prezzo	Fatt.to	Unità vendute	Prezzo	Fatt.to
Bene A	5.181	16	82.896	5.697	16	91.152
Bene B	5.520	13	71.760	6.072	13	78.936
Bene C	591	25	14.775	651	25	16.275
Totale			169.431			186.363

Fonte: *L'impresa di creare un'impresa. Vademecum Progetti d'impresa, VI edizione*

f) Budget dei costi per prodotto/servizio

Attraverso questo strumento vengono evidenziati i costi necessari per la produzione di ogni prodotto/servizio.

Costi	Prodotto/servizio		
	Bene A	Bene B	Bene C
Materiali	3	6	8
Fornitori/Servizi	1	0	0
Lavoro	2	1	4
Altro			
Totale Costi	6	7	13

Fonte: *L'impresa di creare un'impresa. Vademecum Progetti d'impresa, VI edizione*

g) Conto economico previsionale

Il Conto Economico (CE) previsionale consente di preventivare l'ammontare del reddito prodotto dalla nuova iniziativa al termine di un periodo (esercizio), come differenza tra i ricavi realizzati (RT) e i costi sostenuti (CT): $RT - CT = UTILE/PERDITA$. L'equilibrio economico di un'impresa sarà raggiunto se: $RT = CT + UTILE$. Solo in questa ipotesi verrà infatti remunerato

34

il capitale investito, viceversa qualora i CT risultino maggiori dei RT si registrerà una perdita d'esercizio. Per comodità d'analisi si consiglia di costruire il CE secondo uno schema a scalare, cioè su un'unica colonna, al fine di evidenziare i diversi risultati della gestione (esempio in tabella A).

Tab.A	CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	PARZIALI TOTALI	%
A	RICAVI DA VENDITE E PRESTAZIONI DI SERVIZI	169.431	100%
	<i>Acquisti di materie prime e materiali e merci</i>	53.391	
	<i>Acquisti di servizi e prestazioni da fornitori (lavorazioni esterne)</i>	5.181	
	<i>Costi di collaboratori</i>		
B	TOTALE COSTI DI PRODUZIONE	58.572	35%
C=A-B	PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE	110.859	65%
	<i>Costo del lavoro dipendente di produzione</i>	18.246	
	<i>Costo del lavoro del/i titolare/i in produzione</i>	4.000	
	<i>Altri costi di produzione</i>	0	
	<i>Ammortamenti (relativi alla produzione)</i>	11.700	
D	TOTALE ALTRI COSTI DI PRODUZIONE	33.946	20%
E=C-D	RISULTATO DELL'ATTIVITA' DI PRODUZIONE	76.913	45%
	<i>Costi Commerciali:</i>		
	<i>Costi commerciali relativi all'attività di vendita (ad es. provvigioni)</i>	8.472	
	<i>Costo dell'attività comm.le del personale dipendente (e assimilato)</i>	10.000	
	<i>Costo del lavoro commerciale del/i titolare/i</i>	1.000	
	<i>Costi di pubblicità e promozione</i>	5.000	
	<i>Costi di comunicazione e immagine</i>	1.500	
	<i>Altri costi commerciali</i>	0	
F	TOTALE COSTI COMMERCIALI	25.972	15%
	<i>Costi Amministrativi:</i>		
	<i>Costo dell'attività amm.va del personale dipendente (e assimilato)</i>	5.000	
	<i>Costo del lavoro amministrativo del/i titolare/i</i>	4.000	
	<i>Costo dei fornitori esterni di servizi amministrativi(es.commercialista)</i>	4.000	
	<i>Altri costi amministrativi</i>	500	
G	TOTALE COSTI AMMINISTRATIVI	13.500	8%
	<i>Spese generali:</i>		
	<i>Affitti</i>	7.200	
	<i>Utenze</i>	5.000	
	<i>Altri costi altrove non classificabili</i>	2.000	
	<i>Ammortamenti diversi da quelli di produzione</i>	10.000	
	<i>Costi di ricerca e sviluppo</i>	0	
	<i>Costi di formazione</i>	500	
H	TOTALE SPESE GENERALI	24.700	15%
I=F+G+H	TOTALE COSTI COMM.LI, AMM.VI E SPESE GENERALI	64.172	38%
L=E-I	RISULTATO OPERATIVO	12.741	8%
M	<i>Interessi passivi ed altri oneri finanziari</i>	5.000	
N	<i>Interessi attivi ed altri proventi finanziari</i>		
O=M-N	RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	5.000	3%
P=L-O	RISULTATO PRIMA DEI COMPONENTI STRAORDINARI	7.741	5%
Q	<i>Costi ed oneri straordinari ed extracaratteristici</i>		
R	<i>Proventi e ricavi straordinari ed extracaratteristici</i>		
S=P-Q+R	UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO al lordo delle imposte	7.741	5%
T	<i>Imposte e tasse dell'esercizio</i>		
U=S-T	UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO		

h) Piano finanziario preventivo delle entrate e delle uscite (*Cash flow*)

Il piano finanziario evidenzia il **fabbisogno monetario** di breve, medio e lungo periodo e le relative **fonti di copertura**. Si tratta del cosiddetto *Cash flow*, che fornisce informazioni sulla liquidità che l'impresa necessita ed è in grado di generare nel corso dello svolgimento della propria attività, in considerazione delle decisioni gestionali e della struttura patrimoniale adottata (esempio in tabella B). L'equilibrio

finanziario pertanto è rappresentato dalla capacità dell'impresa di rispondere ai propri impegni in ogni momento (entrate > uscite). Prima di valutare l'equilibrio finanziario è opportuno verificare che l'attività d'impresa garantisca, dopo un'iniziale fase di avvio⁴⁰ (variabile da settore a settore) l'equilibrio economico (RICAVI = CT+UTILE).

Tab.B

ENTRATE E USCITE	FLUSSI TRIMESTRALI DI ENTRATE E USCITE (cash flow)	1° Trim	2° trim	3° trim	4° trim
E	Versamento capitale sociale o fondo iniziale	10.000			
E	Erogazioni di mutui e finanziamenti	100.000			
E	Ricevimento di contributi pubblici			5.000	
U	Uscite per investimenti	87.500			
E	Ricavi da vendite e prestazioni di servizi	40.000	40.000	40.000	49.431
E	Interessi attivi ed altri proventi finanziari				
E	Proventi e ricavi straordinari ed extracaratteristici				
U	Acquisti di materie prime e materiali e merci	13.000	13.000	13.000	14.391
U	Acquisti di servizi e prestazioni da fornitori (lav. esterne)	1.300	1.300	1.300	1.281
U	Costi di collaboratori				
U	Costo del lavoro dipendente	8.311	8.311	8.311	8.311
U	Prelievo del/i titolare/i	5.000	5.000	7.000	7.000
U	Versamento oneri contributivi e assicurativi del/i titolare/i			3.000	
U	Altri costi di produzione				
U	Costi commerciali relativi all'attività di vendita (es. prov.)	2.118	2.188	2.188	2.188
U	Costi di pubblicità e promozione			5.000	
U	Costi di comunicazione e immagine			500	1.000
U	Altri costi commerciali				
U	Costo di servizi amm.vi esterni (es. commercialista)	2.000			2.000
U	Altri costi amministrativi		100	200	200
U	Affitti	1.800	1.800	1.800	1.800
U	Utenze	1.000	1.000	1.500	1.500
U	Cauzioni attive per allacciamento utenze	2.000			
U	Altri costi altrove non classificabili	1.000		1.000	
U	Costi di ricerca e sviluppo				
U	Costi di formazione		250	250	
U	Interessi passivi ed altri oneri finanziari		1.666	1.666	1.666
U	Rimborsi di mutui e finanziamenti (rate)			10.000	10.000
U	Costi ed oneri straordinari ed extracaratteristici				
U	Imposte e tasse dell'esercizio				
	Saldi di periodo	24.971	5.385	12.915	-1.906
	Saldo annuo				10.341

NOTA: Per semplicità gli importi considerati sono al netto dell'IVA

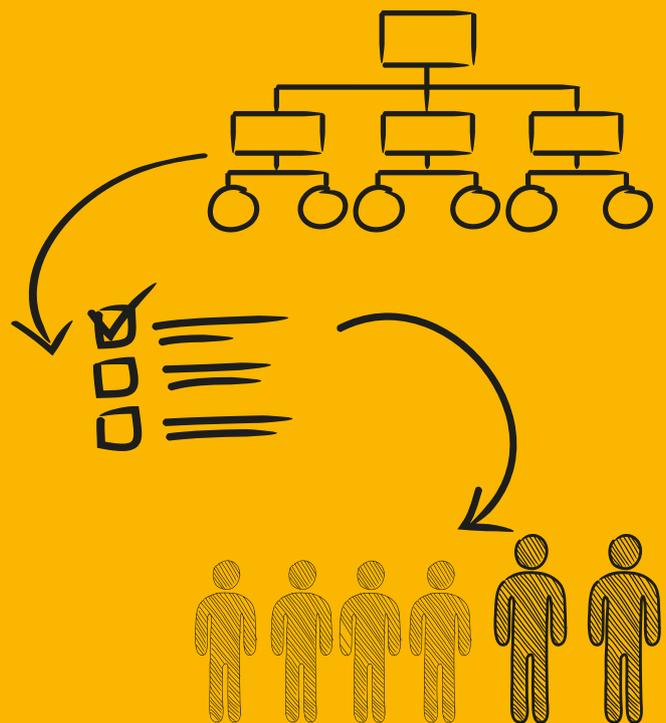
Fonte: *L'impresa di creare un'impresa. Vademecum Progetti d'impresa, VI edizione*

Con il *Cash flow* l'analisi economico-finanziaria dell'iniziativa è completa. Una volta completata l'analisi di tutti gli elementi e verificata la realizzabilità del progetto, l'impresa è potenzialmente in grado di iniziare la propria attività. Successivamente al concreto avvio

sarà necessaria una costante verifica e manutenzione delle previsioni effettuate, attuando un controllo strategico, vale a dire una stima dell'avanzamento verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

⁴⁰ Generalmente all'avvio dell'impresa si avranno flussi di cassa negativi che, con lo stabilizzarsi delle vendite e il crescere dell'impresa, acquisteranno valore positivo.

LA SCELTA DELLA FORMA GIURIDICA



3.0 La scelta della forma giuridica

Uno dei passaggi fondamentali per l'avvio d'impresa consiste nell'individuare la forma giuridica adeguata, la cui scelta dipende da diversi fattori:

- presunta **dimensione** dell'impresa nei suoi primi anni di vita; è comunque possibile modificare la forma giuridica in qualsiasi momento;
- considerazione dell'effettivo **rischio imprenditoriale**;
- considerazione del **numero di soggetti coinvolti** nel progetto imprenditoriale;
- considerazione dei **costi di costituzione** e dei **costi annuali di gestione**. Questi aumentano al crescere della complessità della forma giuridica. La forma giuridica è inoltre collegata al sistema di tassazione che verrà applicato all'impresa.

Di seguito vengono espone alcune considerazioni sulle valutazioni di opportunità nella scelta della forma giuridica.

- **Responsabilità personale dei soci:** se si prevede l'assunzione della responsabilità illimitata e solidale⁴¹ occorre valutare il grado di fiducia nelle persone con le quali si ha intenzione di avviare l'impresa. Se si pensa di seguire direttamente l'attività si può scegliere la società di persone o l'impresa individuale, pur sapendo che queste forme giuridiche presentano generalmente una composizione di persone coinvolte piuttosto limitata.
- **Patrimonio personale dei soci:** se si dispone di un consistente patrimonio, non è conveniente né sicuro costituire una società di persone con soci con scarsa capienza, ovvero con pochi beni personali, dato che in caso di insolvenza si rischierebbe di rispondere anche per gli altri soci.
- **Tipo di attività svolta e redditi personali:** se si dispone di elevati redditi personali è conveniente costituire una società di capitali; se si opta invece per una società di persone, si riceve dalla società una parte del reddito prodotto proporzionale alla quota di partecipazione,

indipendentemente dall'effettiva distribuzione dell'utile.

- **Capitale per la costituzione e capitale investito:** a volte il minimo di capitale richiesto per la costituzione delle società rappresenta un elemento di ostacolo all'avvio della nuova attività, così come il capitale investito; in caso di responsabilità illimitata e solidale, il rischio d'impresa aumenta in proporzione ai mezzi necessari per il funzionamento dell'impresa.
- **Quota di partecipazione:** è consigliabile un consistente investimento in una società di persone solo se si può svolgere un controllo diretto sulla società e sulle decisioni da assumere per il suo funzionamento. L'acquisizione di una modesta quota di partecipazione alla società (e agli utili realizzati), risulterebbe sproporzionata rispetto responsabilità illimitata e solidale da assumere.
- **Trasferibilità della quota:** la possibilità di trasferire la propria quota di partecipazione per via successoria, unitamente alle varie formalità e oneri, sono elementi da tenere in considerazione. A livello generale, il trasferimento di azioni e di quote di Srl è più semplice del trasferimento delle quote di società di persone (in queste società infatti, a causa della responsabilità illimitata e solidale, l'identità personale dei soci ha un ruolo estremamente rilevante, tanto da richiedere la modifica dell'atto costitutivo con le stesse modalità previste per la costituzione).
- **Sistema di tassazione:** il sistema di tassazione varia in base alla tipologia societaria⁴².

Per ognuna delle forme societarie di seguito si specificano le caratteristiche fondamentali, le responsabilità in capo ai soggetti coinvolti, il relativo trattamento fiscale e gli ulteriori adempimenti (costitutivi e/o previdenziali) da assolvere.

⁴¹ Con la responsabilità illimitata, il socio risponde per le obbligazioni sociali con tutti i propri beni presenti e futuri, fino al soddisfacimento dei creditori; con la responsabilità solidale, i creditori della società possono rivalersi sul patrimonio di uno qualsiasi dei soci, che rispondono per le obbligazioni assunte l'uno per l'altro.

⁴² Sulla fiscalità delle varie forme giuridiche si rimanda più estensivamente al cap. 5.

3.1 L'impresa individuale e l'impresa familiare

Impresa individuale

Si tratta della forma di impresa più semplice, poiché fa capo ad un solo titolare, l'imprenditore, che esercita l'attività da solo o con l'ausilio di collaboratori e dipendenti. Rispetto alla società, l'impresa

individuale presenta maggiore flessibilità e rapidità di decisione, oltre ad avere costi ed oneri più bassi sia dal punto di vista contabile che amministrativo.

Responsabilità: la responsabilità che l'imprenditore si assume è quella relativa ai rischi connessi alla gestione dell'attività, per la quale risponde personalmente con il proprio patrimonio. È inoltre soggetto a fallimento, purché non assuma la qualifica di piccolo imprenditore⁴³.

Adempimenti costitutivi: gli adempimenti costitutivi possono essere assolti attraverso la Comunicazione Unica d'Impresa (ComUnica)⁴⁴.

Trattamento fiscale: la base imponibile ai fini IRPEF (Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche) è costituita dal reddito derivante dall'attività d'impresa. L'attività d'impresa è soggetta all'IRAP (Imposta Regionale sulle Attività Produttive), al cui pagamento sono tenuti tutti coloro che esercitano un'attività organizzata per la produzione di beni e servizi, indipendentemente dalla forma giuridica e dal tipo di attività svolta.

Adempimenti previdenziali: il contributo da versare da parte del titolare all'INPS è commisurato percentualmente al reddito imponibile. Inoltre, se previsto, vige l'obbligo di iscrizione all'INAIL. Se l'azienda occupa lavoratori dipendenti deve aprire anche per questi una posizione presso la sede INPS della Provincia, o Città metropolitana, in cui l'impresa ha la propria sede operativa.

Vantaggi e svantaggi: i vantaggi di questa forma giuridica sono la semplicità di costituzione, la rapidità decisionale e gli oneri minimi sia per l'espletamento delle formalità necessarie all'avvio che per quel che riguarda le procedure amministrative previste. L'imprenditore non è infatti obbligato alla tenuta dei libri sociali, salvo quelli prescritti dalla normativa fiscale; per liquidare l'attività è sufficiente chiudere la partita IVA e comunicare la cessazione alla Camera di Commercio, all'INPS ed all'INAIL. Lo svantaggio è rappresentato dalla responsabilità totale in capo all'imprenditore. Inoltre, mentre si può essere soci di diverse società, non si può essere titolari di più di un'impresa individuale. Qualora un imprenditore decidesse di svolgere una seconda attività, non potendo aprire due imprese individuali, dovrebbe considerare cosa comporta a livello fiscale e contributivo il fatto di avere un'unica impresa con due attività.

⁴³ L'art. 1 della L. fallimentare (R.D. 267/1942 e successive modificazioni) dispone che: "(1) Sono soggetti alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori che esercitano un'attività commerciale, [...]. (2) Non sono soggetti alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori di cui al primo comma, i quali dimostrino il possesso congiunto dei seguenti requisiti: a) aver avuto, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila; b) aver realizzato, in qualunque modo risulti, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, ricavi lordi per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila; c) avere un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila".

⁴⁴ La Comunicazione Unica d'Impresa (ComUnica) è una pratica informatica che semplifica il rapporto tra le imprese e la Pubblica Amministrazione. Per approfondimenti si rimanda al cap. 4.

Impresa familiare

Si tratta di una **forma particolare di impresa individuale**, in cui i componenti della **famiglia** prestano, come collaboratori, la propria attività lavorativa. L'impresa familiare, pur vedendo la partecipazione di più soggetti oltre al titolare, è assoggettata al medesimo trattamento giuridico dell'impresa individuale. Nell'impresa familiare possono collaborare in modo continuativo, in virtù di uno specifico accordo o contratto: il coniuge, i parenti entro il terzo grado (ad es. genitori, nonni, bisnonni, figli, nipoti, pronipoti, zii, fratelli) e gli

affini entro il secondo grado (l'affinità è il rapporto che lega un coniuge ai parenti dell'altro coniuge: genero, nuora, cognato, cognata).

I familiari che collaborano partecipano agli utili e hanno diritto al mantenimento e agli incrementi aziendali in misura proporzionale alla qualità e alla quantità del lavoro prestato. In questo particolare tipo di impresa, molte delle decisioni sono adottate a maggioranza dei familiari partecipanti (ad es. impiego degli utili, indirizzi produttivi, gestione straordinaria).

Responsabilità: il titolare dell'impresa agisce nei confronti dei terzi in proprio e non quale rappresentante dell'impresa familiare; pertanto, le responsabilità e gli effetti degli atti posti in essere nell'esercizio dell'attività d'impresa saranno imputabili solo al titolare. In questa prospettiva, se l'impresa familiare è anche commerciale, in caso di dissesto solo il capo famiglia/datore di lavoro sarà esposto a fallimento.

Adempimenti costitutivi:

- scrittura privata autenticata o atto pubblico redatto da notaio;
- Comunicazione Unica d'Impresa (ComUnica).

Trattamento fiscale: trattamento e natura dell'impresa familiare restano quelli dell'impresa individuale; il reddito soggetto a IRPEF confluisce nella dichiarazione dell'imprenditore, mentre la quota di reddito attribuibile ai collaboratori non può essere complessivamente superiore al 49% dell'ammontare del reddito risultante dalla dichiarazione annuale dell'imprenditore. L'impresa è soggetta a IRAP.

Adempimenti previdenziali: l'importo dei contributi da versare all'INPS viene richiesto al titolare e si calcola in base al reddito d'impresa. L'onere previdenziale è imputato su ognuno dei familiari coinvolti nell'attività ed è ripartito proporzionalmente in base alla percentuale di utili che spetta ad ogni componente.

Vantaggi e svantaggi: tra i vantaggi vi è certamente la possibilità di far partecipare i propri familiari all'attività d'impresa senza la necessità di costituire una società, ripartendo spese e costi (compresi gli oneri fiscali) fra più persone. Altro vantaggio sta nella costituzione e nella tenuta della contabilità, che risultano relativamente agevoli. I costi notarili di costituzione possono rappresentare uno svantaggio. Come per l'impresa individuale, il carico di responsabilità grava sul titolare dell'impresa, che ne risponde solidalmente e illimitatamente con i propri beni personali.

3.2 Le società di persone

Le società sono le forme tipiche, anche se non esclusive, previste per l'esercizio **collettivo** dell'attività di impresa.

Nelle società, ogni socio ha l'obbligo di conferire alla società stessa beni o servizi. Nelle società di persone, le competenze e le abilità dei soci sono più importanti dei beni conferiti; infatti, i soci contribuiscono all'attività con il proprio **lavoro**. Nelle società di persone, il numero di soci è ristretto, e il capitale conferito è in genere contenuto. Questo tipo di società si distingue per la **condivisione** da parte dei soci del rischio e del peso delle scelte legate all'impresa e per l'uso di fondi e risorse proprie dei soci per l'avvio dell'impresa.

Tra le società di persone è possibile distinguere le società semplici (Ss), le società in nome collettivo (Snc) e le società in accomandita semplice (Sas).

Nei primi due casi tutti i soci sono responsabili per i debiti sociali con il loro patrimonio personale (hanno, cioè, responsabilità illimitata) e rispondono

anche della parte di debito non pagata dagli altri soci (hanno, cioè, responsabilità solidale).

L'amministrazione delle società di persone può essere di due tipi:

- **congiuntiva** – per il compimento di ogni atto è necessario il consenso di tutti gli amministratori (è previsto il potere di intervento di ogni amministratore nei casi in cui si agisca per evitare danni alla società), e quindi si parla di potere di firma congiunta;
- **disgiuntiva** – ogni amministratore può compiere qualsiasi atto, salvo il potere di ogni altro amministratore di porre un veto (atto formale che può bloccare una deliberazione amministrativa) preventivo per un singolo atto, e quindi si parla di potere di firma disgiunta.

Società semplice (Ss)

La società semplice permette di gestire le attività diverse da quelle commerciali, ad esempio quelle agricole.

Responsabilità: in questo tipo di società di persone, il potere di amministrazione può essere esercitato da ciascun socio, indipendentemente dagli altri. Tutti i soci rispondono per le obbligazioni sociali, anche con il proprio patrimonio personale. La responsabilità è illimitata e solidale. Ogni socio che entra a far parte della società risponde delle obbligazioni nate e contratte prima del suo ingresso in società, mentre la responsabilità per le obbligazioni sociali del socio cessato permane fino al giorno in cui non si verifica lo scioglimento della società.

Adempimenti costitutivi:

- si costituisce con scrittura privata;
- non è soggetta a iscrizione presso il registro imprese (ad eccezione di società semplici che svolgono attività agricole).

Trattamento fiscale: le spese fiscali sono ripartite fra i soci. Gli utili prodotti, anche se non distribuiti, si suddividono in percentuale in ragione delle quote stabilite nell'atto costitutivo (le quali possono essere diverse dalle quote di capitale sociale). Ciascun socio calcolerà l'IRPEF dovuta sulla base imponibile individuata nella dichiarazione dei redditi personale. La società è soggetta a IRAP.

Adempimenti previdenziali: l'importo dei contributi da versare all'INPS è richiesto direttamente ai soci che partecipano all'attività ed è calcolato in base al reddito d'impresa, costituito dalla totalità dei redditi d'impresa denunciati ai fini IRPEF per l'anno al quale i contributi si riferiscono. Se l'azienda occupa lavoratori dipendenti deve aprire anche per questi una posizione presso la sede INPS della Provincia, o Città metropolitana, in cui l'impresa ha la propria sede operativa.

Vantaggi e svantaggi: è la forma giuridica tipica per lo svolgimento di attività specifiche (non commerciali).

Società in nome collettivo (Snc)

La società in nome collettivo si caratterizza per il valore del **lavoro** apportato dai soci, che prevale sul capitale investito. Vigè il divieto per i soci di esercitare un'attività in concorrenza con quella della società, salvo il consenso degli altri soci, e di partecipare come socio illimitatamente responsabile ad altra società concorrente. Salvo diverso accordo, l'amministrazione della società spetta a ciascun socio disgiuntamente dagli altri. In capo ai soci che non partecipano all'amministrazione è riconosciuto

il diritto di essere informati sullo svolgimento degli affari, di consultare i documenti e ottenere il rendiconto delle attività di amministrazione. Le modifiche del contratto sociale, salvo patto contrario, sono all'unanimità dai soci. È fatto divieto ai singoli soci di servirsi dei beni appartenenti al patrimonio societario per fini estranei a quelli societari senza il consenso degli altri soci.

Responsabilità: tutti i soci rispondono delle obbligazioni sociali con il patrimonio personale e sociale. La responsabilità è illimitata e solidale. Ogni socio che entra a far parte della società risponde delle obbligazioni nate e contratte prima del suo ingresso in società, mentre la responsabilità per le obbligazioni sociali del socio cessato permane fino al giorno in cui non si verifica lo scioglimento della società.

Adempimenti costitutivi:

- non è prevista una soglia minima di capitale sociale;
- il contratto sociale deve essere stipulato per scrittura privata autenticata o atto pubblico redatto da notaio;
- entro tre mesi dall'iscrizione dell'atto in Camera di Commercio, una copia del contratto sociale deve essere inviata all'Ufficio Unico delle Entrate;
- Comunicazione Unica d'Impresa (ComUnica).

Trattamento fiscale: gli utili prodotti, anche se non distribuiti, vengono suddivisi in base alle percentuali stabilite nell'atto costitutivo, che possono essere diverse rispetto alle quote di capitale sociale. L'IRPEF versata da ciascun socio è calcolata sulla base imponibile individuata nella dichiarazione dei redditi personale. La società è soggetta a IRAP.

Adempimenti previdenziali: l'importo dei contributi da versare all'INPS è richiesto direttamente ai soci che partecipano all'attività e si calcola in base al reddito d'impresa, costituito dalla totalità dei redditi d'impresa denunciati ai fini IRPEF per l'anno al quale i contributi si riferiscono. Se l'azienda occupa lavoratori dipendenti deve aprire anche per questi una posizione presso la sede INPS della Provincia, o Città metropolitana, in cui l'impresa ha la propria sede operativa.

Vantaggi e svantaggi: questa forma di società prevede modalità di costituzione e di tenuta della contabilità relativamente semplici e poco onerose. Il fallimento della società, tuttavia, implica il fallimento dei singoli soci, che rispondono solidalmente e illimitatamente con il proprio patrimonio personale.

Società in accomandita semplice (Sas)

Questo tipo di società di persone prevede due diverse tipologie di soci: i soci **accomandatari**

e i soci **accomandanti**, per i quali è previsto un regime di responsabilità differente.

Responsabilità:

- ai soci accomandatari spetta in via esclusiva l'amministrazione e la gestione della società. Hanno una responsabilità illimitata e solidale per l'adempimento delle obbligazioni sociali, trovandosi, pertanto, in una situazione analoga a quella dei soci di società in nome collettivo;
- i soci accomandanti rispondono per le obbligazioni sociali nei limiti della quota da loro conferita (responsabilità limitata); non hanno altri obblighi se non quello di versare il proprio apporto. Questa categoria di soci, inoltre, non partecipa all'amministrazione e alla gestione della società, non può agire per conto della società né svolgere attività di gestione degli affari societari, ma può trattare o concludere singoli affari in forza di una procura speciale. Il mancato rispetto di queste limitazioni comporta l'acquisto automatico della qualità di soci accomandatari. Ad ogni modo, i soci accomandanti possono prestare la loro opera sotto la direzione degli amministratori, partecipare alla nomina ed alla revoca degli amministratori, ricevere comunicazione annuale del bilancio e consultare i libri e gli altri documenti della società.

La presenza di entrambe le categorie di soci è richiesta fin dalla costituzione della società. Qualora venga meno una categoria di soci e nel termine di sei mesi non si provveda alla sostituzione dei soci venuti meno, la società deve sciogliersi.

Adempimenti costitutivi:

- non è prevista una soglia minima di capitale sociale;
- l'atto costitutivo deve essere stipulato per scrittura privata autenticata o atto pubblico redatto da notaio;
- invio, entro tre mesi dall'iscrizione dell'atto alla Camera di Commercio, di una copia dell'atto costitutivo all'Ufficio Unico delle Entrate;
- Comunicazione Unica d'Impresa (ComUnica).

Trattamento fiscale: gli utili prodotti, anche se non distribuiti, vengono suddivisi in base alle percentuali stabilite nell'atto costitutivo, che possono essere diverse rispetto alle quote di capitale sociale. L'IRPEF versata da ciascun socio è calcolata sulla base imponibile individuata nella dichiarazione dei redditi personale. La società è soggetta a IRAP.

Adempimenti previdenziali: il contributo viene richiesto all'accomandatario (qualora sia comprovata l'effettiva partecipazione personale al lavoro aziendale con carattere di abitualità e prevalenza). L'importo dei contributi da versare all'INPS si calcola in base al reddito d'impresa, costituito dalla totalità dei redditi d'impresa denunciati ai fini IRPEF per l'anno al quale i contributi si riferiscono. Se l'azienda occupa lavoratori dipendenti deve aprire anche per questi una posizione presso la sede INPS della Provincia, o Città metropolitana, in cui l'impresa ha la propria sede operativa.

Vantaggi e svantaggi: tra i vantaggi vi è la bassa onerosità di costituzione e di tenuta della contabilità. Il fallimento della società comporta il fallimento dei singoli soci accomandatari, che rispondono solidalmente ed illimitatamente con il proprio patrimonio personale.

3.3 Le società di capitali

Nella società di capitali, a differenza di quanto avviene per le società di persone, i beni conferiti alla società hanno maggiore rilevanza rispetto alle competenze e alle abilità dei soci. Infatti, i capitali costituiscono il mezzo principale con cui i soci contribuiscono all'attività sociale. Inoltre, le quote sociali sono più facilmente cedibili rispetto alle società di persone; a rispondere delle obbligazioni stipulate è la società, mentre i soci rispondono limitatamente alla quota versata, e i creditori possono rivalersi solo sul capitale sociale (cosiddetta "responsabilità limitata"); l'amministrazione può spettare anche ai non soci.

Società a responsabilità limitata (Srl)

La società a responsabilità limitata è la forma di società di capitali più semplice, ed è strettamente affine alla società per azioni. In genere è costituita da più soci. In caso di unico socio, si parla di Srl Unipersonale, in cui il socio fondatore è una persona fisica o un soggetto giuridico non personificato (società di persone, associazioni non riconosciute).

Le norme relative al funzionamento della società devono essere determinate tramite atto costitutivo, con il quale si può:

- attribuire poteri e amministrazione della società in capo ai soci;
- separare la qualità di socio dal potere di amministrazione o attribuire l'amministrazione soltanto ad alcuni soci;
- affidare a terzi l'amministrazione della società.

I diritti riservati in capo ai soci (con delibera assembleare o raccolta di adesioni scritte) sono:

- approvazione del bilancio;
- distribuzione degli utili;
- modificazioni dell'atto costitutivo;
- assunzione di decisioni che comportano una sostanziale modifica dell'oggetto sociale o dei diritti dei soci.

Il voto dei singoli soci è commisurato alla loro partecipazione al capitale sociale; le decisioni sono prese con il voto favorevole dei soci che rappresentano almeno la metà del capitale.

I soci che non partecipano all'amministrazione hanno il diritto di essere informati sullo svolgimento degli affari sociali; possono inoltre consultare i libri sociali e i documenti relativi all'amministrazione.

Lo statuto può prevedere la presenza di un revisore o di un collegio sindacale. Prima della riforma della disciplina sul fallimento⁴⁵, la Srl era obbligata a nominare il collegio sindacale (o un sindaco unico) quando il capitale sociale superava un certo importo. Oggi questo requisito non esiste più, e la società è tenuta alla nomina solo in presenza di almeno una delle condizioni di seguito riportate:

- ha più di 20 dipendenti, supera i 4 milioni di euro di attivo patrimoniale e i 4 milioni di euro di ricavi. Questi tre limiti devono essere superati per due anni consecutivi;
- è obbligata a stilare il bilancio d'esercizio consolidato oppure controlla altre società che hanno l'obbligo di revisione legale (D.Lgs. 39/2010).

⁴⁵ Con il D.Lgs. 14/2019 è stata introdotta in Italia la nuova disciplina sul fallimento (termine oggi non più utilizzato): si tratta del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Il testo ha previsto anche una serie di modifiche importanti che riguardano l'organo di controllo della società a responsabilità limitata. Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza ha abbassato le soglie previste per la nomina obbligatoria dell'organo di controllo o del revisore delle Srl, e di conseguenza ha ampliato i soggetti che potranno ricoprire tale incarico; inoltre, interviene per regolare la mancata nomina dell'organo di controllo, attribuendo ai soci delle Srl il potere di denuncia al Tribunale per gravi irregolarità degli amministratori. L'estensione dell'obbligo, con limiti ritenuti eccessivamente bassi, ha causato non poche polemiche. Proprio per questo, con un emendamento al c.d. "Decreto Sblocca Cantieri", rientrato nel testo della L. di conversione del D.Lgs. 14/2019, i parametri sono stati raddoppiati, con un'ulteriore modifica alle regole sull'obbligo di nomina dell'organo di controllo nelle Srl.

Responsabilità:

- per le obbligazioni sociali risponde soltanto la società con il suo patrimonio;
- le quote di partecipazione dei soci non possono essere rappresentate da azioni e non possono costituire oggetto di offerta al pubblico.

Come per la società per azioni, tutti i soci godono del beneficio della responsabilità limitata e nessuna pretesa può essere avanzata nei loro confronti da parte dei creditori della società.

Il beneficio della responsabilità limitata permane anche in presenza di un unico socio.

Alla società a responsabilità limitata è vietato in modo assoluto l'acquisto di proprie quote.

Inoltre, in nessun caso la società può accettare in garanzia proprie quote, ovvero accordare prestiti o forniture di garanzie per il loro acquisto o la loro sottoscrizione.

Adempimenti costitutivi:

- la società deve costituirsi per contratto o con atto unilaterale. L'atto costitutivo deve essere redatto per atto pubblico da notaio. È quindi necessario rivolgersi ad uno studio notarile che predisponga la redazione e la sottoscrizione dell'atto costitutivo e dello statuto;
- è fissata una soglia minima di capitale sociale da versare alla società, a seconda della tipologia di Srl: 10.000 euro (di cui almeno il 25% – 100% in caso di socio unico – versato alla data della costituzione) mediante bonifico bancario, assegno circolare o, in alternativa, mediante fideiussione bancaria o assicurativa; in caso di Srl semplificata, il capitale sociale è compreso tra 1 e 9.999 euro, da corrispondere in contanti (nel limite imposto dalle normative antiriciclaggio), bonifico bancario, assegno circolare o, in alternativa, tramite fideiussione bancaria o assicurativa. Nella Srl semplificata il capitale sociale deve essere interamente versato alla data di costituzione della società;
- invio della copia dell'atto costitutivo all'Ufficio Unico delle Entrate entro tre mesi dall'iscrizione dell'atto presso la Camera di Commercio;
- Comunicazione Unica d'Impresa (ComUnica).

Trattamento fiscale: il reddito d'impresa è soggetto a IRES (Imposta sul Reddito delle Società).

Se dopo il pagamento delle imposte risultano degli utili, questi possono essere distribuiti ai soci.

Gli utili spettanti ai soci rientrano nella loro dichiarazione personale, sono inclusi tra i redditi di capitale e sono soggetti a IRPEF. La società di capitali è soggetta al pagamento dell'IRAP.

Adempimenti previdenziali: il socio che lavora nella Srl è tenuto al pagamento dei contributi INPS. L'importo dei contributi si calcola in base al reddito d'impresa, costituito dalla totalità dei redditi d'impresa denunciati ai fini IRPEF per l'anno al quale i contributi si riferiscono. Se l'azienda occupa lavoratori dipendenti deve aprire anche per questi una posizione presso la sede INPS della Provincia, o Città metropolitana, in cui l'impresa ha la propria sede operativa.

Vantaggi e svantaggi: la limitazione della responsabilità al capitale sottoscritto costituisce un vantaggio. Inoltre, il fallimento non si estende ai soci, che non sono chiamati a rispondere con il loro patrimonio personale dei debiti della società. Gli stessi vantaggi si applicano alla società unipersonale, in cui la responsabilità per l'adempimento delle obbligazioni sociali è limitata al solo patrimonio della società. Sono però previsti maggiori vincoli, e i costi di costituzione sono più elevati delle forme giuridiche presentate in precedenza. Le società di capitali devono inoltre tenere obbligatoriamente la contabilità ordinaria e depositare i bilanci in Camera di Commercio; questo comporta maggiori costi e sforzi organizzativi.

Le modalità di costituzione della Srl

Srl ordinaria con atto notarile: per costituire una Srl ordinaria è necessario un atto notarile. Alla spesa notarile vanno aggiunti i costi per i diritti camerali: l'imposta per l'iscrizione al registro imprese della Camera di Commercio e i bolli.

Srl ordinaria con procedura telematica: è prevista la possibilità di costituire una Srl ordinaria tramite procedura telematica solamente per le startup innovative⁴⁶, che devono iscriversi al relativo registro presso la Camera di Commercio di competenza. Adottando la procedura telematica per la costituzione delle startup innovative non è richiesto l'atto notarile. È prevista l'imposta camerale per l'iscrizione al Registro Imprese specifico.

Srl semplificata (Srls): la Srl in forma semplificata è prevista per le Srl con un capitale sociale massimo inferiore a 10.000 euro. Le spese per questo tipo di società sono inferiori rispetto alla Srl ordinaria. La si costituisce mediante atto notarile, ma non sono dovute né le spese notarili né l'imposta di bollo sull'atto costitutivo o per l'iscrizione al Registro Imprese. Presente un modello standard di atto costitutivo, tipizzato dal decreto del Ministro della Giustizia n. 138/2012. L'unica imposta dovuta inizialmente è l'imposta di registro; contestualmente alla costituzione occorre versare i diritti di segreteria per l'iscrizione alla Camera di Commercio e l'imposta di bollo. Qualora il capitale sociale dovesse superare la soglia massima precedentemente indicata occorre effettuare la conversione della Srls in Srl ordinaria.

Approfondimento: Il socio d'opera

Con socio d'opera si indica il socio che apporta il proprio lavoro manuale o intellettuale in una società (di persone o Srl) invece di apportarvi capitale. Il socio d'opera non è un lavoratore subordinato e non ha diritto al trattamento salariale e previdenziale; il suo compenso è rappresentato dalla partecipazione ai guadagni della società. In caso di sopravvenuta inidoneità a svolgere l'opera conferita, il socio d'opera può essere escluso da parte dei soci.

In sede di liquidazione, il socio d'opera non ha diritto, salvo diversi accordi, al rimborso del valore del suo apporto, ovvero a percepire una somma di denaro pari al valore globale dei servizi prestati alla società. Infine, sempre in sede di liquidazione, partecipa al compenso della liquidazione limitatamente all'attività lavorativa prestata fino a quel momento, e solo dopo il rimborso del valore nominale delle quote agli altri soci.

⁴⁶ La startup innovativa verrà approfondita nelle prossime pagine.

Società per azioni (Spa)

La società per azioni è una società di capitali nella quale:

- per le obbligazioni sociali risponde soltanto la società col suo patrimonio;
- la partecipazione sociale è rappresentata da azioni.

Nella società per azioni i soci non assumono quindi alcuna responsabilità personale, neppure sussidiaria, per le obbligazioni sociali, delle quali risponde soltanto la società col suo patrimonio. I soci sono solo obbligati ad eseguire i conferimenti promessi e possono perciò predeterminare quanta parte della propria ricchezza personale intendono esporre al rischio dell'attività sociale.

I creditori, per soddisfarsi, possono dunque fare affidamento solo sul capitale sociale.

La società per azioni rappresenta il tipo di società più adatto alla **grande impresa**.

48

L'organizzazione della Spa è basata sulla necessaria presenza di distinti organi: l'assemblea dei soci, un organo di gestione ed un organo di controllo. Il singolo socio in quanto tale non ha alcun potere diretto di amministrazione e di controllo, ma ha solo il diritto di concorrere col suo voto in assemblea alla designazione dei membri dell'organo amministrativo e di controllo.

Le quote di partecipazione sono rappresentate da partecipazioni omogenee e standardizzate: le azioni, partecipazioni sociali di uguale valore, che conferiscono ai loro possessori uguali diritti.

La Spa si costituisce tramite stipula dell'atto costitutivo per atto pubblico e iscrizione dell'atto stesso nel Registro Imprese. L'art. 2327 del Codice civile prevede che la Spa deve costituirsi con un capitale non inferiore a 50.000 euro, salvo casi in cui leggi speciali impongano un capitale minimo più elevato. È poi obbligatoria la redazione di uno statuto.

Società in accomandita per azioni (Sapa)

La società in accomandita per azioni è un tipo di società che, come l'accomandita semplice, si caratterizza per la presenza di due categorie di soci:

- soci accomandatari, che rispondono solidalmente ed illimitatamente per le obbligazioni sociali e sono per legge amministratori della società;
- soci accomandanti, che sono obbligati verso la società nei limiti della quota di capitale sottoscritto.

Questo tipo di società ha le caratteristiche di una Spa e di una Sas: come la prima, si caratterizza per il fatto che le quote di partecipazione dei soci sono rappresentate da azioni; in analogia alla seconda, si caratterizza invece per la presenza dei due diversi tipi di soci. Nella Sas, a differenza della Sapa, gli accomandatari possono ma non devono necessariamente essere amministratori della società; l'accomandatario risponde delle obbligazioni sociali anche se non è amministratore; l'accomandatario risponde anche delle obbligazioni sociali anteriori all'acquisto della qualità di socio e di quelle successive all'eventuale cessazione della carica di amministratore.

3.4 Le società cooperative

La società cooperativa si differenzia dalle altre società per lo **scopo mutualistico** che persegue, che consiste nell'offrire beni, servizi o occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero sul mercato. Si tratta in particolare di una società **senza scopo di lucro**, il cui obiettivo non è la suddivisione degli utili, bensì, come già accennato, lo svolgimento di attività dirette ad offrire ai soci, per mezzo della loro reciproca cooperazione, beni o servizi a condizioni più favorevoli.

In quanto al numero dei soci:

- per costituire una società cooperativa è necessaria la presenza di **almeno tre soci**;
- se i soci sono tra i tre e gli otto, devono essere persone fisiche (non giuridiche) e la società dovrà adottare come integrazione le norme della Srl;
- se i soci sono almeno nove, vengono meno questi due vincoli, quindi i soci potranno essere anche persone giuridiche e la cooperativa seguirà le norme previste per le Spa.

Le società cooperative sono aperte all'ingresso di nuovi soci, che possono essere:

- soci "cooperatori", titolari di quote di capitale sociale, che offrono la propria attività lavorativa all'interno della cooperativa;
- soci "finanziatori", che apportano solo capitale di rischio.

Nell'atto costitutivo sono indicate le condizioni e i requisiti richiesti per poter assumere la qualità di socio. Nell'assemblea ogni socio ha diritto di voto, indipendentemente dal valore della sua partecipazione.

Gli organi della cooperativa sono l'assemblea dei soci, il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale, obbligatorio quando la società emette strumenti finanziari non partecipativi⁴⁷.

Le maggioranze richieste per la regolare costituzione delle assemblee e per la validità delle deliberazioni sono determinate dall'atto costitutivo. Il consiglio di amministrazione deve essere composto in maggioranza da soci cooperatori, mentre la minoranza dei componenti potrà essere formata o da soci finanziatori o da estranei scelti in ragione della loro professionalità. Il collegio sindacale (o consiglio di sorveglianza, o comitato per il controllo interno) è l'organo di controllo ed è eletto dall'assemblea.

Le società cooperative sono sottoposte a vigilanza e controlli sulla gestione da parte dell'autorità governativa.

Rispetto agli altri tipi di società, per le società cooperative sono previsti vantaggi fiscali e oneri inferiori.

⁴⁷ Per approfondimenti: https://www.dirittoprivatoinrete.it/societa/spa/gli_strumenti_finanziari_partecipativi.htm

Struttura giuridica: la disciplina delle società cooperative è modellata su quella delle società per azioni; al contempo, come già accennato, si consente alle piccole cooperative di optare per la più snella disciplina della società a responsabilità limitata.

Cooperativa a mutualità prevalente

Sono società cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, quelle che:

- svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi;
- si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci;
- si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci.

È necessario ricordare, per comprendere il concetto di mutualità prevalente, che di regola le cooperative operano, oltre che con i soci, anche con i terzi (ad es. le cooperative di consumo vendono a quanti, soci o non soci, accedano ai loro punti vendita; le cooperative di lavoro utilizzano, oltre che il lavoro dei soci, anche quello di lavoratori non soci). Per l'accertamento della prevalenza⁴⁸ valgono i seguenti criteri (che amministratori e sindaci sono obbligati a evidenziare nella nota integrativa al bilancio):

- i ricavi dalle vendite dei beni e dalle prestazioni di servizi verso i soci sono superiori al 50% del totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- il costo del lavoro dei soci è superiore al 50% del totale del costo del lavoro;
- il costo della produzione per servizi ricevuti dai soci, ovvero per beni conferiti dai soci è rispettivamente superiore al 50% del totale dei costi dei servizi.

Nelle cooperative agricole la condizione di prevalenza sussiste quando la quantità o il valore dei prodotti conferiti dai soci è superiore al 50% della quantità o del valore totale dei prodotti.

Gli utili di esercizio conseguiti dalla società cooperativa devono essere destinati seguendo criteri stabiliti dal Codice civile:

- una quota pari al 30% deve essere destinata al fondo di riserva legale;
- una quota pari al 3% deve essere destinata ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione;
- la parte di utile residua può essere destinata, con delibera assembleare, a remunerazione del capitale sociale (dividendi), a rivalutazione del valore delle quote/azioni, a ristorno a favore dei soci, ad acquisto di azioni/quote di capitale proprio, ad altre riserve statutarie nei limiti stabiliti dalle leggi.

Inoltre, per le cooperative a mutualità prevalente l'ammontare del dividendo distribuibile a ciascun socio non può essere superiore al limite stabilito dalla legge⁴⁹. Per le stesse, vige anche il divieto di distribuzione delle riserve tra i soci sotto qualsiasi forma, sia durante la vita dell'ente (al socio che recede viene liquidato il valore nominale della quota o azione più l'eventuale rivalutazione monetaria effettuata in base all'indice Istat), sia

⁴⁸ Art. 2513 Codice civile: Criteri per la definizione della prevalenza.

⁴⁹ Art. 2514 Codice civile: Requisiti delle cooperative a mutualità prevalente. Le cooperative a mutualità prevalente devono prevedere nei propri statuti: a) il divieto di distribuire i dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato; b) il divieto di remunerare gli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per i dividendi; c) il divieto di distribuire le riserve fra i soci cooperatori; d) l'obbligo di devoluzione, in caso di scioglimento della società, dell'intero patrimonio sociale, dedotto soltanto il capitale sociale e i dividendi eventualmente maturati, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione. Le cooperative deliberano l'introduzione e la soppressione delle clausole di cui al comma precedente con le maggioranze previste per l'assemblea straordinaria.

in seguito a cessazione dell'attività sociale.

All'atto dello scioglimento della società, inoltre, l'intero patrimonio sociale netto residuo, previo rimborso ai soci del capitale sociale versato ed eventualmente rivalutato, deve essere destinato ai Fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione⁵⁰.

Responsabilità: nelle società cooperative risponde per le obbligazioni sociali soltanto la società con il suo patrimonio.

Adempimenti costitutivi:

- la cooperativa deve costituirsi con atto pubblico redatto da un notaio;
- il capitale della società cooperativa non è determinato in un ammontare prestabilito;
- deve effettuarsi la denuncia all'Ufficio Unico delle Entrate entro 30 giorni dalla data di stipula del contratto sociale;
- deve effettuarsi l'iscrizione al Registro Imprese presso la Camera di Commercio del territorio in cui l'impresa ha sede legale entro 30 giorni dalla stipula del contratto sociale;
- copia dell'atto costitutivo deve essere inviata all'Ufficio Unico delle Entrate entro 3 mesi dall'iscrizione dell'atto alla Camera di Commercio, e deve essere presentata la ricevuta di pagamento della tassa di vidimazione dei libri sociali;
- deve essere effettuata l'iscrizione nel Registro Prefettizio.

Trattamento fiscale: il reddito d'impresa è sottoposto a IRES, con una disciplina particolare che prevede diverse agevolazioni rispetto alle altre società di capitali. Gli utili che vengono percepiti dal socio rientrano nella sua dichiarazione personale, alla voce "reddito di capitale", e sono assoggettati a IRPEF. La cooperativa è soggetta al pagamento dell'IRAP. Sono previste agevolazioni fiscali⁵¹. Come già accennato, esistono dei limiti alla distribuzione degli utili, in quanto non sono superabili percentuali massime legalmente stabilite. Periodicamente le cooperative sono soggette a revisione per verificare la sussistenza dello scopo mutualistico.

Cooperativa diversa da quella a mutualità prevalente

La cooperativa perde la qualifica di cooperativa a mutualità prevalente quando, per due esercizi consecutivi, non rispetti la condizione di prevalenza secondo i requisiti finora riportati.

Anche le cooperative diverse da quelle a mutualità prevalente hanno una funzione sociale, perseguono scopi mutualistici e devono possedere e mantenere i requisiti strutturali e funzionali caratteristici della cooperazione. Tuttavia, se ne differenziano principalmente per un diverso regime di ripartizione degli utili. In sintesi, questa tipologia di cooperativa si differenzia dalla prima perché può praticare una politica dei dividendi simile a quella di una società lucrativa. Inoltre, è prevista la trasformazione delle cooperative a mutualità non prevalente in società lucrative.

⁵⁰ Art. 11 L. 59/1992.

⁵¹ Per approfondimenti: <https://www.diritto.it/il-regime-fiscale-delle-societa-cooperative-e-le-principali-agevolazioni-tributarie-previste-per-quelle-a-mutualita-prevalente-dopo-il-decreto-legge-1122008/#:~:text=c.c.%20riserva%20le%20agevolazioni%20fiscali,2513%20c.c.>

3.5 Startup e PMI innovative

La startup innovativa⁵²

La categoria d'impresa denominata startup innovativa è stata inserita nel nostro ordinamento giuridico dalla L. 221/2012⁵³ per agevolare la creazione di nuove opportunità per fare impresa e incoraggiare l'occupazione, in particolare giovanile. La startup innovativa, infatti, prevede la creazione di un contesto imprenditoriale dinamico e orientato all'innovazione, che possa costituire un valido strumento per attrarre da tutto il mondo e trattenere in Italia capitale umano e finanziario. Si tratta di una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione⁵⁴ e che possiede i seguenti requisiti:

- è costituita e svolge attività d'impresa da non più di sessanta mesi;
- è residente in Italia, o in uno degli Stati membri dell'Unione europea o in Stati aderenti all'Accordo sullo spazio economico europeo, purché abbia una sede produttiva o una filiale in Italia;
- a partire dal secondo anno di attività della startup innovativa, il totale del valore della produzione annua, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio, non è superiore a 5 milioni di euro;
- non distribuisce e non ha distribuito utili;
- ha, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commer-

cializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;

- non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda.

Inoltre la startup, per essere considerata innovativa, deve rispettare almeno uno dei seguenti requisiti:

- le spese in ricerca e sviluppo sono uguali o superiori al 15% del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione;
- impiego di dipendenti o collaboratori, in misura pari o superiore a 1/3 del totale, di personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca presso un'università italiana o straniera, oppure in possesso di laurea e con tre anni di esperienza certificata in attività di ricerca presso istituti pubblici o privati, in Italia o all'estero, oppure, in misura pari o superiore a due terzi del totale, di personale con laurea magistrale;
- titolare, depositaria o licenziataria di una privativa industriale relativa a un'invenzione, oppure titolare dei diritti relativi ad un programma per elaboratore originario registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore, purché tale privativa sia direttamente afferente all'oggetto sociale e all'attività d'impresa.

Adempimenti costitutivi: nel Registro Imprese è presente una sezione speciale nella quale devono iscriversi le società di capitali che intendano acquisire lo status giuridico di startup innovativa. Il completamento dell'iscrizione, che ha carattere costitutivo, è sufficiente a rendere l'impresa idonea ad usufruire di agevolazioni fiscali, di alcune deroghe al diritto societario e della disciplina particolare nei rapporti di lavoro nell'impresa.

Vantaggi e svantaggi: le imprese dotate dei requisiti di startup innovativa godono di molte agevolazioni, quali semplificazioni ed esenzioni regolamentari, incentivi fiscali ed agevolazioni specifiche, facilitazioni per l'accesso al credito e al capitale di rischio e nuovi programmi di finanziamento.

⁵² Per approfondimenti sulla startup innovativa: https://startup.registroimprese.it/isin/static/startup/document/Guida_Startup_Innovativa.pdf

⁵³ L. di conversione del D.L. 179/2012, c.d. "Decreto Crescita 2.0".

⁵⁴ Per approfondimenti: <http://www.consob.it/web/area-pubblica/sistemi-multilaterali-di-negoziazione-sistemi-multilaterali-italiani-sistemi-multilaterali-europei>

La PMI innovativa⁵⁵

La PMI innovativa nasce nel 2015 con la L. 33/2015 (c.d. Investment Compact), che, rinnovando la disciplina delle startup innovative, ha esteso le agevolazioni previste per queste ultime a una nuova categoria di imprese, con l'obiettivo di rafforzare il tessuto imprenditoriale, l'innovazione tecnologica e la competitività. La PMI innovativa è una Piccola e Media Impresa (impresa che impiega meno di 250 persone e il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro o il cui totale di bilancio non supera i 43 milioni di euro) che opera nel settore dell'innovazione tecnologica e che presenta le seguenti caratteristiche:

- è costituita come società di capitali, anche in forma cooperativa;
- ha la residenza in Italia o in uno degli Stati membri dell'Unione europea o in Stati aderenti all'accordo sullo spazio economico europeo, purché abbia una sede produttiva o una filiale in Italia;
- dispone della certificazione dell'ultimo bilancio e dell'eventuale bilancio consolidato redatto da un revisore contabile o da una società di revisione iscritti nel registro dei revisori contabili (sono quindi escluse le società di nuova costituzione);
- le sue azioni non sono quotate in un mercato regolamentato;
- non è iscritta alla sezione speciale del Registro Imprese dedicata alle startup innovative e agli incubatori certificati⁵⁶.

Inoltre la PMI, per essere considerata innovativa, deve possedere almeno due dei seguenti requisiti:

- spesa in ricerca, sviluppo e innovazione almeno pari al 3% della maggiore entità fra costo e valore totale della produzione;
- impiego di dipendenti o collaboratori, in misura pari o superiore a 1/5 della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca presso un'università italiana o straniera, oppure in possesso di laurea e con tre anni di esperienza certificata presso istituti pubblici o privati, in Italia o all'estero, oppure, in misura almeno pari a 1/3 del totale, di personale in possesso di laurea magistrale;
- titolarità, anche quale depositaria o licenziataria, di almeno una privativa industriale relativa ad una invenzione, oppure titolarità dei diritti relativi ad un programma per elaboratore originario registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore, purché tale privativa sia direttamente afferente all'oggetto sociale e all'attività di impresa.

Adempimenti costitutivi: nel Registro Imprese è presente una sezione speciale nella quale devono iscriversi le PMI che intendano acquisire lo status giuridico di PMI innovativa. Il completamento dell'iscrizione, che ha carattere costitutivo, è sufficiente a rendere l'impresa idonea ad usufruire delle agevolazioni fiscali previste.

Vantaggi e svantaggi: le imprese dotate dei requisiti di PMI innovativa godono di molte agevolazioni, quali semplificazioni ed esenzioni regolamentari, incentivi fiscali ed agevolazioni specifiche, facilitazioni per l'accesso al credito e al capitale di rischio e nuovi programmi di finanziamento.

⁵⁵ Per approfondimenti sulla PMI innovativa: https://startup.registroimprese.it/isin/static/pminnovative/document/Guida_PMI_Innovativa.pdf

⁵⁶ Per approfondimenti sull'incubatore certificato: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/start-up-innovative/incubatori-certificati>. Sugli incubatori come spazi collaborativi, si rimanda alla sez. "Fare impresa sull'area metropolitana di Bologna" del Vademecum.

Le agevolazioni per chi investe in startup e PMI innovative

Sono previste agevolazioni fiscali⁵⁷ per i soggetti che investono nel capitale sociale di startup e PMI innovative. Possono beneficiare delle agevolazioni fiscali i soggetti IRPEF e i soggetti IRES che effettuano investimenti, mediante conferimento in denaro, in startup innovative o PMI innovative ammissibili⁵⁸.

Questi soggetti possono effettuare gli investimenti anche indirettamente, attraverso "intermediari qualificati", ossia Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio (OICR) oppure altre società di capitali che investono prevalentemente in startup e PMI innovative ammissibili.

Sono esclusi dalle agevolazioni fiscali, con la finalità di disincentivare duplicazioni fittizie di investimenti:

- i soggetti che sono a loro volta startup o PMI innovative ammissibili;
- gli incubatori certificati;
- gli OICR e le altre società che investono prevalentemente in startup e PMI innovative ammissibili.

Sono inoltre esclusi dall'agevolazione, in linea generale, i soggetti che non sono "investitori privati indipendenti" ossia coloro che già possiedono partecipazioni, titoli o diritti nella startup innovativa o nella PMI innovativa. Tali soggetti, tuttavia, sono ammessi all'agevolazione se effettuano "investimenti ulteriori" per i quali sono soddisfatte le seguenti condizioni:

- l'importo totale degli investimenti non supera i 15 milioni di euro;
- la possibilità di investimenti ulteriori è prevista dal piano aziendale iniziale;
- l'impresa destinataria dell'investimento

non è collegata a un'altra impresa diversa dall'intermediario finanziario o dall'investitore privato indipendente che effettua l'investimento, a meno che non conservi i requisiti di PMI.

Non sono agevolabili gli investimenti effettuati in startup o PMI innovative ammissibili che:

- operano nel settore delle costruzioni navali, dell'acciaio e del carbone;
- sono in difficoltà finanziaria secondo la normativa⁵⁹;
- hanno ricevuto aiuti statali illeciti⁶⁰.

Sono inoltre esclusi dall'agevolazione gli investimenti effettuati attraverso OICR e società, direttamente o indirettamente, a partecipazione pubblica.

I vantaggi fiscali per i soggetti IRPEF

I soggetti IRPEF (persone fisiche) possono detrarre dall'imposta lorda il 30% delle somme investite nel capitale sociale di una o più startup innovative o PMI innovative ammissibili. L'investimento massimo agevolabile è di un milione di euro, in relazione a ogni categoria di impresa innovativa e per ciascun periodo d'imposta. Pertanto, il risparmio IRPEF massimo che può essere conseguito dal contribuente persona fisica è di 300.000 euro (= 30% x 1.000.000) l'anno, in relazione a ciascuna categoria di impresa innovativa.

La detrazione che in un dato periodo d'imposta non trova capienza nell'IRPEF può essere utilizzata nei successivi periodi d'imposta, ma non oltre il terzo. L'agevolazione spetta esclusivamente ai fini delle imposte sui redditi e non opera ai fini IRAP.

L'investimento deve essere mantenuto per

⁵⁷ In G.U. n. 156 del 5 luglio 2019 è pubblicato il decreto 7 maggio 2019: Modalità di attuazione degli incentivi fiscali all'investimento in startup innovative e in PMI innovative.

⁵⁸ Sono PMI innovative ammissibili: in tutti i casi, le PMI innovative che hanno effettuato la loro prima vendita commerciale da meno di 7 anni; le PMI innovative sul mercato da più di 7 ma meno di 10 anni, qualora esse non abbiano ancora dimostrato in misura sufficiente il potenziale di generare rendimenti; indipendentemente dall'età, le PMI innovative che intendono procedere a un investimento iniziale per il finanziamento del rischio – sulla base di un piano aziendale elaborato per il lancio di un nuovo prodotto o l'ingresso su un nuovo mercato geografico – superiore al 50% del fatturato medio annuo degli ultimi 5 anni.

⁵⁹ Regolamento (UE) n. 651/2014.

⁶⁰ Vale a dire non conformi alla disciplina degli aiuti di Stato. Per approfondimenti: <http://www.politicheeuropee.gov.it/attivita/aiuti-di-stato/articoli-107-e-108/>. La disciplina degli aiuti di Stato sarà trattata nel cap. 6.

almeno 3 anni, altrimenti si decade dal beneficio con l'obbligo di restituire quanto detratto maggiorato degli interessi in misura legale. Per il riconoscimento dell'agevolazione, è necessario che la startup o PMI innovativa ammissibile non riceva, complessivamente, più di 15 milioni di euro di investimenti agevolabili negli anni di vigenza del regime agevolativo.

I vantaggi fiscali per i soggetti IRES

I soggetti IRES (persone giuridiche) possono dedurre dal proprio reddito complessivo il 30% delle somme investite nel capitale sociale di una o più startup o PMI innovative ammissibili. L'investimento massimo agevolabile è di 1,8 milioni di euro per ciascun periodo d'imposta e in relazione a ogni categoria di impresa innovativa. Pertanto, il risparmio IRES massimo che può essere conseguito è di 129.600 euro (= 30% x 1.800.000 x 24%) l'anno.

Qualora la deduzione non trovi capienza nel reddito imponibile, l'eccedenza è utilizzabile nei periodi d'imposta successivi, ma non oltre il terzo. Per le società che partecipano al Regime opzionale consolidato nazionale⁶¹, la deduzione che non trova capienza nel reddito delle singole società può essere scomputata dal reddito complessivo di gruppo e l'eventuale eccedenza può essere utilizzata dalle singole società nei periodi d'imposta successivi ma non oltre il terzo.

L'agevolazione spetta esclusivamente ai fini delle imposte sui redditi e non opera ai fini IRAP.

L'investimento deve essere mantenuto per almeno 3 anni, altrimenti si decade dal beneficio con l'obbligo di recuperare a tassazione quanto dedotto, maggiorato degli interessi in

misura legale.

Per il riconoscimento dell'agevolazione, è necessario che la startup o PMI innovativa ammissibile non riceva, complessivamente, più di 15 milioni di euro di investimenti agevolabili negli anni di vigenza del regime agevolativo.

⁶¹ Per approfondimenti: <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/it/web/guest/schede/agevolazioni/opzione-regime-consolidato-nazionale/schedainfo-opzione-regime-cnm>

3.6 Oltre l'impresa: il Terzo settore, le Associazioni, le ONLUS

Il Terzo settore

Quando si parla di Terzo settore si fa riferimento a una vasta realtà di cui fanno parte numerosi enti che generalmente perseguono **finalità solidaristiche o sociali prive di scopo di lucro**⁶²:

*"Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi*⁶³."

Tale settore è stato recentemente riformato ad opera del D.Lgs. 117/2017 (Codice del Terzo Settore), che ne ha operato il riordino facendo chiarezza su quali enti vi rientrano e quali invece ne sono esclusi. Possono essere considerati enti del terzo settore:

- organizzazioni di volontariato;
- associazioni di promozione sociale;
- enti filantropici;
- imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale;
- enti religiosi civilmente riconosciuti, esclusivamente se svolgono una delle attività di interesse generale definite dalla legge,

previa adozione di un regolamento coerente con la legislazione del terzo settore.

Sono invece esclusi dalla definizione:

- le amministrazioni pubbliche ex art. 1, comma 2, D.Lgs. 165/2001⁶⁴;
- le formazioni e le associazioni politiche;
- i sindacati;
- le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche;
- le associazioni di datori di lavoro.

Il Codice del Terzo Settore definisce anche modalità costitutive e limiti. La costituzione, che varia in base alle caratteristiche dell'ente e al riconoscimento o meno della personalità giuridica in capo allo stesso, avviene generalmente attraverso la sottoscrizione dell'atto costitutivo e con l'approvazione dello statuto. È necessario inoltre richiedere l'iscrizione all'ufficio del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) competente per territorio. Quanto ai limiti, è fatto divieto a tutti gli enti del Terzo settore, ad eccezione delle imprese sociali, di distribuire utili.

⁶² Il terzo settore è così definito perché costituisce un altro ordine rispetto alla sfera dello Stato e della Pubblica Amministrazione (primo settore) e a quella del mercato e delle imprese (secondo settore).

⁶³ Art 1, comma L. 106/2019.

⁶⁴ Art. 1, comma 2, D.Lgs. 165/2001, Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche. "Per amministrazioni pubbliche si intendono tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le Province, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale, l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e le Agenzie di cui al D.Lgs. 300/1999. Fino alla revisione organica della disciplina di settore, le disposizioni di cui al presente decreto continuano ad applicarsi anche al CONI."

Le Associazioni

Quella dell'Associazione è una forma giuridica in cui le parti mirano a realizzare un interesse comune a tutti i soggetti che vi aderiscono. Si tratta di un'organizzazione collettiva a "struttura aperta", sono cioè possibili nuove adesioni senza che ciò comporti una modifica dell'atto costitutivo. Lo scopo perseguito è di **natura ideale** e non di lucro. L'associazione deve realizzare gli scopi primari indicati nell'atto costitutivo e nello statuto.

Gli associati possono raggiungere un numero illimitato. Essi sono titolari di pari diritti e doveri, hanno la facoltà di recedere e possono essere esclusi per gravi motivi. La loro attività all'interno dell'associazione può essere retribuita attraverso note spese di rimborso.

Quanto agli organi, l'associazione è caratterizzata da una propria struttura tipica, che si compone obbligatoriamente di due organi: l'assemblea e gli amministratori. L'assemblea è formata dagli associati ed è l'organo diretto a formare la volontà del gruppo: ciascun associato, per mezzo del voto, partecipa alle deliberazioni che vengono prese a maggioranza e che determinano l'attività dell'associazione. Agli amministratori, invece, spetta la competenza ad amministrare e a dare esecuzione alle delibere assembleari.

Le associazioni si distinguono in:

- **associazioni riconosciute** – costituite con atto pubblico, tramite notaio o pubblico ufficiale, e dotate di statuto disciplinante regole e funzionamento dell'associazione dei rispettivi organi. Con il riconoscimento l'associazione consegue personalità giuridica, vale a dire lo status di centro di imputazione di diritti ed obblighi ben distinto e separato dalle persone che la compongono. Tale riconoscimento comporta i seguenti effetti:

- il patrimonio dell'associazione si presenta distinto e autonomo rispetto a quello degli associati e degli amministratori;
- è stabilita una limitazione di responsabilità degli amministratori per le obbligazioni assunte per conto dell'associazione. A rispondere delle obbligazioni contratte dall'associazione è sempre e solo il patrimonio dell'ente e non quello degli associati;
- possibilità di acquisire beni immobili a titolo gratuito, accettare donazioni ed eredità, conseguire legati;
- possibilità di fruire di agevolazioni fiscali e finanziamenti da enti pubblici. Per conseguire il riconoscimento, l'atto costitutivo e lo statuto di un'associazione devono essere redatti da un notaio (con atto pubblico o scrittura privata autenticata);
- **associazioni non riconosciute** – nel caso di associazioni non riconosciute, il patrimonio degli associati non è separato da quello dell'associazione; i terzi possono far valere i loro diritti sul fondo comune e coloro che hanno assunto obbligazioni in nome e per conto dell'associazione rispondono anche personalmente e solidalmente. Non è inoltre necessario l'intervento di un notaio per la redazione dell'atto costitutivo e dello statuto.

Le ONLUS

Si definiscono ONLUS, Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale, i soggetti che si organizzano per il perseguimento di **finalità sociali**.

Introdotte nel nostro ordinamento giuridico con il D.L. 460/1997, possono assumere la forma di associazione, comitato, fondazione, società cooperativa o altro ente di carattere privato. Per conseguimento di finalità di solidarietà sociale si intende lo svolgimento di attività che apportano benefici a persone svantaggiate in ragione delle loro condizioni fisiche, sociali, economiche o familiari, operando in uno o più dei seguenti settori:

- assistenza sociale e sociosanitaria;
- assistenza sanitaria;
- beneficenza;
- istruzione;
- formazione;
- sport dilettantistico;
- tutela, promozione e valorizzazione dei beni di interesse storico e artistico;
- tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente (esclusa l'attività abituale di raccolta e riciclaggio di rifiuti);
- promozione della cultura e dell'arte;
- tutela dei diritti civili;
- ricerca scientifica di particolare interesse sociale.

Gli utili e gli avanzi di gestione non possono essere distribuiti ai soggetti che ne fanno parte, ma devono essere impiegati per la realizzazione delle attività dell'ente. Lo scioglimento, per qualunque causa, comporta la devoluzione del patrimonio ad altre organizzazioni non lucrative di utilità sociale.

Per costituire una ONLUS sono necessari atto costitutivo e statuto. È poi necessario registrare questi atti presso l'Agenzia delle Entrate entro 20 giorni dalla costituzione.

Le ONLUS beneficiano di agevolazioni fiscali e di un regime tributario agevolato per quanto riguarda le imposte sui redditi, l'IVA e le altre imposte indirette; godono inoltre del regime semplificato di tenuta delle scritture contabili. Per usufruire delle agevolazioni fiscali previste, le ONLUS devono essere iscritte all'anagrafe unica delle ONLUS tenuta presso la Direzione Regionale dell'Agenzia delle Entrate.

Approfondimento: L'impresa sociale

La disciplina dell'impresa sociale è stata introdotta per fornire un quadro chiaro delle regole che governano il sistema delle imprese gestite senza scopo di lucro in settori di utilità sociale. Attualmente ne troviamo la disciplina al D.Lgs. 112/2017. La qualifica di impresa sociale può essere acquisita da enti privati e società che esercitano in via stabile e principale un'**attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale**. Pertanto, questo tipo di impresa unisce due aspetti fondamentali: quello dell'attività d'impresa e quello della produzione di beni e servizi di utilità sociale.

Non si tratta di una nuova forma giuridica, ma di una qualifica che viene attribuita, al rispetto di determinate condizioni, a forme giuridiche già esistenti, di carattere imprenditoriale (società di persone, di capitali, cooperative, consorzi) o non imprenditoriale (associazioni, fondazioni, comitati).

È ammessa la possibilità di ripartire gli utili e gli avanzi di gestione, seppure in forma limitata. Un'impresa sociale può svolgere solo le attività di interesse generale previste dalla legge⁶⁵ e deve avere come oggetto dell'attività principale l'erogazione di beni e/o servizi di utilità sociale. La finalità di utilità sociale può essere raggiunta anche mediante l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, lavoratori svantaggiati⁶⁶, persone con disabilità, persone beneficiarie di protezione internazionale, persone senza fissa dimora.

L'impresa sociale si costituisce con atto pubblico che espliciti il carattere sociale dell'impresa e definisca l'oggetto sociale e l'assenza di finalità di lucro. Non possono acquisire la qualifica di impresa sociale:

- le società costituite da un unico socio persona fisica;
- le amministrazioni pubbliche;
- gli enti i cui atti costitutivi limitino l'erogazione di beni e servizi ai soli soci o associati.

Occorre poi redigere lo statuto, che detti le regole generali per il funzionamento dell'impresa sociale e dei relativi organi. Particolare attenzione nella redazione degli atti sociali deve essere posta sulla denominazione, che deve necessariamente contenere la dicitura «impresa sociale». Entro 30 giorni dalla costituzione, l'atto costitutivo e gli altri documenti relativi all'organizzazione devono essere depositati a cura del notaio o degli amministratori presso il Registro Imprese della Camera di Commercio competente per l'iscrizione nell'apposita sezione.

Costituiscono organi dell'impresa sociale: l'assemblea dei soci che riunisce tutti i soci dell'impresa; il consiglio di amministrazione, eletto dall'assemblea dei soci e preposto all'amministrazione dell'impresa; il presidente quale rappresentante legale; il collegio sindacale, organo di vigilanza sull'amministrazione dell'impresa. La composizione e la funzione degli organi possono variare a seconda che l'impresa sia costituita in forma di società di capitali, Srl, cooperativa o fondazione.

Altre caratteristiche che distinguono l'impresa sociale sono:

- la democraticità della gestione, in quanto tutti gli stakeholder, sia interni (soci, collaboratori, volontari) che esterni all'organizzazione (utenti finali) sono coinvolti nella gestione dell'impresa;
- la partecipazione degli utenti finali alla valutazione dei risultati;
- la rendicontazione sociale – viene redatto e pubblicato il bilancio sociale per permettere a chiunque di verificare i risultati dell'attività.

⁶⁵ Alcune di queste sono: interventi e servizi sociali; interventi e prestazioni sanitarie; prestazioni socio-sanitarie; attività di educazione, istruzione e formazione professionale; interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente e all'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali; interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio; organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato ecc.

⁶⁶ Ai sensi del regolamento UE 651/2014 si distinguono lavoratori molto svantaggiati, cioè privi di impiego regolarmente retribuito da almeno 24 mesi, e lavoratori svantaggiati, vale a dire privi di impiego regolarmente retribuito da 12 mesi. Si definiscono invece persone svantaggiate gli ex degenti di ospedali psichiatrici, anche giudiziari, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, le persone detenute o internate negli istituti penitenziari, i condannati e gli internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all'esterno.

3.7 Il ruolo del notaio

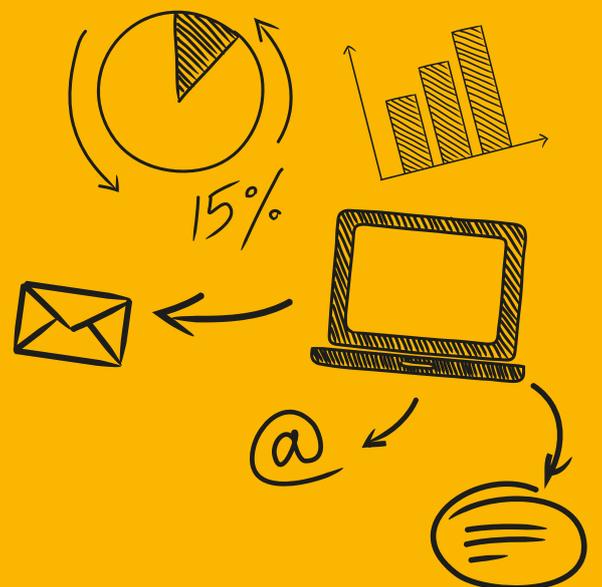
Il notaio svolge un ruolo importante nell'ambito delle pratiche per l'avvio d'impresa; si occupa, in particolare, e in riferimento ad alcune forme giuridiche, della redazione dell'atto costitutivo.

L'atto costitutivo è il documento ufficiale con cui viene sancita la nascita della società e in cui occorre specificare data e luogo di costituzione, denominazione e sede legale, nonché i dati anagrafici dei soci fondatori firmatari dell'atto. Parte integrante dell'atto costitutivo è lo statuto, che regola la vita della società e ne determina il funzionamento nel corso degli anni. È compito del notaio depositare l'atto costitutivo e i documenti necessari presso la Camera di Commercio territorialmente competente, ai fini della registrazione della nuova impresa nel Registro Imprese.

Rivolgersi ad un professionista comporta dei costi, che dovranno essere tenuti in considerazione nel calcolo delle spese necessarie all'avvio (cosiddette spese di costituzione, tra le quali rientrano i costi, appunto, del notaio e del commercialista per le attività strettamente legate agli adempimenti formali, oltre ad eventuali costi di *business planning*).

Per le forme societarie più semplici, la legge non impone l'intervento di uno studio notarile.

LA GESTIONE DEGLI ADEMPIMENTI



4.0 La gestione degli adempimenti

4.1 Avviare l'impresa: gli adempimenti necessari

A prescindere dall'attività da intraprendere, esiste una serie di adempimenti da soddisfare per dare avvio alla propria iniziativa. Prima di procedere con l'avvio, è quindi indispensabile che l'aspirante imprenditore conosca questi elementi e sappia come farvi fronte. Le informazioni di cui bisogna disporre prima di avviare un'attività imprenditoriale sono diverse e di varia natura:

- vincoli e adempimenti amministrativi;
- enti ai quali presentare le varie richieste (a seconda dei casi, Camera di Commercio, Comune, Provincia/Città metropolitana, Regione, ecc);
- moduli e documenti da compilare.

Avere informazioni su ciascuno di questi aspetti permette di valutare in via preventiva i tempi e i costi necessari per l'avvio dell'impresa.

L'aspetto autorizzatorio-burocratico rientra tra i fattori di maggiore preoccupazione per chi intende avviare un'iniziativa imprenditoriale: il timore, infatti, è che il progetto subisca dei rallentamenti o piuttosto che il suo avvio sia soggetto ad adempimenti complessi e onerosi. Questi elementi rischiano di disincentivare il potenziale futuro imprenditore; per questo motivo, il Legislatore ha messo in campo una serie di strumenti di semplificazione amministrativa, che hanno permesso uno snellimento delle procedure necessarie per avviare un'attività d'impresa. Tra questi rientrano la **Comunicazione Unica**, il **SUAP** e la **SCIA**.

4.2 La Comunicazione Unica

La Comunicazione Unica (ComUnica) è una pratica informatica che consente di adempiere agli obblighi di legge relativi all'avvio, alla modifica e alla cessazione d'impresa tramite l'invio di un'unica comunicazione rivolta a un solo destinatario, il Registro Imprese della Camere di Commercio.

Tramite la ComUnica è possibile raggiungere contestualmente:

- l'**Agenzia delle Entrate**, per l'apertura, la chiusura e la modifica della partita IVA;
- il **Registro Imprese**, per tutti gli adempimenti, iscrizioni, modifiche e cancellazioni riguardanti i soggetti con obbligo di iscrizione al Registro;
- l'**INPS** Artigiani, per l'iscrizione degli artigiani, dei datori di lavoro e per la denuncia aziendale; l'**INPS** Commercianti per iscrizioni, modifiche e cancellazioni di titolari, soci e collaboratori familiari di imprese esercenti attività commerciali; l'**INPS** Dipendenti per iscrizioni, modifiche e cancellazioni all'**INPS** di imprese con dipendenti; l'**INPS** Imprese Agricole e Coltivatori Diretti per l'iscrizione di imprese agricole con manodopera e dei coltivatori diretti;
- l'**INAIL** per l'iscrizione, modifica e cancellazione al sistema assicurativo;
- l'**Albo delle Imprese Artigiane** per iscrizioni, modifiche e cancellazioni;
- l'**Albo Cooperative** per domande di iscrizione delle società cooperative;
- il **SUAP** (Sportello Unico per le Attività Produttive)⁶⁷ per tutti gli adempimenti relativi all'attività aziendale e alla sua localizzazione.

⁶⁷ Del SUAP si parlerà estensivamente nel par. 4.3.

Con la ComUnica si accede inoltre alle sezioni speciali delle startup innovative, incubatori certificati e delle PMI innovative per le attività inerenti alla prima iscrizione, agli aggiornamenti e alla cancellazione e alle altre sezioni speciali (impresa sociale, ecc).

La procedura di invio telematico della ComUnica prevede l'utilizzo di un software⁶⁸, che trasmette ai diversi enti di competenza la relativa documentazione. Le diverse amministrazioni risponderanno direttamente al richiedente, chiedendo eventualmente anche integrazioni oltre a trasmettere gli esiti della pratica. Per l'invio della ComUnica è necessario essere in possesso di Firma Elettronica Qualificata (FEQ), anche detta digitale, e di una casella di Posta Elettronica Certificata (PEC)⁶⁹.

La compilazione e la trasmissione per via telematica della ComUnica richiedono alcune conoscenze di carattere civilistico, fiscale e previdenziale. Nel caso in cui l'imprenditore non abbia queste conoscenze sarà opportuno rivolgersi a intermediari autorizzati (a seconda dei casi, commercialisti, notai, consulenti del lavoro o associazioni di categoria).

Nelle prossime pagine si analizzerà il rapporto tra la ComUnica e i diversi destinatari della documentazione di avvio d'impresa.

La ComUnica e l'Agenzia delle Entrate

Tra gli organismi con cui è necessario interagire per l'invio di documenti e di altre informazioni riguardanti l'impresa figura l'Agenzia delle Entrate. Più precisamente, tutti i soggetti residenti che esercitano un'attività d'impresa, un'arte o una professione e i non residenti che istituiscono un'organizzazione stabile nel territorio dello Stato devono presentare presso l'Agenzia delle Entrate una dichiarazione di inizio attività. La dichiarazione, sottoscritta dal titolare o da un suo legale rappresentante, va presentata

per via telematica all'ufficio dell'Agenzia delle Entrate competente per territorio entro il termine di 30 giorni dall'inizio dell'attività. A questo punto l'ufficio attribuirà al contribuente il numero di partita IVA. I nuovi imprenditori dovranno inviare questa dichiarazione attraverso la ComUnica, contestualmente alle altre eventuali denunce da presentare al Registro Imprese e altri enti. In questo caso, sarà il sistema a trasmettere all'Agenzia delle Entrate, che risponderà direttamente all'interessato. La dichiarazione deve presentare:

- tutti i dati identificativi delle persone fisiche;
- per le persone giuridiche – natura giuridica, ragione o denominazione sociale, sede legale o amministrativa, domicilio fiscale;
- luogo di esercizio dell'attività, sedi secondarie, filiali, depositi, succursali, negozi;
- in caso di attività di commercio elettronico, l'indirizzo del sito web e i dati identificativi del fornitore di servizi internet (ISP, *Internet Service Provider*);
- luogo di conservazione di libri, registri e scritture contabili obbligatorie;
- volume d'affari presunto;
- il codice fiscale, il regime contabile prescelto, la periodicità delle liquidazioni e dei versamenti IVA, con l'esclusione di tutti quei dati che l'Agenzia delle Entrate è in grado di acquisire autonomamente.

Ogni variazione di uno o più elementi indicati nella dichiarazione di inizio attività deve essere comunicata all'Ufficio delle Entrate competente per territorio entro il termine di 30 giorni. La dichiarazione di variazione è inviata anche all'Ufficio delle Entrate del territorio in cui è stato trasferito il domicilio fiscale del contribuente. Anche la cessazione dell'attività deve essere comunicata all'Ufficio delle Entrate competente entro 30 giorni dall'ultima operazione di liquidazione dell'azienda. In caso di decesso del contribuente, gli eredi dovranno rendere la comunicazione entro il più lungo termine di 90 giorni.

⁶⁸ Accessibile su <http://www.registroimprese.it/comunicazione-unica-d-impresa>. Per utilizzare il software occorre ottenere apposite credenziali seguendo la procedura guidata. In alternativa:

- Pratica Semplice, esclusivamente per l'impresa individuale. <http://icos-registroimprese.infocamere.it/icos/startIcos>;
- Comunica Starweb, applicazione web accessibile online <http://starweb.infocamere.it>;
- altre soluzioni di mercato.

⁶⁹ La FEQ e la PEC saranno trattate nel par. 4.4.

La ComUnica e il Registro Imprese

Ogni attività imprenditoriale ha l'obbligo di registrazione al Registro Imprese presso la Camera di Commercio⁷⁰ del territorio in cui ha sede l'impresa. I soggetti tenuti all'iscrizione sono tutte le imprese, sia individuali sia societarie, e nello specifico:

- gli imprenditori individuali;
- le società commerciali (art. 2200 Codice civile);
- i consorzi con attività esterna (art. 2612 Codice civile) e le società consortili (art. 2615-ter Codice civile);
- i gruppi europei di interesse economico di cui al D.Lgs. 240/1991;
- gli enti pubblici che hanno per oggetto esclusivo o principale un'attività commerciale (art. 2201 Codice civile);
- le società che sono soggette alla legge italiana ai sensi dell'art. 25 della L. 218/1995;
- le società cooperative (art. 2519 Codice civile);
- le società estere aventi in Italia una o più sedi secondarie (art. 2508 Codice civile);
- le aziende speciali degli enti locali di cui al D.L. 26/1995 (convertito in L. 95/1995);
- gli imprenditori agricoli (art. 2135 Codice civile);
- i piccoli imprenditori, tra cui rientrano anche i coltivatori diretti (art. 2083 Codice civile);
- le società semplici (art. 2251 Codice civile);
- le società tra avvocati e le società tra i professionisti;
- le società o gli enti che esercitano attività di direzione, controllo e coordinamento e quelle che vi sono soggette;
- le imprese sociali;
- le startup innovative e gli incubatori certificati di startup;
- le PMI Innovative;
- le imprese, gli enti e i professionisti che intendono offrire agli studenti periodi di Alternanza scuola-lavoro e apprendistato.

Il Registro Imprese è lo strumento che raccoglie tutte le informazioni giuridico-economiche e i successivi eventi che hanno interessato la vita delle imprese soggette a iscrizione su tutto il territorio nazionale; è strumento di pubblicità legale degli atti in esso iscritti⁷¹ e si articola in sezioni.

- Una **sezione ordinaria** che comprende:
 - tutte le società (di persone, di capitali, consortili, costituite all'estero con sede amministrativa o secondaria sul territorio italiano, gruppi europei di interesse economico);
 - gli enti pubblici, che hanno per oggetto esclusivo o principale un'attività commerciale;
 - gli imprenditori di cui all'art. 2195 del Codice civile (imprenditori commerciali non piccoli);
- una **sezione speciale** che comprende:
 - le imprese agricole (persone fisiche e persone giuridiche);
 - i piccoli imprenditori e/o i coltivatori diretti;
 - le società semplici;
 - le imprese artigiane;
- **apposite sezioni speciali** nelle quali l'impresa è iscritta in qualità di:
 - startup innovativa;
 - incubatore certificato;
 - PMI innovativa;
 - impresa sociale;
- **altre sezioni speciali** che comprendono le società tra professionisti, le imprese iscritte all'Alternanza scuola-lavoro, gli atti tradotti da una lingua diversa dall'italiano.

L'iscrizione al Registro Imprese avviene tramite ComUnica; è redatta su appositi modelli informativi sottoscritti con firma digitale e accompagnata dai principali documenti dell'impresa (atto costitutivo, statuto, ecc). L'iscrizione al Registro deve avvenire nei seguenti termini:

⁷⁰ Per approfondimenti sui ruoli e le funzioni della Camera di Commercio: <http://www.registroimprese.it/le-camere-di-commercio>

⁷¹ La pubblicità legale dell'impresa, conferita dall'iscrizione nel Registro Imprese, assume diverse forme:

- pubblicità costitutiva – l'iscrizione di un determinato atto nel Registro è requisito necessario e indispensabile affinché l'atto produca i propri effetti giuridici tra le parti;
- pubblicità dichiarativa – l'iscrizione nel Registro rende opponibile ai terzi l'atto del quale è stata data pubblicità, a prescindere dall'effettiva conoscenza da parte di terzi;
- pubblicità-notizia – l'iscrizione nel Registro ha la finalità di informazione del pubblico e certificazione anagrafica.

- impresa commerciale – entro 30 giorni dall'inizio dell'attività;
- società di persone – entro 30 giorni dalla stipula dell'atto costitutivo;
- società di capitali – entro 20 giorni dalla stipula dell'atto costitutivo.

In caso di mancata richiesta nei termini l'im-

prenditore viene invitato a provvedere entro un congruo termine; scaduto il termine, l'iscrizione avviene d'ufficio con provvedimento del Giudice del Registro Imprese. Se invece la domanda di iscrizione viene respinta, la Camera di Commercio deve darne comunicazione motivata al richiedente.

Il Repertorio Economico Amministrativo (REA)

Nel Registro Imprese è presente un'altra banca dati denominata Repertorio Economico Amministrativo (REA), che integra i dati contenuti nel Registro Imprese con informazioni di carattere economico, statistico e amministrativo. Sono tenuti a comunicare le informazioni al REA:

- tutti i soggetti iscritti al Registro Imprese e alle sue sezioni speciali;
- gli imprenditori con sede principale all'estero, che aprono sul territorio nazionale una o più unità locali;
- gli enti pubblici, le associazioni, gli organismi e gli altri soggetti che esercitano un'attività economica, anche se non obbligati all'iscrizione al Registro Imprese.

Le società in nome collettivo, le società in accomandita semplice, le società a responsabilità limitata (compresa quella unipersonale), le società per azioni, le società in accomandita per azioni, le società cooperative, i consorzi con attività esterna, le società consortili, gli enti pubblici economici, i gruppi europei di interesse economico e le società semplici devono fornire notizie relativamente:

- all'attività economica esercitata;
- alle unità locali;
- alle iscrizioni in albi, ruoli, elenchi e registri;
- alle licenze, autorizzazioni e altre forme di concessione;
- ai soggetti muniti di qualifiche e responsabilità tecniche.

Gli imprenditori commerciali individuali e i piccoli imprenditori dovranno fornire solamente notizie relative:

- alle unità locali;
- alle iscrizioni in albi, ruoli, elenchi e registri;
- alle licenze, autorizzazioni e altre forme di concessione;
- ai soggetti muniti di qualifiche e responsabilità tecniche.

Le denunce al REA devono essere comunicate entro 30 giorni dal loro verificarsi, con le stesse modalità previste per l'iscrizione al Registro Imprese.

La ComUnica e l'INPS

L'INPS (Istituto Nazionale della Previdenza Sociale) è l'ente che gestisce la previdenza di lavoratori dipendenti e autonomi; nasce per garantire i lavoratori dagli effetti di vecchiaia,

invalidità e morte attraverso il pagamento e la liquidazione di pensioni e indennità di natura previdenziale e assistenziale. I soggetti tenuti all'iscrizione all'INPS sono:

- nelle imprese individuali, il titolare e gli eventuali familiari collaboratori;
- nelle società, tutti i soci che partecipano personalmente all'attività aziendale, con carattere di abitudine e prevalenza. Possono essere iscritti come familiari collaboratori i parenti e gli affini entro il terzo grado che prestano lavoro per l'impresa con carattere di abitudine e prevalenza;
- nelle società artigiane, tutti i soci in possesso della qualifica di artigiano.

Attraverso la ComUnica è possibile far pervenire all'INPS una serie di richieste e comunicazioni che interessano l'attività:

- la denuncia di iscrizione della nuova impresa;
- la domanda per apertura di una posizione contributiva;
- la comunicazione di variazioni anagrafiche;
- la denuncia di cessazione.

La ComUnica e l'INAIL

L'INAIL (Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro) svolge attività di prevenzione dei rischi, di informazione, di formazione e assistenza in materia di sicurezza e salute sul lavoro. In particolare, fornisce indicazioni sulle modalità di individuazione, all'interno della struttura organizzativa azien-

dale, di responsabilità e procedure per la realizzazione del piano aziendale di prevenzione dei rischi, nel rispetto delle norme di salute e sicurezza vigenti.

Tutti i datori di lavoro che occupano lavoratori dipendenti e parasubordinati sono tenuti ad assicurarsi tramite iscrizione all'INAIL. L'iscrizione tutela i lavoratori contro i danni fisici ed economici derivanti da infortuni e malattie causati dall'attività lavorativa. Nell'impresa artigiana sono invece tenuti ad assicurare se stessi gli artigiani, includendo tra gli assicurati anche i parenti che svolgono attività a favore dell'impresa.

Con la ComUnica è possibile presentare all'INAIL la denuncia di iscrizione, le denunce di variazioni anagrafiche, le aperture e le cessazioni di PAT (Posizioni assicurative territoriali)⁷², nonché la denuncia di cessazione di attività.

La ComUnica e l'iscrizione agli Albi

La semplificazione degli adempimenti burocratici attraverso la ComUnica è stata estesa anche alle pratiche previste per l'iscrizione all'Albo delle Imprese Artigiane e all'Albo delle Società Cooperative.

ComUnica per l'iscrizione all'Albo Imprese Artigiane

Ci si rivolge all'Albo delle Imprese Artigiane per la domanda di iscrizione, variazione e cessazione di impresa artigiana. L'iscrizione all'Albo delle imprese artigiane è obbligatoria per:

- le imprese individuali;
- le società in nome collettivo, purché la maggioranza dei soci – ovvero uno nel caso di due soci – svolga in prevalenza lavoro personale nel processo produttivo;
- le società in accomandita semplice, purché tutti i soci accomandatari svolgano lavoro personale nel processo produttivo, indipendentemente dal numero di soci accomandanti;
- le società a responsabilità limitata unipersonali, purché il socio svolga in prevalenza lavoro personale nel processo produttivo;
- le società cooperative, purché la maggioranza dei soci svolga in prevalenza lavoro personale nel processo produttivo.

⁷² Si tratta in sostanza della polizza infortuni sul lavoro che le aziende sono tenute a stipulare.

L'iscrizione all'Albo delle imprese artigiane è invece facoltativa per le società a responsabilità limitata con pluralità di soci, purché la maggioranza dei soci svolga in prevalenza lavoro personale nel processo produttivo e detenga la maggioranza del capitale sociale e degli organi deliberanti della società.

Sono esclusi dall'iscrizione all'albo le società per azioni e le società in accomandita per azioni. Ai fini dell'iscrizione⁷³, l'interessato dovrà presentare una dichiarazione attestante il possesso dei requisiti che la qualificano come impresa artigiana. L'iscrizione all'Albo Artigiani presuppone l'avvenuto inizio dell'attività; pertanto, la ComUnica dovrà contenere la SCIA, in base al tipo di attività svolta, e la prova dell'avvenuto inoltro al SUAP⁷⁴.

ComUnica per l'iscrizione all'Albo Cooperative: presso il Ministero dello Sviluppo Economico è stato istituito l'Albo Nazionale delle Società Cooperative⁷⁵. L'iscrizione all'Albo è prevista sia per le cooperative a mutualità prevalente sia per le cooperative diverse. Competente a ricevere la domanda di iscrizione o variazione è, anche in questo caso, il Registro Imprese tramite ComUnica. Ulteriori comunicazioni da far pervenire all'Albo riguardano il permanere delle condizioni di mutualità prevalente o meno, da dichiarare in occasione del deposito annuale del bilancio presso il Registro Imprese.

4.3 SUAP, SCIA e altri strumenti di semplificazione amministrativa

La ComUnica consente anche di trasmettere la SCIA (Segnalazione Certificata di Inizio Attività) al SUAP (Sportello Unico Attività Produttive) del territorio dove l'attività è localizzata.

IL SUAP

Sulla base del D.P.R. 160/2020, il SUAP è il “[...] soggetto pubblico di riferimento territoriale per tutti i procedimenti che abbiano ad oggetto l'esercizio di attività produttive e di prestazione di servizi, e quelli relativi alle azioni di localizzazione, realizzazione, trasformazione, ristrutturazione o riconversione, ampliamento o trasferimento, nonché cessazione o riattivazione delle suddette attività [...]”, intendendo per attività produttive

quelle “[...] attività di produzione di beni e servizi, incluse le attività agricole, commerciali e artigianali, le attività turistiche e alberghiere, i servizi resi dalle banche e dagli intermediari finanziari e i servizi di telecomunicazioni [...]”.

Lo Sportello Unico è presente in tutti i Comuni italiani⁷⁶ e costituisce un punto di contatto tra imprese e istituzioni pubbliche per l'apertura, la modifica e la cessazione delle attività imprenditoriali. Il SUAP opera esclusivamente in via telematica sia nei confronti delle imprese sia nelle relazioni con le eventuali altre amministrazioni (Comuni, Province/Città metropolitane, AUSL, ecc) coinvolte nei diversi procedimenti; è tuttavia possibile rivolgersi allo Sportello di competenza per informazioni.

⁷³ Per approfondimenti sull'iscrizione all'Albo: <https://www.bo.camcom.gov.it/it/albi-ruoli-elenchi-e-registri/come-isciversi-allalbo-artigiani>

⁷⁴ Per la SCIA e il SUAP si veda il par. successivo.

⁷⁵ Per approfondimenti sull'Albo: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/cooperative/albo-delle-societa-cooperative>

⁷⁶ Su <https://www.impresainungiorno.gov.it/web/l-impresa-e-l-europa/sportelli-suap> è possibile individuare il proprio ufficio territoriale di riferimento. Nel territorio della Città metropolitana di Bologna molti Comuni hanno delegato la funzione SUAP all'Unione di comuni di appartenenza; in questo caso, lo Sportello Unico cui rivolgersi si trova presso l'Unione corrispondente. I Comuni possono anche esercitare le funzioni inerenti al SUAP in convenzione con la Camera di Commercio. In molti territori si trovano nel SUAP anche le competenze in materia di edilizia, ambiente e la tutela del paesaggio dello Sportello Unico per l'Edilizia (SUE).

La SCIA

La SCIA è una dichiarazione, resa sotto forma di autocertificazione, che consente alle imprese di iniziare, modificare o cessare un'attività produttiva (artigianale, commerciale, industriale) senza il bisogno di attendere i tempi e l'esecuzione di verifiche e controlli preliminari da parte degli enti competenti. All'invio della SCIA segue infatti una ricevuta, con la quale l'imprenditore può avviare **immediatamente** la propria attività. La dichiarazione dell'imprenditore va quindi a sostituire autorizzazioni, licenze o domande **non sottoposte a valutazioni o al rispetto di particolari norme** (ad esempio vincoli ambientali, paesaggistici, culturali, ecc).

La SCIA deve essere presentata **prima** dell'inizio (o della modifica, sospensione, ripresa, cessazione) dell'attività. La dichiarazione deve essere compilata fornendo le indicazioni richieste dall'apposita modulistica e dovrà specificare il possesso dei **requisiti soggettivi** (moralì, professionali e tecnici, quando richiesti per lo svolgimento di specifiche attività) e **oggettivi** (riguardanti la conformità urbanistica, edilizia, igienico-sanitaria, ambientale, ecc dei locali e/o delle attrezzature aziendali). In alcuni casi, alla SCIA devono essere allegati elaborati tecnici e planimetrici.

La SCIA, compresi i relativi elaborati tecnici e allegati, deve essere trasmessa esclusivamente in modalità telematica. Lo Sportello Unico ha il compito di ricevere le istanze, trasmetterle, se opportuno, alle eventuali altre amministrazioni coinvolte nel procedimento e comunicare l'esito della pratica al richiedente. Spetta al SUAP, ed eventualmente alle altre amministrazioni competenti, verificare entro 60 giorni dal ricevimento dell'istanza l'effettivo possesso dei requisiti dichiarati e, in caso negativo, vietare la prosecuzione dell'attività e sanzionare l'imprenditore che avrà reso dichiarazioni false.

L'invio della SCIA prevede dei costi, che variano anche in base al tipo di pratica. Prima di procedere alla compilazione è dunque consigliabile verificare gli oneri del SUAP di riferimento.

Per le attività sottoposte a valutazioni o al rispetto di particolari norme, l'imprenditore non potrà inviare una semplice SCIA e avviare immediatamente l'attività, ma sarà soggetto a **SCIA Condizionata**. In questi casi, è bene che l'aspirante imprenditore si rivolga al SUAP per chiarire:

- cosa richiedere – ogni titolo autorizzatorio ha una funzione e dei termini ben precisi che è necessario conoscere;
- quando richiederlo – alcune autorizzazioni devono essere chieste prima di iniziare l'attività, altre dopo;
- dove richiederlo – presso quale amministrazione, ufficio, ente deve essere presentata la richiesta.

In particolare, la SCIA Condizionata prevede l'indizione della Conferenza di servizi nel caso in cui per lo svolgimento di un'attività soggetta a SCIA siano necessarie autorizzazioni espresse o perfezionate con il silenzio-assenso⁷⁷. L'avvio dell'attività sarà in questo caso **condizionato dall'esito della Conferenza**⁷⁸, e non potrà avvenire finché le autorizzazioni non saranno rilasciate. Con il D.Lgs. 222/2016, il Legislatore ha mappato le diverse attività nei campi dell'edilizia, del commercio e dell'ambiente, specificando quale procedimento occorra attivare⁷⁹.

⁷⁷ Il silenzio-assenso ricorre nei casi in cui all'inerzia dell'Amministrazione corrisponde l'accoglimento dell'istanza presentata dal privato.

⁷⁸ Art. 7 D.P.R. 160/2010.

⁷⁹ Si veda in particolare la Tabella A. Sui D.Lgs. 126 e 222/2016, che hanno modificato la disciplina della SCIA, il Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione ha predisposto una guida, accessibile su http://www.italiasemplice.gov.it/media/2304/guida_scia_operatori.pdf

Approfondimento: La Conferenza di servizi

In caso di SCIA condizionata l'impresa presenta domanda al SUAP territorialmente competente, che, verificata la completezza della documentazione, convoca la Conferenza di servizi per l'acquisizione dei pareri, autorizzazioni, consensi o nulla osta comunque denominati. L'inizio dell'attività sarà dunque condizionato dall'esito positivo della Conferenza. Gli Enti più frequentemente coinvolti nella Conferenza di servizi sono enti locali, AUSL, Vigili del Fuoco e ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale). In quanto alle tempistiche, in sintesi:

- le amministrazioni coinvolte possono richiedere integrazioni documentali e chiarimenti entro un termine non superiore a 15 giorni;
- entro un termine non superiore a 45 giorni le amministrazioni coinvolte sono tenute a rendere le proprie determinazioni, che sono formulate in termini di assenso o dissenso motivato e indicano, ove possibile, le modifiche eventualmente necessarie ai fini dell'assenso;
- quando tra le amministrazioni coinvolte nella Conferenza vi sono quelle preposte alla tutela ambientale, paesaggistico-territoriale, dei beni culturali o alla tutela della salute, il termine per le determinazioni è generalmente di 90 giorni.

La Conferenza di servizi è stata recentemente riformata. Attualmente sono previste la Conferenza di servizi istruttoria, decisoria e preliminare⁸⁰.

70 4.4 La firma digitale, la PEC e le credenziali SPID

Per l'invio della ComUnica è necessario disporre di una Firma Elettronica Qualificata (FEQ), più comunemente chiamata firma digitale, e di un indirizzo di Posta Elettronica Certificata (PEC). Nelle comunicazioni con la Pubblica Amministrazione è inoltre sempre più frequentemente richiesto il possesso delle credenziali per il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID).

- La **firma digitale** è un particolare tipo di firma elettronica che permette di condividere online documenti con valore legale. Possono dotarsi di firma digitale sia le persone fisiche che giuridiche, rivolgendosi a fornitori di servizi qualificati e autorizzati dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID)⁸¹. La firma digitale deve riferirsi a un unico soggetto; ha la stessa validità e valore legale della firma autografa e può arrivare

a sostituire l'apposizione di sigilli, timbri o altri marchi equivalenti. Più in particolare, la firma digitale garantisce:

- l'autenticità del documento – l'identità del mittente è verificata;
- il non ripudio – il mittente non può disconoscere un documento da lui firmato;
- l'integrità – il destinatario non può sostituire o modificare un documento firmato da qualcun altro.

Esistono diverse soluzioni di firma digitale (con Smart Card, chiave wireless, ecc), alcune più costose, altre meno. Il costo di un servizio base è comunque contenuto.

- La **Posta Elettronica Certificata (PEC)** è lo strumento che permette l'invio di email e documenti con garanzia legale dell'identità del mittente, della data e ora di spedizione,

⁸⁰ Per approfondimenti sulla nuova disciplina della Conferenza di servizi: https://www.camera.it/leg17/561?appro=d_lgs_127_2016_la_nuova_disciplina_della_conferenza_di_servizi

⁸¹ L'elenco dei prestatori attivi in Italia è disponibile su <https://www.agid.gov.it/piattaforme/firma-elettronica-qualificata/prestatori-di-servizi-fiduciari-attivi-in-italia>

4.5 La gestione dei dipendenti: il ruolo del consulente del lavoro

della ricezione dell'email e del suo contenuto. La PEC ha lo stesso valore legale della raccomandata con ricevuta di ritorno, ed è generalmente utilizzata per inviare e richiedere documenti o informazioni alla Pubblica Amministrazione, proteggere il copyright di un testo, rispondere a bandi di gare di appalto e altro ancora. Una volta inviata l'email, il gestore di posta trasmette al mittente una ricevuta quale prova legale della spedizione del messaggio e dei suoi allegati e, successivamente, una ricevuta di consegna (o mancata consegna) del messaggio, con precise indicazioni temporali. Per ottenere un indirizzo PEC è necessario rivolgersi a un gestore⁸² e seguire le istruzioni per creare un account. Per verificare l'identità di chi sottoscrive un account PEC, è indispensabile trasmettere al gestore la carta d'identità e il codice fiscale. Per quanto riguarda i costi, si attiva in genere un abbonamento mensile/annuale, con spese che variano a seconda del fornitore e dei servizi offerti, comunque generalmente contenute (anche pochi euro l'anno).

- Il **Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID)** è uno strumento che consente ai cittadini e alle aziende un unico accesso, sicuro e protetto, ai servizi digitali della Pubblica Amministrazione e dei soggetti privati aderenti. Si tratta in sostanza di un nome utente e password che identificano con certezza il soggetto e consentono di accedere a diversi servizi online (es: partecipazione a bandi, invio e richiesta documenti, iscrizione a servizi, ecc). L'identità SPID è rilasciata dai Gestori di Identità Digitale (*Identity Provider*) autorizzati dall'AGID e prevede tre livelli di sicurezza. Richiedere SPID è gratuito; tuttavia, alcuni gestori possono applicare minime tariffe aggiuntive.

Il consulente del lavoro è la figura che provvede agli adempimenti in materia di lavoro, previdenza e assistenza sociale nell'ambito della gestione del personale. In particolare:

- si occupa di inquadrare il personale dell'azienda, iscrivendolo agli Istituti previdenziali e assicurativi di competenza e gestendo le comunicazioni con i Centri per l'impiego;
- gestisce relazioni, comunicazioni e pratiche principalmente con i Centri per l'impiego, la Direzione territoriale del Lavoro, l'INAIL, l'INPS e con le Organizzazioni Sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro;
- elabora paghe e contributi scegliendo, interpretando e applicando i contratti collettivi e individuali;
- assolve gli adempimenti previdenziali e assicurativi;
- offre consulenza tecnica in materia di lavoro, anche in sede di contenzioso (controversie individuali e collettive, redazione di ricorsi).

Per le micro e piccole imprese con dipendenti è sicuramente consigliabile rivolgersi a un consulente che esercita la libera professione ed è iscritto all'Albo dei consulenti del lavoro; per le aziende medio-grandi, invece, la figura del consulente del lavoro può essere internalizzata e assunta nella veste di dipendente. In questi casi, non è necessario che il consulente sia iscritto all'Albo.

4.6 La registrazione di marchi e brevetti

Il marchio⁸³ è qualsiasi segno che identifica un prodotto/servizio e lo distingue dalla concorrenza; il brevetto è invece il titolo in forza del quale viene conferito a un soggetto il diritto esclusivo di sfruttamento di prodotti o servizi nuovi, che implicano un'attività inventiva e hanno un'applicazione industriale. Registrare

⁸² L'elenco dei gestori PEC è disponibile su <https://www.agid.gov.it/it/piattaforme/posta-elettronica-certificata/elenco-gestori-pec>

⁸³ Del marchio si è già parlato nel cap. 1 di questo Vademecum.

un marchio o un brevetto significa averne l'**uso esclusivo**, impedendo ad altri l'utilizzo dello stesso nell'ambito della propria attività e comunque di trarne qualsiasi forma di profitto.

Il marchio

In base al Codice della proprietà industriale, il titolare del marchio ha il diritto all'uso esclusivo dello stesso ed è vietato a terzi l'utilizzo di un segno identico o simile per prodotti o servizi identici o affini. Perché sia registrabile, il marchio deve rispettare alcuni requisiti:

- essere **nuovo** rispetto ai segni già presenti sul mercato. In Italia è possibile registrare un marchio già registrato all'estero, purché non abbia una notorietà diffusa e la registrazione non sia fatta in mala fede, cioè sapendo di poter violare un diritto altrui;
- avere carattere **distintivo**;
- essere **lecito**, vale a dire che non deve andare in contrasto con l'ordine pubblico e non deve violare le disposizioni di legge.

Il marchio da depositare può essere costituito da parole, parole e grafica o solo grafica. Spesso è opportuno registrare il marchio sia come parola sia come parola e grafica per ottenere una protezione più ampia. Prima di scegliere un segno come identificativo della propria impresa o del proprio prodotto, è fondamentale accertarsi che non sia già stato registrato da altri e che non ne esistano di simili. Per eseguire questo tipo di ricerca si possono consultare alcune banche dati accessibili online⁸⁴, ma per un esame più approfondito può essere opportuno rivolgersi a

un consulente specializzato.

Un marchio può essere registrato da un'impresa o da una persona fisica. Per registrarlo:

- a livello nazionale, ci si deve rivolgere all'Ufficio Marchi e Brevetti di una qualsiasi Camera di Commercio del territorio nazionale, oppure inviare la domanda in via telematica dal sito dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM)⁸⁵ o, in alternativa, con raccomandata A/R;
- a livello europeo, effettuando il deposito direttamente sul sito internet dell'Ufficio dell'Unione europea per la proprietà intellettuale (EUIPO)⁸⁶;
- attraverso più registrazioni nazionali – la domanda di registrazione andrà presentata in tutti i Paesi in cui si vuole ottenere la protezione;
- a livello internazionale – non esiste in realtà un marchio con validità in tutto il mondo; tuttavia, è possibile procedere a un'estensione del marchio italiano tramite l'Organizzazione Mondiale per la Proprietà Intellettuale (OMPI)⁸⁷, con domanda da presentare presso una qualsiasi Camera di Commercio del territorio nazionale⁸⁸.

Chi registra il marchio deve utilizzarlo entro 5 anni dalla registrazione, potendo decadere per non uso allo scadere del termine. Il marchio ha una durata di 10 anni dalla data di deposito ma, a differenza dei brevetti, può essere rinnovato all'infinito. I marchi hanno validità territoriale limitata allo Stato o agli Stati in cui sono registrati⁸⁹ e registrarli ha un costo. Per conoscere le tariffe relative a marchi da registrare in Italia si suggerisce di visitare il

⁸⁴ La ricerca può essere eseguita:

- tramite gli Uffici Brevetti e Marchi della Camera di Commercio. Per ottenere informazioni sui costi e modalità di richiesta, è necessario consultare la pagina web dell'Ufficio al quale ci si vuole rivolgere;
- consultando le banche dati istituzionali, accessibili gratuitamente su internet, tra cui le principali sono:
 - UIBM – marchi nazionali <http://www.uibm.gov.it/uibm/dati>;
 - eSearchPlus – marchi europei <https://euipo.europa.eu>;
 - TM-view – marchi in tutta l'Unione europea e non solo <https://www.tmdn.org/tmview/welcome>.
 - ROMARIN – marchi Internazionali <http://wipo.int/romarin>.

⁸⁵ <https://servizionline.uibm.gov.it/deposito-online-new/pubblica/index.html>

⁸⁶ <https://euipo.europa.eu/ohimportal/it/>

⁸⁷ In inglese WIPO, *World Intellectual Property Organization*.

⁸⁸ Per approfondimenti sul deposito internazionale: <https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/marchio-internazionale/procedura-di-estensione-internazionale-del-marchio-italiano-tramite-la-wipo-con-deposito-in-cciaa>

⁸⁹ Spesso a fianco ai marchi troviamo i simboli ® e ™: il simbolo ® sta per *registered* e indica che si tratta di marchio registrato; il simbolo ™ è l'acronimo di *trademark* e fa riferimento a un marchio depositato e non ancora registrato. Mentre nei paesi anglosassoni l'uso dei due simboli è piuttosto rigoroso, in Italia spesso vengono utilizzati in modo inappropriato e non corrispondono al reale stato del marchio.

sito dell'UIBM⁹⁰. Per favorire la registrazione di marchi dell'Unione europea e internazionali, il Ministero dello Sviluppo Economico mette a disposizione delle imprese di micro, piccola e media dimensione lo strumento agevolativo Marchi+3⁹¹.

I brevetti

La registrazione di un brevetto consente a chi ha realizzato un'invenzione di poterla produrre e commercializzare in esclusiva nello Stato in cui il brevetto è stato richiesto⁹². A differenza di quanto accade per il marchio, la registrazione del brevetto conferisce diritti esclusivi sull'invenzione per un periodo limitato e non è rinnovabile dopo la scadenza.

L'invenzione brevettata non può essere realizzata, utilizzata o venduta da altri, né è possibile vendere o importare un prodotto o un processo basato sull'invenzione stessa. È però possibile vendere il brevetto o concedere ad altri l'autorizzazione temporanea all'utilizzo dell'invenzione tramite un accordo di licenza.

Esistono due diverse tipologie di brevetto:

- il **brevetto per invenzione**, per soluzioni nuove e originali a un problema tecnico mai risolto prima. Questo brevetto ha una durata di 20 anni a decorrere dalla data del deposito della domanda e non può essere rinnovato alla scadenza;
- il **brevetto per modello di utilità**, concesso per proteggere quei prodotti che, modificando oggetti già esistenti, ne comportano una maggiore utilità o facilità di utilizzo. È un tipo di brevetto che esiste in Italia e in pochi altri Paesi; dura 10 anni e non è rinnovabile.

Anche nel caso dei brevetti, è necessario il rispetto di alcuni requisiti:

- **novità** – per sapere se un'invenzione sia nuova e mai stata prodotta o brevettata

è possibile consultare il sito⁹³ dell'Ufficio Europeo Brevetti (UEB)⁹⁴. Se un oggetto è stato realizzato o brevettato in un altro Paese, ma non in Italia, chiunque in Italia potrà produrlo e venderlo, ma non potrà anche brevettarlo;

- **originalità** – il brevetto deve essere non banale e rappresentare un progresso. È inventivo ogni volta che l'invenzione non risulta in modo evidente dallo stato della tecnica per una persona esperta del ramo;
- **liceità** – non è possibile brevettare prodotti che siano contrari all'ordine pubblico e al buon costume;
- **industrialità** – il brevetto deve essere riproducibile a livello industriale.

Le modalità di registrazione del brevetto sono pressoché identiche a quelle del marchio:

- per il deposito nazionale la domanda può essere inoltrata all'Ufficio Marchi e Brevetti di una qualsiasi Camera di Commercio del territorio nazionale, oppure in via telematica dal sito dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi⁹⁵ o, in alternativa, con raccomandata A/R;
- per il deposito europeo ci si dovrà rivolgere all'Ufficio Europeo Brevetti. In questo caso, il brevetto dovrà essere convalidato dall'ufficio brevetti nazionale di ciascun Paese in cui si richiede la tutela;
- per il brevetto internazionale (PTC, *Patent Cooperation Treaty*) destinatario della domanda sarà l'UIBM, l'UEB o il corrispondente ufficio PCT dell'Organizzazione Mondiale per la Proprietà Intellettuale.

Una volta avvenuta la registrazione, il titolare del brevetto acquista diversi diritti:

- se oggetto del brevetto è un prodotto, il diritto di vietare ai terzi, salvo consenso del titolare, di produrre, usare, mettere in commercio, vendere o importare a tali fini il prodotto in questione;
- se oggetto del brevetto è un procedimento,

⁹⁰ <https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/tasse-e-tariffe>

⁹¹ Per approfondimenti: <https://www.marchipiu3.it/>. L'ampio tema della finanza agevolata per le imprese sarà trattato diffusamente nel cap. 6 di questo Vademecum.

⁹² Secondo l'art. 45 CPI (Codice della Proprietà Industriale) possono essere brevettate le invenzioni che appartengono a qualsiasi settore della tecnica. Non possono invece essere brevettate: i) le scoperte, le teorie scientifiche e i metodi matematici; ii) i piani, i principi e i metodi per attività intellettuali, per gioco o per attività commerciale e i programmi di elaboratore; iii) le presentazioni di informazioni.

⁹³ <https://www.epo.org/>

⁹⁴ In inglese EPO, *European Patent Office*.

⁹⁵ <https://servizionline.uibm.gov.it/deposito-online-new/pubblica/index.html>

il diritto di vietare a terzi, salvo consenso del titolare, di applicare il procedimento, nonché di usare, mettere in commercio, vendere o importare a tali fini il prodotto direttamente ottenuto con il procedimento in questione;

- il diritto di vietare a terzi di fornire a soggetti diversi dagli aventi diritto i mezzi relativi a un elemento indispensabile di tale invenzione e necessari per la sua attuazione;
- tutti i diritti patrimoniali sull'invenzione; si tratta dei diritti di sfruttamento patrimoniale che potranno essere anche ceduti e trasferiti a terzi;
- il diritto morale di essere riconosciuto come autore dell'invenzione; si tratta di un diritto incedibile e spettante sempre all'inventore (che può anche essere diverso dal titolare).

Per mantenere in vita il brevetto occorre pagare la tassa di mantenimento (annuale per le invenzioni, quinquennale per i modelli di utilità); in caso di mancato pagamento della tassa il brevetto decade. Per conoscere le tariffe relative a brevetti da registrare in Italia si suggerisce di visitare il sito dell'UIBM⁹⁶. Infine, vale la pena sottolineare che il Ministero dello Sviluppo Economico concede agevolazioni alle imprese per la valorizzazione economica dei brevetti attraverso lo strumento Brevetti+⁹⁷.

⁹⁶ <https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/tasse-e-tariffe>

⁹⁷ <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/rafforziamo-le-imprese/brevetti>

FARE IMPRESA: GLI ASPETTI FISCALI



5.0 Fare impresa: gli aspetti fiscali

5.1 Imposte dirette e indirette

L'imprenditore è sottoposto a una serie di imposte, che nel sistema tributario italiano si differenziano in dirette e indirette:

- le imposte **dirette** sono quelle che colpiscono direttamente il reddito o il patrimonio del soggetto in rapporto alla propria capacità contributiva. Appartengono alla categoria delle imposte dirette l'IRPEF, l'IRES e l'IRAP;
- le imposte si definiscono invece **indirette** quando colpiscono gli atti di produzione, di scambio e di consumo dei beni e dei servizi attraverso i quali il soggetto manifesta indirettamente la propria capacità contributiva, utilizzando e/o trasferendo il reddito e il patrimonio; di fatto colpiscono la ricchezza nel momento in cui viene spesa (trasferimenti, acquisti). La principale delle imposte indirette è l'IVA.

Di seguito viene proposto un approfondimento sui principali obblighi tributari d'impresa. Le nozioni fornite nel capitolo non hanno pretesa di esaustività, bensì l'ambizione di fornire un primo orientamento sui principali tributi cui è assoggettato l'imprenditore e porre le basi per facilitare un dialogo con il proprio commercialista.

5.1.1 IRPEF

L'IRPEF è l'**imposta sul reddito delle persone fisiche**. Si tratta della principale imposta del sistema tributario italiano ed è quella che fornisce il maggior gettito⁹⁸ (oltre il 40%). È disciplinata nel D.P.R. 917/1986 (Testo unico delle imposte sui redditi, di seguito TUIR), colpisce il reddito complessivo delle persone fisiche, ed è giustificata dalla necessità di:

- personalizzare il prelievo, riconoscendo rilevanza ai fatti e situazioni personali e familiari del soggetto passivo;
- attuare la progressività, come previsto dall'art. 53 della Costituzione, che sostiene che l'imposta che i cittadini, anche apolidi e stranieri, sono tenuti a versare è proporzionale all'aumentare della loro possibilità economica. In altre parole, l'imposta cresce al crescere del reddito.

I redditi tassabili sono elencati nel TUIR (art. 6), e sono:

- redditi fondiari;
- redditi di capitale;
- redditi di lavoro dipendente;
- redditi di lavoro autonomo;
- redditi d'impresa;
- redditi diversi.

I proventi non espressamente indicati non sono tassabili. Alcune categorie sono tassate al netto di spese e oneri, altre al lordo.

Sono **soggetti passivi** IRPEF (art. 2, TUIR) *"Le persone fisiche, residenti e non residenti nel territorio dello Stato"*. Il reddito dei residenti è tassato ovunque prodotto, mentre il reddito dei non residenti è tassato se prodotto in Italia. Sempre secondo l'art. 2 del TUIR, *"Si considerano residenti le persone che per la maggior parte del periodo d'imposta sono iscritte nell'anagrafe della popolazione residente o hanno nel territorio dello Stato il domicilio o la residenza ai sensi del codice civile"*. Sono persone fisiche residenti ai fini fiscali coloro che, per la maggior parte del periodo d'imposta, soddisfano almeno uno dei seguenti tre criteri alternativi:

- sono iscritti all'anagrafe della popolazione residente;
- hanno il domicilio nel territorio dello Stato, inteso come centro degli affari o interessi, oppure

⁹⁸ Il gettito fiscale è il complesso delle risorse di cui dispone lo Stato, e più in generale la Pubblica Amministrazione (tra cui Regioni e Comuni). Le risorse vengono acquisite tramite tasse, imposte e contributi, che sono impiegate per finanziare interventi pubblici, quali ad esempio l'erogazione di beni e servizi.

- hanno dimora abituale (residenza civile) nel territorio dello Stato.

Si considerano residenti, salva la prova con-

traria, i cittadini italiani che hanno trasferito la residenza in stati a regime fiscale privilegiato.

Determinazione dell'IRPEF

Reddito complessivo – il reddito complessivo si determina sommando i redditi di ogni categoria che concorrono a formarlo e sottraendo le perdite derivanti dall'esercizio di imprese commerciali e quelle derivanti dall'esercizio di arti e professioni. L'IRPEF è un'imposta personale, pertanto assumono rilevanza le deduzioni dall'imponibile e le detrazioni dall'imposta. È così possibile tener conto dell'effettiva capacità contributiva di ciascun soggetto.

Deduzioni – dal reddito complessivo lordo occorre sottrarre i cosiddetti oneri deducibili, tassativamente elencati nell'art. 10 del TUIR. Alcuni esempi:

- spese mediche per invalidità gravi;
- assegni periodici corrisposti al coniuge a seguito di separazione;
- contributi previdenziali e assistenziali versati ex lege;
- contributi versati a forme pensionistiche complementari;
- alcune forme di erogazioni liberali;
- oneri fondiari non considerati nelle stime catastali;
- indennità per perdita di avviamento (da locatore a conduttore);
- somme da restituire e che hanno già concorso alla formazione del reddito in periodi d'imposta precedenti.

Reddito complessivo – Deduzioni = Reddito imponibile

Imposta lorda – determinato il reddito imponibile, si può calcolare l'imposta lorda, applicando le aliquote per scaglioni.

Fino a 15.000€	23%
Oltre 15.000 € e fino a 28.000 €	27%
Oltre 28.000 € e fino a 55.000 €	38%
Oltre 55.000 € e fino a 75.000 €	41%
Oltre 75.000 €	43%

Imposta netta – dall'imposta lorda si sottraggono le detrazioni, che sono di tre tipi:

- per carichi di famiglia (art. 12, TUIR) attribuite a chi ha famiglia;
- per lavoro dipendente (art. 13, TUIR) relative alle spese per la produzione del reddito;
- per oneri (art. 15, TUIR), nella misura del 19% di alcune spese quali per esempio interessi passivi su mutui, spese sanitarie, spese funebri, spese di istruzione, spese sportive per figli con età compresa fra i 5 e i 18 anni, ecc.

Imposta lorda – Detrazioni = Imposta Netta

Debito/credito – per determinare l'imposta da versare, occorre scomputare (art. 22, TUIR):

- i crediti d'imposta;
- i crediti per imposte pagate all'estero;
- le ritenute d'acconto subite;
- i versamenti in acconto effettuati.

Il saldo risultante può essere:

- a debito, da versare entro termini stabiliti, oppure
- a credito, da utilizzare in compensazione con IRPEF o altri tributi, o da chiedere a rimborso.

Imposta Netta – Crediti d'imposta e/o ritenute d'acconto subite – Versamenti in acconto = Saldo a debito o a credito

5.1.2 IRES

È l'**imposta sul reddito delle società di capitali**, proporzionale, personale e con aliquota del 24%. La disciplina è contenuta nel Titolo II del TUIR.

I soggetti passivi dell'IRES sono indicati nell'art. 73, I comma, in quattro categorie:

- enti commerciali (società di capitali, cooperative e di mutua assicurazione residenti nel territorio dello Stato (art. 73, lett. a);
- altri enti commerciali (enti pubblici e privati diversi dalle società), residenti nel territorio dello Stato, aventi per oggetto esclusivo o principale l'esercizio di attività commerciali (art. 73, lett. b);
- enti non commerciali (enti pubblici e

privati diversi dalle società), residenti nel territorio dello Stato, che non hanno per oggetto esclusivo o principale l'esercizio di attività commerciali (art. 73, lett. c);

- enti non residenti (società ed enti di ogni tipo, con o senza personalità giuridica, commerciali e non, non residenti nel territorio dello Stato (art. 73, comma 1, lett. d).

Determinazione dell'IRES

Per le società di capitali e gli enti residenti, la base imponibile dell'IRES si determina considerando come reddito d'impresa qualsiasi tipo di reddito partendo dall'utile o perdita d'esercizio che deriva dal bilancio civilistico. Al valore in questione, poi, vanno apportate delle variazioni in aumento o diminuzione seguendo le regole stabilite dal TUIR applicando le diverse percentuali di deducibilità, a titolo di esempio percentuali diverse per le spese in uso promiscuo.

Reddito lordo ante imposte (utile/perdita civilistico) +/- Variazioni fiscali = Imponibile fiscale

Imposta lorda

L'IRES viene determinata applicando l'aliquota del 24% sull'Imponibile fiscale.

Imposta lorda – Detrazioni = Imposta netta

Debito/Credito

Per determinare l'imposta da versare, occorre scomputare dall'imposta netta:

- i crediti per imposte concessi alle imprese;
- le ritenute d'acconto subite;
- i versamenti in acconto effettuati.

Il saldo risultante può essere:

- a debito. I versamenti devono essere eseguiti con modello di versamento F24 in modalità telematica entro l'ultimo giorno del sesto mese successivo a quello di chiusura del periodo d'imposta, oppure entro il trentesimo giorno successivo, maggiorando le somme dello 0,40% a titolo di interesse corrispettivo;
- a credito. Da utilizzare in compensazione con IRES o altri tributi, o da chiedere a rimborso.

5.1.3 IRAP

È l'**imposta regionale sulle attività produttive** ed è stata introdotta con la riforma fiscale del 1998. Sostituisce i contributi sanitari, ILOR⁹⁹ e altri tributi minori.

Soggetti passivi dell'IRAP sono:

- i soggetti passivi dell'IRES;
- le società di persone;
- gli esercenti arti e professioni (lavoratori autonomi se dotati di autonoma organizzazione);
- organi e amministrazioni dello Stato, Regioni, Province/Città metropolitane, Comuni ed enti pubblici.

Dal 2008, sono stati esentati dall'IRAP i contribuenti minimi e forfetari.

Il presupposto per l'applicazione dell'IRAP è l'esercizio abituale di un'attività diretta alla produzione o allo scambio di beni o servizi. Qualora dette attività vengano esercitate in modo occasionale, le stesse non rilevano ai

fini dell'applicazione dell'IRAP.

Per i lavoratori autonomi è requisito essenziale l'autonoma organizzazione; l'IRAP è infatti dovuta esclusivamente nelle situazioni in cui si ravvisi l'esistenza di un'autonoma organizzazione. Per autonoma organizzazione si intende l'attività autonomamente organizzata in cui il contribuente che eserciti l'attività di lavoro autonomo:

- sia, sotto qualsiasi forma, il responsabile dell'organizzazione;
- impieghi beni strumentali eccedenti le quantità che costituiscono minimo indispensabile per l'esercizio dell'attività, anche in assenza di organizzazione;
- si avvalga in modo non occasionale di lavoro altrui.

Determinazione dell'IRAP

Base imponibile – la base imponibile IRAP nel caso di imprese e lavoratori autonomi è data dalla differenza tra il valore della produzione e i costi di cui alle lettere a) e b) dell'art. 2425 del Codice civile, con esclusione:

- delle spese per il personale (B9 – C.E.⁹⁸);
- delle altre svalutazioni delle immobilizzazioni (B10, lett. c), - C.E.);
- delle svalutazioni crediti compresi nell'attivo circolante (B10, lett. d), - C.E.);
- degli accantonamenti per rischi (B12 – C.E.);
- degli altri accantonamenti (B13 – C.E.);
- dei componenti positivi e negativi di natura straordinaria derivanti da trasferimenti di azienda o di rami d'azienda così come risultanti dal conto economico dell'esercizio.

Imposta – per applicare l'aliquota IRAP, i soggetti passivi devono fare riferimento alla regione in cui l'attività produttiva è esercitata. Ogni regione ha quindi la possibilità di applicare un'aliquota IRAP più alta o più bassa di un punto percentuale rispetto all'aliquota base IRAP del 3,9%, fissata anche in base ai diversi tipi di impresa.

⁹⁸ Conto economico, che insieme a stato patrimoniale, rendiconto finanziario e nota integrativa compone il bilancio d'esercizio di un'impresa.

⁹⁹ Imposta Locale sui Redditi, abolita a partire dal 1° gennaio 1998.

5.1.4 IVA

Acronimo di **Imposta sul Valore Aggiunto**, è un'imposta indiretta vigente in tutti i paesi dell'Unione europea. Si applica sulla cessione di beni e sulle prestazioni di servizi e grava sempre sul consumatore finale.

I soggetti passivi dell'IVA si differenziano in:

- soggetti passivi di diritto (operatori economici), che "mettono in moto" e "realizzano" l'intero sistema IVA. Sono formalmente soggetti IVA, sono destinatari di obblighi formali e sostanziali e non sono "tendenzialmente" gravati dal tributo;
- soggetti passivi di fatto (consumatori finali), che non partecipano alla realizzazione del sistema IVA ma sono destinatari degli effetti. Non sono formalmente soggetti IVA, non devono adempiere ad obblighi formali e sostanziali, sono "tendenzialmente" gravati dal tributo nel momento in cui comprano un bene, usufruiscono di un servizio o introducono beni all'interno dell'Unione europea.

Determinazione dell'IVA

I presupposti sono le condizioni per l'applicazione dell'IVA e possono essere:

- presupposto soggettivo;
- presupposto oggettivo;
- presupposto territoriale.

Presupposto soggettivo – le operazioni IVA devono essere realizzate nell'esercizio di attività di impresa, arte o professione. Tale requisito recepisce quello di attività economica, secondo il quale sono soggetti passivi IVA coloro che esercitano in modo indipendente un'attività economica in qualunque luogo e quali ne siano lo scopo e i risultati. Si ricorda che per attività economica si intende l'attività di produzione, di commercializzazione o di prestazione di servizi, comprese le attività estrattive, agricole, nonché quelle di professione libera o assimilate. Si considera, in particolare, attività economica lo sfruttamento di un bene materiale o immateriale per ricavarne introiti aventi carattere di stabilità. I caratteri di un'attività economica sono quindi:

- attività esercitata sul mercato;
- abitualità;
- stabilità;
- autonomia/indipendenza; pertanto è escluso lavoro dipendente.

Presupposto oggettivo – l'operazione considerata deve rientrare fra le cessioni di beni e le prestazioni di servizi così come individuati dagli artt. 2 e 3 del D.P.R. 633/1972.

- Cessione di beni: atti a titolo oneroso che comportano il trasferimento della proprietà ovvero la costituzione o il trasferimento di diritti reali di godimento su beni di ogni genere.
- Prestazioni di servizi: prestazioni verso corrispettivo dipendenti da contratti d'opera, appalto, trasporto, mandato, spedizione, agenzia, mediazione, deposito e in genere da obbligazioni di fare, non fare e di permettere quale ne sia la fonte (elenco esemplificativo e non tassativo).

Presupposto territoriale – si verifica quando l'operazione di cessione di beni o prestazioni di servizio sono poste in essere all'interno del territorio dello Stato.

Classificazione – è possibile classificare le operazioni IVA in:

- operazioni imponibili. Le operazioni sono soggette a imposta sul loro valore secondo l'aliquota di legge (22%, 10%, 5%, 4%);
- operazioni non imponibili. Non soggette a IVA (artt. 8, 8 bis e 9 D.P.R. 633/72), prevalentemente esportazioni;
- operazioni esenti – hanno tutti i requisiti (art. 10 D.P.R. 633/72) ma per ragioni di convenienza l'IVA non viene applicata (assicurazione, prestazioni sanitarie, servizi postali, istruzione, ecc).

Base imponibile – è l'importo sul quale va calcolata l'IVA; è costituita dal prezzo della merce venduta, alla quale vanno sottratti eventuali sconti previsti in contratto. Al valore così determinato si sommano eventuali spese accessorie non documentate che vengono addebitate al cliente e il prezzo degli imballaggi (salvo il caso in cui sia previsto che essi vengano resi al fornitore).

Alla base imponibile viene applicata l'aliquota IVA in vigore in Italia. Le aliquote sono:

- 4% (aliquota minima), applicata ad esempio alle vendite di generi di prima necessità (alimentari, stampa quotidiana o periodica, ecc);
- 5% su una ristrettissima categoria di beni e servizi;
- 10% (aliquota ridotta), applicata ai servizi turistici (alberghi, bar, ristoranti e altri prodotti turistici), a determinati prodotti alimentari e particolari operazioni di edilizia;
- 22% (aliquota ordinaria), da applicare in tutti i casi in cui la normativa non prevede una delle aliquote precedenti.

Liquidazione – la liquidazione non è altro che l'importo dovuto a fronte dell'imposta richiesta nelle fatture emesse (IVA a debito) al netto dell'IVA detratta sulle fatture ricevute (IVA a credito). In questo modo si determina:

- il debito IVA se l'IVA delle fatture emesse è maggiore dell'IVA detratta sulle fatture d'acquisto;
- il credito IVA in caso contrario.

Esistono dei casi nei quali l'IVA è indetraibile o parzialmente detraibile seguendo il principio dell'inerenza all'attività svolta.

Le liquidazioni possono essere mensili o trimestrali a seconda della periodicità legata al volume d'affari; il versamento dell'IVA trimestrale comporta, in aggiunta all'imposta, la corresponsione degli interessi maturati su di essa al tasso trimestrale dell'1%.

Approfondimento: La fatturazione elettronica tra privati

A partire dal 2014 è stato creato l'istituto della fatturazione elettronica, inizialmente rivolto alla Pubblica Amministrazione e poi esteso nel 2019 a tutti i soggetti che svolgono attività economica, fatta eccezione per alcune categorie di soggetti (tra i quali, ad esempio, chi fruisce di un regime fiscale agevolato).

Non parliamo d'altro che di un equivalente della versione cartacea ma con due differenze sostanziali: la prima è il formato, che è digitale e non cartaceo; la seconda sta nel sistema di garanzia e integrità del suo contenuto dal momento in cui la fattura elettronica viene emessa a quello in cui scade l'obbligo del periodo di conservazione, stabilito attualmente a 10 anni.

La fattura elettronica tra privati sfrutta il cosiddetto SdI, il Sistema di interscambio delle fatture creato dall'Agenzia delle Entrate, che offre la possibilità di svolgere tutta una serie di operazioni:

- generazione della fattura firmata digitalmente tramite un software (a pagamento o gratuito usufruendo del software a disposizione dell'Agenzia delle Entrate);
- creazione in formato Xml;
- trasmissione della fattura elettronica (deve avvenire entro 12 giorni dal momento dell'emissione);
- conservazione.

5.2 La scelta del regime contabile

Quando si decide di avviare un'attività imprenditoriale o professionale in forma autonoma, nello scegliere un determinato regime contabile e fiscale ne andranno valutate la **convenienza** e la **sostenibilità** nel tempo, sempre legate alle caratteristiche di ogni contribuente e all'attività che si andrà a esercitare.

Il regime contabile definisce quali sono le scritture contabili obbligatorie (D.P.R. 600/1973), le modalità di calcolo del reddito dell'esercizio e della predisposizione della dichiarazione dei redditi (D.P.R. 917/1976). Si tratta di una scelta fondamentale, poiché si andrà a determinare da un lato il carico fiscale, dall'altro il numero degli adempimenti di natura civilistica e fiscale.

L'obiettivo da porsi è conoscere anticipatamente gli obblighi imposti da ciascun regime, ma anche le possibili agevolazioni di cui poter usufruire.

Dal 2020, il nostro ordinamento giuridico contempla tre regimi contabili¹⁰⁰:

- regime forfetario;
- regime semplificato;
- regime ordinario.

Prima di analizzare ogni singolo regime a seconda della natura del contribuente (professionista, ditta individuale o società) si dovranno preliminarmente considerare i requisiti minimi in termini di fatturato che contraddistinguono gli attuali regimi contabili.

Regime contabile	Limite ricavi prestazioni di servizi	Limite ricavi altre attività
Regime forfetario	Ricavi < 65.000 euro	Ricavi < 65.000 euro
Regime semplificato	Ricavi < 400.000 euro	Ricavi < 700.000 euro
Regime ordinario	Ricavi > 400.000 euro	Ricavi > 700.000 euro

¹⁰⁰ Il regime dei minimi dal 2016 non è più accessibile.

Di seguito le caratteristiche di ogni singolo regime a confronto.

	Regime forfetario	Regime semplificato	Regime ordinario
Soggetti ammessi	Solo imprese individuali e professionisti con ricavi inferiori a 65.000 euro.	Imprese individuali, professionisti e società di persone con ricavi come da precedente tabella.	<ul style="list-style-type: none"> • Società di capitali (sempre); • imprese individuali, professionisti e società di persone con ricavi come da precedente tabella o per opzione.
Registri obbligatori	Il contribuente deve: <ul style="list-style-type: none"> • emettere le fatture o i corrispettivi; • numerare e conservare le fatture d'acquisto e le bollette doganali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro IVA acquisti; • Registro IVA vendite; • Registro cronologico degli incassi e dei pagamenti, oppure Registro IVA acquisti e registro IVA vendite integrati con pagamenti e incassi; • altri registri obbligatori ai fini IVA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Libro giornale; • Libro inventari; • Libri sociali; • Libro mastro; • Scritture ausiliarie di magazzino (se ne ricorrono i presupposti); • Registro IVA acquisti; • Registro IVA vendite; • altri registri obbligatori ai fini IVA.
Determinazione del reddito	Principio di cassa ¹⁰¹	Principio di cassa	Principio di competenza ¹⁰²
Imposta	Imposta sostitutiva del 15% (5% per le startup, aliquota applicata a chi ha il requisito della nuova attività).	<ul style="list-style-type: none"> • IRPEF a scaglioni di reddito per persone fisiche; • IRAP con aliquota ordinaria del 3,9% (con possibili modifiche regionali) per ditte individuali/professionisti dotati di autonoma organizzazione e società di persone. 	<ul style="list-style-type: none"> • IRPEF a scaglioni di reddito per le persone fisiche; • IRAP con aliquota ordinaria 3,9% (con possibili modifiche regionali) per ditte individuale/professionisti dotati di autonoma organizzazione e società di persone; • IRES del 24% per le società di capitale.

¹⁰¹ Nel principio di cassa, le transazioni vanno registrate nel momento in cui costi e ricavi si verificano; andranno annotate, in altre parole, solo le operazioni che hanno effettivamente movimentato del denaro. Grazie a questo meccanismo, le imposte verranno pagate solo dopo aver ottenuto i pagamenti delle fatture emesse.

¹⁰² Nel principio di competenza, al contrario di quanto avviene nel principio di cassa, le transazioni vanno registrate nel periodo d'imposta al quale si riferiscono, a prescindere dal momento in cui costi e ricavi si verificano.

5.3 Le dichiarazioni fiscali

5.3.1 La dichiarazione dei redditi

La dichiarazione dei redditi è l'obbligo dichiarativo con cui tutti i contribuenti (persone fisiche e società) devono comunicare i propri redditi e adempiere ai versamenti d'imposta tenendo conto della base imponibile, delle aliquote fiscali in essere e delle detrazioni e/o deduzioni spettanti.

Il tipo di contribuente determina la tipologia di dichiarazione.

Persone fisiche

Le persone fisiche hanno a disposizione due tipi di dichiarazione fiscale.

- **Modello 730** – destinato ai lavoratori dipendenti e pensionati. Presenta alcuni vantaggi rispetto al modello Redditi PF (Persone Fisiche), quali il rimborso del credito d'imposta o il versamento, in caso di debito d'imposta, direttamente nella busta paga del lavoratore o pensionato o la possibilità di poter presentare il modello congiunto che conviene ogni qual volta il coniuge che non ha un sostituto d'imposta può avvalersi del sostituto d'imposta dell'altro coniuge per il conguaglio della propria imposta. Nel caso di dipendenti senza sostituto, il rimborso sarà effettuato direttamente dall'Agenzia delle Entrate entro 6 mesi dal termine di presentazione della dichiarazione. La scadenza del 730, vale a dire la data entro cui deve avvenire la presentazione, è, salvo proroghe o modifiche:
 - il 30 settembre dell'anno successivo al periodo d'imposta, direttamente sul sito dell'Agenzia delle Entrate – modello 730 precompilato;il 30 settembre dell'anno successivo al periodo d'imposta al proprio sostituto d'imposta;

- il 30 settembre dell'anno successivo al periodo d'imposta presso un CAF¹⁰³ o professionista abilitato;
- **Modello Redditi PF** – destinato a chi ha una partita IVA o alcuni tipi di reddito, come per esempio il reddito di partecipazione¹⁰⁴, che precludono la possibilità di utilizzare il modello 730. Non può mai essere presentato in forma congiunta e, a differenza del modello 730, i versamenti delle imposte devono essere eseguiti dallo stesso contribuente mediante la delega di versamento F24, che deve essere presentata in banca, in posta o solo per via telematica (Entratel o Fiscoonline¹⁰⁵) quando ci sono compensazioni tra debiti e crediti o se si ha una partita IVA. Qualora invece la dichiarazione si concluda con un credito di IRPEF lo stesso può essere:
 - chiesto a rimborso;
 - compensato nel modello F24 con altri debiti d'imposta fino a un massimo di 5.000 euro annui; per importi superiori bisogna apporre sulla dichiarazione dei redditi il visto di conformità da parte di un professionista abilitato (art. 1, comma 574, L. 147/2013 e circolare 28/E/2014) ovvero l'attestazione da parte del revisore incaricato del controllo contabile.

La dichiarazione deve essere presentata, salvo modifiche o proroghe, dal 2 maggio al 30 giugno dell'anno successivo al periodo d'imposta se la presentazione è effettuata in forma cartacea per il tramite di un ufficio postale (per esempio chi deve presentare la dichiarazione per conto dei contribuenti deceduti); entro il 30 novembre sempre dell'anno successivo al periodo d'imposta se la presentazione è effettuata per via telematica, direttamente dal contribuente o da

¹⁰³ I CAF, Centri di Assistenza Fiscale, assistono lavoratori e cittadini negli adempimenti fiscali. Sono stati istituiti dalla L. 413/1991 e sono iscritti all'apposito albo nazionale istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze. Molti dei servizi messi a disposizione dai CAF sono gratuiti; altri invece, come ad esempio l'elaborazione del Modello 730, sono a pagamento.

¹⁰⁴ Quote di reddito derivanti da partecipazioni in società e associazioni o imprese familiari o coniugali.

¹⁰⁵ <https://telematici.agenziaentrate.gov.it/>

un intermediario abilitato alla trasmissione dei dati. I contribuenti che devono effettuare l'invio telematico della dichiarazione possono agire in due modi:

- rivolgersi ad un soggetto abilitato alla trasmissione telematica delle dichiarazioni (commercialisti, CAF, associazioni di categoria);

- trasmettere direttamente la propria dichiarazione in via telematica utilizzando i servizi telematici Entratel o Fiscoonline con le proprie credenziali di accesso.

Approfondimento: Dichiarazione dei redditi precompilata

La dichiarazione dei redditi precompilata è la medesima dichiarazione, Redditi PF o 730, ma precompilata dalla stessa Agenzia delle Entrate che – grazie a una serie di dati ottenuti dalle banche dati dell'anagrafe tributaria e da alcuni soggetti obbligati all'invio delle informazioni come sostituti d'imposta, banche, assicurazioni o medici – elabora i modelli e li rende disponibili al contribuente all'interno della propria area dedicata sul sito dell'Agenzia delle Entrate.

Per visualizzare le proprie informazioni è sufficiente collegarsi al portale dell'Agenzia delle Entrate e accedere alla propria dichiarazione precompilata con:

- pin e password rilasciate dall'Agenzia delle Entrate, oppure
- le credenziali SPID, oppure
- la propria CNS (Carta Nazionale dei Servizi).

Si può accedere anche tramite il sito INPS, inserendo il proprio codice fiscale e pin INPS. Anche in questo caso si possono utilizzare credenziali SPID o la Carta Nazionale dei Servizi. Compito del contribuente è verificare che i dati inseriti siano completi ed esatti; se così non fosse, modifiche e integrazioni sono a suo carico. Nel momento in cui si accetta la dichiarazione dei redditi precompilata senza modifiche, i documenti che attestano le spese segnalate non vengono più sottoposti a controllo.

86

Società di persone

Le società di persone presentano la propria dichiarazione dei redditi con il **modello Redditi SP**, che deve essere presentato, in via telematica, entro il 30 novembre dell'anno successivo a quello di chiusura del periodo d'imposta (art. 2, comma 1, D.P.R. 322/1998).

Devono utilizzare il modello Redditi SP:

- le società semplici (Ss);
- le società in nome collettivo e le società in accomandita semplice (Snc e Sas);
- le società di armamento (equiparate alle società in nome collettivo o alle società in accomandita semplice, a seconda che siano state costituite all'unanimità o a maggioranza);
- le società di fatto o irregolari (equiparate alle società in nome collettivo o alle società semplici a seconda che esercitino o meno

attività commerciale);

- le associazioni senza personalità giuridica, costituite fra persone fisiche per l'esercizio in forma associata di arti e professioni;
- le aziende coniugali, se l'attività è esercitata in società fra i coniugi (cointestatari della licenza o entrambi imprenditori);
- gruppi europei di interesse economico (GEIE).

La liquidazione dell'imposta o l'eventuale gestione del credito rimane identico alle modalità illustrate per le persone fisiche, e pertanto con versamento solo in modalità telematica dell'imposta con modello F24 o compensazione del credito con debiti di altra natura (fino a 5.000 euro in maniera libera e poi con l'apposizione del visto di conformità), riporto all'anno successivo o richiesta di rimborso.

Società di capitali

Il **modello Redditi SC** è la dichiarazione dei redditi delle società di capitali e degli enti commerciali ed equiparati; deve essere presentato, in via telematica, entro l'ultimo giorno dell'undicesimo mese successivo a quello di chiusura del periodo d'imposta. Pertanto, se la società o l'ente ha l'esercizio coincidente con l'anno solare, il termine di presentazione è fissato al 30 novembre (art. 2, comma 2, D.P.R. 322/1998).

Devono utilizzare il modello Redditi SC i soggetti IRES, e più precisamente:

- le società per azioni e in accomandita per azioni, le società a responsabilità limitata, le società cooperative, comprese le società cooperative che abbiano acquisito la qualifica di Onlus e le cooperative sociali, le società di mutua assicurazione, nonché le società europee (di cui al regolamento CE 2157/2001 e le società cooperative europee di cui al regolamento CE 1435/2003), residenti nel territorio dello Stato;
- gli enti commerciali (enti pubblici e privati, diversi dalle società, e i trust¹⁰⁶ che hanno per oggetto esclusivo o principale l'esercizio di attività commerciali), residenti nel territorio dello Stato;
- le società e gli enti commerciali di ogni tipo, compresi i trust, non residenti nel territorio dello Stato.

Stesse modalità delle persone fisiche e società di persone per il pagamento della relativa imposta o della gestione del credito e dell'invio telematico all'Agenzia delle Entrate.

5.3.2 Altre dichiarazioni

Dichiarazione IRAP

La dichiarazione IRAP è utilizzata per dichiarare l'imposta regionale sulle attività produttive, disciplinata dal D.Lgs 446/1997. Presupposto dell'imposta, il cui periodo coincide con quello valevole ai fini delle imposte sui

redditi, è l'esercizio abituale, nel territorio delle regioni, di attività autonomamente organizzate dirette alla produzione o allo scambio di beni ovvero alla prestazione di servizi. L'attività esercitata dalle società e dagli enti, compresi gli organi e le amministrazioni dello Stato, costituisce in ogni caso presupposto d'imposta.

Il D.Lgs. 446/1997 e successive modificazioni stabilisce che debbano versare l'IRAP:

- le società per azioni, le società cooperative e di mutua assicurazione, con sede legale in Italia;
- le società di persone;
- imprenditori commerciali e ditte individuali con autonoma organizzazione;
- professionisti e artisti con autonoma organizzazione;
- amministrazioni ed enti pubblici.

Il modello IRAP deve essere presentato in via telematica:

- per le persone fisiche, le società semplici, le società in nome collettivo e in accomandita semplice, nonché per le società e associazioni a esse equiparate (art. 5, TUIR), entro il 30 novembre dell'anno successivo a quello di chiusura del periodo d'imposta;
- per i soggetti IRES e per le Amministrazioni pubbliche con periodo d'imposta non coincidente con l'anno solare, entro l'undicesimo mese successivo a quello di chiusura del periodo d'imposta (art. 2 D.P.R. 322/1998 e successive modificazioni);
- per i soggetti IRES e per le Amministrazioni pubbliche con periodo d'imposta coincidente con l'anno solare, entro il 30 novembre dell'anno successivo a quello di chiusura del periodo d'imposta.

Ai fini della presentazione non assume, quindi, rilevanza la data di approvazione del bilancio o del rendiconto, ma soltanto la data di chiusura del periodo d'imposta.

¹⁰⁶ Il trust è un istituto giuridico nel quale un soggetto pone dei beni sotto il controllo di un altro soggetto (*trustee*) nell'interesse di un beneficiario o di un fine specifico. L'Agenzia delle Entrate ha fornito dei chiarimenti sulla disciplina fiscale del trust, disponibile su:

https://agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/316966/NSI+CS060807_Com_06-08-2007.pdf/506cbeb3-5c08-8743-1e86-20e8bc071787?version=1.0

Certificazione Unica (CU)

La CU è uno dei vari adempimenti per i sostituti d'imposta, i datori di lavoro o gli enti pensionistici, e allo stesso tempo è lo strumento per dipendenti, pensionati o lavoratori autonomi per poter predisporre la dichiarazione dei redditi. La Certificazione Unica contiene il riepilogo della situazione fiscale del lavoratore, al suo interno, viene riportato l'imponibile fiscale, ma anche tutti i dati legati alla imposta trattenuta, alle detrazioni e infine i dati contributivi, previdenziali e quelli relativi al Trattamento di Fine Rapporto se lavoratore dipendente. La CU deve contenere anche le somme e i compensi corrisposti a contribuenti in regime dei minimi e regime forfetario, nonostante la tipologia del reddito non preveda una ritenuta d'acconto, come ulteriore controllo fiscale.

La CU va rilasciata al percettore delle somme entro il 31 marzo; entro il 7 marzo va effettuata la trasmissione telematica all'Agenzia delle Entrate se la CU contengono redditi dichiarabili tramite modello 730 precompilato, altrimenti entro il 31 ottobre.

Dichiarazione 770

Il modello 770 è la dichiarazione dei sostituti d'imposta, datori di lavoro o enti di previdenza che sostituiscono il contribuente nei rapporti con il fisco e che dovranno certificare le ritenute su compensi, stipendi o pensioni che hanno trattenuto e versato per loro conto all'Erario. Il modello 770 deve essere utilizzato dai sostituti d'imposta, comprese le Amministrazioni dello Stato, per comunicare in via telematica all'Agenzia delle Entrate le ritenute operate su:

- dividendi, proventi da partecipazione, redditi di capitale, operazioni di natura finanziaria;
- versamenti effettuati, compensazioni operate e crediti di imposta utilizzati.

L'invio del modello 770 è possibile a condizione che il sostituto abbia trasmesso la Certificazione Unica e, se richiesto, la certificazione degli utili nei diversi termini previsti dall'art. 4 D.P.R. 322/1998 (7 marzo ovvero il 31 ottobre).

Dichiarazione IVA

Tutti i titolari di partita IVA, salvo determinate esclusioni, devono presentare annualmente e in via telematica, tra il 1° febbraio e il 30 aprile dell'anno successivo al periodo d'imposta, all'Agenzia delle Entrate la dichiarazione annuale IVA.

La dichiarazione IVA è il modello dichiarativo mediante il quale i soggetti passivi IVA comunicano all'Agenzia delle Entrate le diverse operazioni effettuate nel corso dell'anno d'imposta che hanno un impatto ai fini IVA e per la liquidazione del saldo annuale IVA da versare entro il 16 marzo.

Il documento permette anche di selezionare determinate opzioni, come il regime contabile oppure la liquidazione mensile o trimestrale. Sono esclusi dalla presentazione del modello determinati soggetti, che, anche se titolari di partita IVA, non sono tenuti all'adempimento, quali ad esempio i contribuenti che per l'anno d'imposta hanno registrato esclusivamente operazioni esenti e i contribuenti forfetari e minimi.

Modello redditi Enti non commerciali (ENC)

Il modello Redditi ENC è utilizzato per presentare la dichiarazione dei redditi degli enti non commerciali ed equiparati, e deve essere presentato in via telematica entro l'ultimo giorno dell'undicesimo mese successivo a quello di chiusura del periodo d'imposta. Pertanto, se l'ente ha l'esercizio coincidente con l'anno solare, il termine di presentazione è fissato al 30 novembre (art. 2, comma 2, D.P.R. 1998/322).

Il modello deve essere utilizzato dai seguenti soggetti IRES:

- enti non commerciali (enti pubblici e privati diversi dalle società, nonché i trust, che non hanno per oggetto esclusivo o principale l'esercizio di attività commerciali), residenti nel territorio dello Stato;
- organizzazioni non lucrative di utilità sociale – Onlus (art. 10 D.Lgs. 460/1997) a eccezione delle società cooperative, comprese le cooperative sociali;
- società ed enti non commerciali di ogni

tipo, compresi i trust, non residenti nel territorio dello Stato;

- curatori di eredità giacenti se il chiamato all'eredità è soggetto all'IRES e se la giacenza dell'eredità si protrae oltre il periodo d'imposta nel corso del quale si è aperta la successione.

Sono esclusi gli organi e le amministrazioni dello Stato (compresi quelli a ordinamento autonomo, anche se dotati di personalità giuridica), dei Comuni, dei consorzi fra enti locali, delle associazioni e degli enti gestori di demanio collettivo, delle Comunità montane, delle Province/Città metropolitane e delle Regioni. L'elemento distintivo degli enti non commerciali è non avere quale oggetto esclusivo o principale lo svolgimento di un'attività di natura commerciale, intendendo per tale l'attività che determina reddito di impresa ai sensi dell'art. 55 del TUIR.

5.4 L'evoluzione degli studi di settore: gli ISA

Gli ISA¹⁰⁷, Indici Sintetici di Affidabilità, sono i nuovi indicatori introdotti dall'Agenzia delle Entrate che sostituiscono i precedenti studi di settore. Si tratta di indicatori statistici che hanno l'obiettivo di verificare la normalità e la coerenza dei comportamenti fiscali dei soggetti obbligati, ovvero professionisti e imprese.

Gli ISA vengono espressi con una valutazione da uno a dieci; alti punteggi, e quindi contribuenti più affidabili, permettono di ottenere dei vantaggi fiscali e delle agevolazioni. L'Agenzia delle Entrate sottolinea che contribuenti che ottengono almeno:

- un punteggio di 8 possono essere esonerati dall'apporre il "*visto di conformità per la compensazione dei crediti d'imposta, nonché la riduzione di un anno dei termini per l'accertamento dei redditi di impresa e di lavoro autonomo e dell'IVA*";
- un punteggio di 8,5 possono essere esclusi "*dagli accertamenti basati sulle presunzioni semplici*";
- un punteggio di 9 o 10 verranno "*esclusi anche dall'applicazione della disciplina delle società non operative e dalla determi-*

nazione sintetica del reddito complessivo, laddove il reddito complessivo accertabile non ecceda di due terzi quello dichiarato".

Ogni contribuente, inoltre, può volontariamente migliorare la propria affidabilità fiscale indicando in dichiarazione ulteriori componenti positivi che non risultano dalle scritture contabili e che sono rilevanti ai fini delle imposte sui redditi, dell'IRAP e dell'IVA. Gli ISA devono essere inviati telematicamente insieme al modello Redditi e con gli stessi termini di invio.

Alcuni contribuenti, come forfetari o minimi, sono esclusi dalla compilazione.

ISA

Indici sintetici
di affidabilità fiscale

5.5 Il ruolo del commercialista

Il commercialista è un professionista esperto in discipline economiche, aziendali, fiscali o finanziarie, iscritto in un apposito ordine professionale, con competenze in materia di ragioneria, contabilità, fisco, diritto commerciale, diritto tributario e diritto del lavoro e col compito di redigere redditi e bilanci di aziende e cittadini privati. Svolge un'attività di servizio e consulenza a imprese o privati per quanto concerne adempimenti fiscali (ad esempio la compilazione della dichiarazione dei redditi), contabili (ad esempio la tenuta della contabilità e la redazione dei bilanci), diritto societario (ad esempio la costituzione di una società o la definizione dello statuto), diritto fallimentare e del lavoro.

Il commercialista rappresenta, unitamente al notaio e all'esperto in creazione d'impresa, una delle prime figure di riferimento alla quale rivolgersi quando si intende avviare una nuova attività:

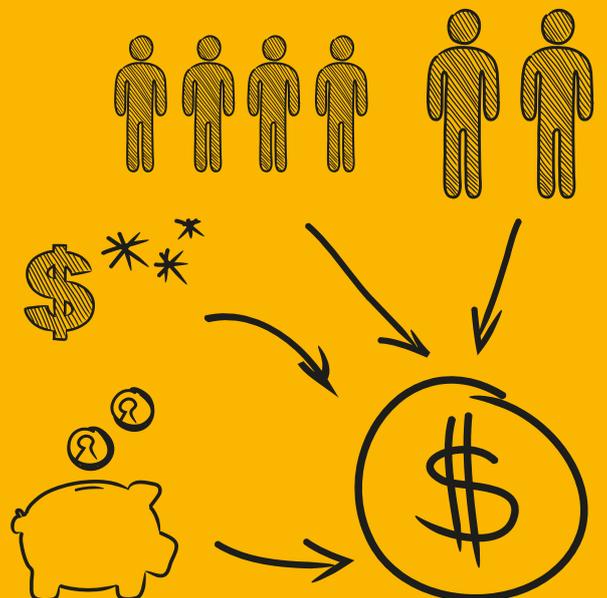
- supporta le aziende clienti nelle fasi di lancio o di riorganizzazione;

¹⁰⁷ Per approfondimenti sugli ISA: <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/aree-tematiche/isa>

- raccoglie e analizza le richieste del cliente in merito a nuove idee imprenditoriali o trasformazioni e/o riorganizzazioni aziendali;
- valuta le prospettive di sviluppo dell'impresa nascente;
- presta consulenze alle aziende in campo fiscale e tributario;
- informa il cliente su eventuali variazioni normative e fornisce consigli in materia di strategie fiscali;
- redige il bilancio d'esercizio e monitora l'andamento dell'attività tramite resoconti infra annuali;
- redige la dichiarazione dei redditi sia delle imprese che delle persone fisiche;
- raccoglie le informazioni fiscali e del settore di appartenenza che possono essere applicate al cliente;
- individua le condizioni fiscali e tributarie, organizzative e legali più adatte al cliente;
- elabora eventuali proposte di assetto fiscale, organizzativo, legale adeguate alla specifica situazione;
- gestisce le operazioni inerenti alle posizioni fiscali e previdenziali;
- espleta i vari adempimenti amministrativi necessari;
- tiene la contabilità del cliente:
- esegue le registrazioni contabili;
- analizza la situazione economico finanziaria del cliente;
- pianifica la dichiarazione fiscale del cliente che permetta di ridurre il prelievo fiscale e che ne tuteli il patrimonio;
- rappresenta imprese ed enti davanti agli organi della giurisdizione tributaria;
- predisporre la documentazione necessaria a dimostrare la situazione tributaria dell'azienda cliente;
- presenta alle commissioni tributarie interessate la situazione dell'azienda cliente;
- difende, nel perimetro della legalità, l'operato e gli interessi del cliente;
- effettua la valutazione delle aziende;
- raccoglie tutta la documentazione relativa all'azienda di cui deve effettuare la valutazione ed effettua la stima del valore aziendale;
- effettua, in caso di successione, la valutazione dei beni oggetto dell'asse ereditario.

Il commercialista dovrebbe rappresentare una delle figure di massima fiducia, un consigliere in grado di offrire al proprio cliente una visione onesta e chiara delle varie situazioni che gli vengono prospettate e sulle quali si deve pronunciare. Per questo motivo il bravo commercialista non deve assecondare il proprio cliente ma, al contrario, avere la capacità anche di osteggiarlo qualora si renda conto dei potenziali danni derivanti da idee e decisioni errate.

LA RACCOLTA DI CAPITALI PER L'IMPRESA



6.0 La raccolta di capitali per l'impresa

6.1 Il ruolo del capitale personale e dell'autofinanziamento

Ogni impresa si trova, prima o poi, ad affrontare situazioni che richiedono coperture finanziarie, per le quali risulta indispensabile raccogliere fondi. Specialmente nella fase iniziale di avvio, l'imprenditore ha bisogno di un investimento e di un capitale iniziale per mantenere e sviluppare le attività. A prescindere dalla fonte di finanziamento che si intende utilizzare, è fondamentale sapere quanto capitale occorre per avviare ed espandere il proprio business. Se nella definizione del Business Plan¹⁰⁸ l'aspetto economico-finanziario è stato analizzato adeguatamente, l'imprenditore avrà già bene in mente la risposta a questa domanda.

Le prime risorse per l'impresa nascente provengono di solito dalle disponibilità finanziarie dirette e indirette dei promotori dell'iniziativa: può trattarsi di **risparmi** propri, di quelli di familiari¹⁰⁹ o di un insieme di queste. Ad ogni modo, nelle fasi iniziali è sempre consigliabile ridurre il più possibile i costi rimandando investimenti non indispensabili, condividendo spazi o piuttosto lavorando da casa, utilizzando attrezzature personali

(ad esempio computer), prendendo pre-ordini per i propri prodotti, e via dicendo.

Nelle fasi successive, quando l'impresa è avviata, si parla invece di **autofinanziamento** quando la copertura dei fabbisogni finanziari avviene senza il ricorso a capitale di debito o di rischio¹¹⁰. L'autofinanziamento viene tradizionalmente distinto in autofinanziamento in senso stretto, che si riferisce al reinvestimento degli utili non distribuiti in azienda, e autofinanziamento in senso ampio, costituito dagli utili non distribuiti e da vari accantonamenti che non comportano nel breve periodo uscite finanziarie.

Un altro modo per finanziare l'impresa avviata senza ricorrere a fonti esterne è l'**aumento di capitale sociale**, che può essere fatto però, come suggerisce lo stesso nome, solo dalle società (sia di persone che di capitali, con modalità diverse). L'aumento di capitale è un atto di carattere straordinario che si realizza o con la modifica del patrimonio netto¹¹¹ (aumento a pagamento) o con l'imputazione di riserve o fondi di bilancio

¹⁰⁸ L'argomento è stato trattato nel cap. 2.

¹⁰⁹ Si tratta più in dettaglio delle cosiddette 3F (*Family, Friends and Fools*), espressione con la quale ci si riferisce ai primi finanziatori di un'idea imprenditoriale. Queste persone sono spesso parte della cerchia più intima dei promotori (famiglia - *Family* e amici - *Friends*) e tra le prime persone a credere nel progetto imprenditoriale, ma possono essere anche esterne alla cerchia e cosiddette "sciocche" (*Fools*): si tratta di persone disposte a investire del denaro sull'idea perché intravedono del potenziale, anche se non sempre hanno reali competenze per valutarla.

¹¹⁰ Il capitale di debito è una somma di denaro che viene concessa in prestito all'impresa e che andrà restituita entro una certa data. Il capitale di rischio è invece un conferimento in denaro (ma anche in beni) da parte di un soggetto terzo, che acquisisce delle quote di capitale sociale dell'impresa diventandone socio e partecipando quindi al rischio d'impresa.

¹¹¹ Il patrimonio netto, anche detto capitale netto o mezzi propri, esprime la consistenza del patrimonio di proprietà dell'impresa. Rappresenta una fonte di finanziamento interna, ossia quelle fonti provenienti direttamente o indirettamente dal soggetto o dai soggetti che costituiscono e promuovono l'azienda. Nelle società è costituito:

- dal capitale sociale, cioè il capitale conferito dai soci al momento della costituzione dell'impresa, e dai versamenti a titolo di capitale sociale possono essere operati anche in seguito, quando la vita dell'impresa lo richiede. Il capitale sociale è frazionato in quote o azioni, ognuna rappresentativa di una parte di esso, assegnate in proporzione al capitale versato. Nel corso del tempo il capitale sociale può aumentare (quando si rendono necessari nuovi finanziamenti e non si vuole o non si può ricorrere a finanziamenti esterni) o diminuire (in caso di perdite consistenti oppure in caso di esubero);
- dalle riserve, che vengono costituite trattenendo nell'impresa gli utili non distribuiti ai soci che quindi rappresentano una forma di autofinanziamento adottata dall'impresa stessa. Le riserve costituiscono la più autentica fonte interna di finanziamento, ancor più del capitale sociale. Quest'ultimo, infatti, non è prodotto dall'impresa ma acquisito da soggetti terzi, cioè i soci. Le riserve di utili possono essere: obbligatorie (o legali), statutarie, facoltative;
- dagli utili da destinare, costituiti dall'utile conseguito nell'ultimo esercizio e dal residuo utile di un esercizio precedente in attesa di destinazione. Tali utili possono essere distribuiti ai soci o portati in aumento di riserve o a copertura di perdite pregresse;
- dalle perdite in sospeso, che possono riguardare la perdita d'esercizio subita nell'ultimo periodo amministrativo o perdite di esercizi precedenti. Tali perdite potranno essere coperte con varie modalità a seconda delle decisioni dei soci.

Il capitale sociale, le riserve e gli utili da destinare sono parti ideali positive, mentre le perdite in sospeso sono parti ideali negative.

(aumento gratuito). L'aumento di capitale viene deciso da una società in determinati momenti della propria vita. La finalità può essere quella di trovare liquidità per nuovi investimenti oppure di ricostituire il capitale sociale, se questo si è ridotto (ad esempio per coprire perdite d'esercizio).

Qualora, nella fase di avvio dell'impresa o in quelle successive, si voglia o si debba ricorrere a fonti di finanziamento esterne, la gamma delle opzioni disponibili è molto ampia, a partire dal tradizionale ricorso agli istituti bancari fino ad arrivare ai vari strumenti di finanza alternativa, tra i quali, ad esempio, l'ormai molto noto e diffuso crowdfunding. Disporre di un quadro delle possibili scelte garantisce maggiori possibilità di individuare il tipo di strumento che più si adatta all'impresa e che presenta le migliori condizioni.

6.2 La finanza ordinaria

Per finanza ordinaria si intendono quelle operazioni utili a ottenere finanziamenti per coprire un fabbisogno di liquidità oppure per realizzare investimenti. Rientrano nella finanza ordinaria:

- l'accensione di mutui (ipotecari, chirografari¹¹², per liquidità);
- finanziamenti per acquisto di beni strumentali, finanziamenti per acquisto scorte;
- l'apertura di posizioni quali ad esempio anticipo su fatture;
- fideiussioni¹¹³ bancarie e polizze assicurative;
- sottoscrizione di contratti di leasing immobiliare e strumentale.

Quando si pensa a reperire del capitale per l'avvio o lo sviluppo d'impresa, solitamente la prima opzione che viene presa in considerazione è quella di rivolgersi a un istituto bancario. Le banche o gli istituti di credito autorizzati possono concedere prestiti a persone fisiche o imprese, che si impegnano a restituire l'ammontare ricevuto attraverso il pagamento

di rate periodiche composte da capitali ed interessi. I prestiti possono essere personali (se richiesti da persone fisiche) o aziendali, e possono essere richiesti per fronteggiare esigenze di liquidità, indipendentemente da un acquisto specifico, o per realizzare investimenti mirati. Dopo un'attenta analisi sul possesso dei requisiti necessari da parte del richiedente, l'istituto di credito ne valuta l'affidabilità creditizia e decide se concedere il finanziamento, anche guardando alle proprie politiche di rischio.

Tra i servizi che le banche offrono alle imprese figurano principalmente:

- **finanziamenti** ordinari, dedicati, agevolati;
- contratti di **leasing**, attraverso i quali un soggetto (locatore) concede a un altro soggetto (utilizzatore) il diritto di usufruire di un determinato bene dietro il pagamento di un canone periodico;
- **anticipo su fatture** – è uno strumento finanziario che viene messo a disposizione dalla banca con la finalità di soddisfare le esigenze di liquidità delle imprese. Attraverso questa formula l'impresa può ottenere in anticipo gli incassi relativi a una fattura con scadenza futura.

La scelta dell'istituto bancario ricade solitamente su quella con cui il richiedente ha rapporti a vario titolo, come ad esempio il conto corrente. Tuttavia, è consigliabile organizzare diversi incontri con varie banche per conoscere e valutare le condizioni proposte da ciascuna e scegliere il miglior servizio offerto in termini di percentuali di interessi, costi, modalità di rientro del prestito, ecc.

¹¹² Dal greco *chiros-graphos*, dove *chiros* sta per "mano" e *graphos* per "scrivere". Si tratta di un tipo di mutuo in cui il richiedente si impegna a onorare il debito semplicemente firmando un documento.

¹¹³ Attraverso la fideiussione, una terza persona si fa carico di garantire un debito, aggiungendo la propria responsabilità di fianco a quella del debitore.

Approfondimento: Il ruolo dei confidi

Accade spesso che le imprese non abbiano la possibilità di ricevere un prestito dagli istituti bancari perché molte di esse, soprattutto quelle di piccole dimensioni, non sono in grado di fornire alle banche garanzie¹¹⁴ sufficienti per ottenere il credito. I confidi (abbreviazione di consorzi di garanzia collettiva dei fidi) nascono proprio per rispondere a questo problema. Si tratta di società che offrono garanzie qualificate alle Piccole e Medie Imprese agevolando l'accesso al credito. Per richiedere l'erogazione di garanzie l'impresa deve presentare apposita domanda al confidi, al quale deve associarsi¹¹⁵ utilizzando la modulistica che viene fornita dalla banca e dal confidi stesso. Alla modulistica andrà allegata la documentazione idonea a dimostrare l'affidabilità, la stabilità e la regolarità dell'azienda¹¹⁶. Mentre la banca svolge la propria istruttoria riguardo al finanziamento richiesto, il confidi analizza la richiesta di garanzia per il credito al quale si vuole accedere. Una volta terminata l'istruttoria, la banca invia la propria delibera al confidi. Acquisita tale delibera, il confidi comunica sia alla banca che all'impresa richiedente il risultato delle valutazioni: se entrambe positive, la garanzia viene attivata e viene stipulata l'erogazione del finanziamento garantito all'impresa. In Italia, sono numerose le imprese che si affidano ai confidi per ottenere prestiti bancari; essi giocano dunque un importante ruolo quali leve facilitatrici per l'accesso al credito.

6.3 La finanza agevolata

Quando si parla di finanza agevolata ci si riferisce al reperimento di risorse finanziarie a condizioni migliori di quelle che sarebbero disponibili sul mercato. Si tratta per la maggior parte di agevolazioni **pubbliche**, ossia forme di sostegno disposte dal Legislatore europeo, nazionale, regionale o locale che perseguono principalmente l'obiettivo di favorire lo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali, la realizzazione di investimenti – e di conseguenza l'incremento dell'occupazione, contribuendo, ove necessario, a controbilanciare gli squilibri esistenti a livello geografico (si pensi ad esempio a misure in favore di zone economicamente svantaggiate o soggette a spopolamento) o dimensionale. La finanza agevolata si avvale di strumenti di varia natura che si adattano a bisogni differenti e che, generalmente, sono messi a disposizione delle imprese attraverso la pubblicazione di **bandi**.

6.3.1 Fondi diretti e indiretti

Le fonti della finanza agevolata sono rinvenibili non solo nella legislazione europea ma anche in quella nazionale, regionale e locale.

Programmi e Fondi europei¹¹⁷

L'Unione europea mette a disposizione delle imprese:

- contributi **diretti**, derivanti dai **Programmi** di finanziamento europeo;
- contributi **indiretti**, che rientrano nella gestione dei cosiddetti Fondi Strutturali e di Investimento Europei (**Fondi SIE**).

¹¹⁴ La garanzia ha l'obiettivo di tutelare la banca o l'ente che eroga una somma di denaro (a titolo ad esempio mutuo o prestito) dal rischio che il denaro prestato non venga restituito. Le garanzie possono essere di diverso tipo; le più frequenti sono quelle reali (ipoteca, privilegio e pegno) e personali (avvallo e fideiussione). Esistono poi garanzie atipiche, più rare, come la cessione del credito e il mandato all'incasso. Esistono anche garanzie statali, di cui si parlerà nel par. 6.3, e consortili.

¹¹⁴ Per associarsi al confidi l'impresa deve versare diverse quote: una associativa, una per il fondo rischi e una per il fondo gestioni.

¹¹⁶ Alcuni dei documenti da presentare sono gli ultimi bilanci aziendali, l'esposizione finanziaria complessiva comprendente la situazione degli affidamenti bancari in essere e un Business Plan in caso di impresa di nuova o di recente costituzione.

¹¹⁷ Per approfondimenti: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-eu-funding-works/management-eu-funding_it

I **Programmi di finanziamento europei**¹¹⁸ sono strumenti finanziari che sostengono la realizzazione di progetti riferiti a specifici settori di attività, in linea con le strategie di sviluppo definite dall'Unione europea. Caratteri principali dei Programmi sono:

- gestione da parte della Commissione europea, attraverso la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale (GUUE) di bandi periodici;
- dotazione finanziaria relativamente modesta in considerazione dei potenziali partecipanti (ad eccezione di alcuni Programmi-quadro pluriennali per la gestione di finanziamenti europei alle attività di ricerca e sviluppo tecnologico, come ad esempio Horizon 2020, che si caratterizzano per la dotazione finanziaria consistente in quanto rappresentano una reale opportunità per le imprese di sviluppare progetti di ricerca e sviluppo in diversi settori);
- transnazionalità – generalmente la partecipazione ai bandi richiede la presentazione di un progetto elaborato e gestito da più soggetti appartenenti a diversi Paesi membri dell'Unione;
- carattere dimostrativo dei progetti da presentare – molto spesso i bandi richiedono la presentazione di progetti innovativi dal punto di vista del metodo, dell'area geografica interessata, della partnership o dei destinatari dell'intervento.

Esempi di Programmi sono Erasmus+ (per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport in Europa) e LIFE (per l'ambiente e le azioni per clima), ma vi rientrano anche i Fondi SIE.

I **Fondi SIE**¹¹⁹, chiamati più semplicemente Fondi strutturali, sono strumenti finanziari finalizzati a incentivare lo sviluppo economico e sociale di un determinato territorio attraverso interventi, supportando la politica di coesione¹²⁰ dell'Unione europea. Sono gestiti congiuntamente dalla Commissione europea e dagli Stati membri e sono specificamente destinati a ridurre il divario dei livelli di sviluppo socio-economico tra le varie regioni europee, promuovendo la crescita di quelle meno favorite al fine di rafforzare la coesione economica e sociale dell'Unione.

I Fondi strutturali sono riprogrammati ogni sette anni e sono approvati dalla Commissione europea. Di più semplice accessibilità, hanno le seguenti caratteristiche:

- gestione decentrata – l'Unione europea lascia alle amministrazioni nazionali e regionali l'elaborazione delle strategie di sviluppo del territorio, che dovranno concretizzarsi nella redazione di documenti di programmazione denominati rispettivamente PON (Programmi Operativi Nazionali) e POR (Programmi Operativi Regionali)¹²¹;
- dotazione finanziaria consistente e ripartita a livello nazionale – la dotazione finanziaria fa riferimento a una specifica regione o a più regioni contigue, dunque la partecipazione ai bandi è riservata a progetti che insistono su un determinato territorio;
- comprendono misure di sostegno agli investimenti delle imprese, che prevedono finanziamenti a favore della creazione di nuove attività, di nuovi investimenti imprenditoriali, di progetti di ricerca e sviluppo.

¹¹⁸ L'elenco dei Programmi disponibili per il 2020 è accessibile su https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes_it

¹¹⁹ Per ulteriori approfondimenti sui Fondi SIE https://ec.europa.eu/regional_policy/it/funding/

¹²⁰ Per approfondimenti: https://ec.europa.eu/regional_policy/it/faq/

¹²¹ I PON e i POR saranno approfonditi nelle prossime pagine.

I Fondi strutturali sono gestiti dai Paesi stessi attraverso Accordi di Partenariato¹²². I PON e i POR sono poi redatti in collaborazione con la Commissione europea e programmano la distribuzione dei finanziamenti alle diverse regioni e ai vari progetti nei settori interessati.

I Fondi strutturali si dividono in:

- Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), che contribuisce a correggere gli squilibri presenti nelle e tra le diverse regioni dell'Unione;
- Fondo Sociale Europeo (FSE), che sostiene i progetti in materia di occupazione per contribuire al miglioramento del tenore di vita dei cittadini europei;
- Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR), che si concentra sulla risoluzione di sfide specifiche cui devono far fronte le zone rurali dell'Unione;
- Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (FEAMP), che aiuta i pescatori a utilizzare metodi di pesca sostenibili e le comunità costiere a diversificare le loro economie, migliorando la qualità della vita nelle regioni costiere europee;
- Fondo di coesione (FC), destinato al finanziamento di progetti nei paesi in cui il Reddito Nazionale Lordo (RNL) pro capite è inferiore al 90% della media dell'Unione. L'Italia, con un RNL superiore al 90% della media europea, non beneficia del Fondo.

Approfondimento: Il nuovo periodo di programmazione 2021-2027 dell'Unione europea

La programmazione europea opera per settennati. Nel 2018 è stata presentata una prima proposta di bilancio UE 2021-2027, formulata in seguito alla necessità di affrontare le nuove sfide dell'Unione – dal cambiamento climatico alle migrazioni, dalla trasformazione digitale alla sicurezza – e di colmare il gap finanziario provocato dalla Brexit. Nell'estate 2020 la Commissione europea ha presentato un nuovo Quadro Finanziario Pluriennale (QFP)¹²³, che tiene conto anche della necessità di dare risposte adeguate alla crisi economica senza precedenti provocata dal Coronavirus, orientando gli investimenti dove sono più necessari per affrontare la crisi sanitaria ed economica senza perdere di vista le sfide della transizione verde e di quella digitale su cui l'Unione si è già impegnata per rendere più resilienti e competitivi gli Stati membri. La dotazione finanziaria prevista è di 1.824,3 miliardi di euro, ai quali si aggiungeranno 750 miliardi di euro del Next Generation EU¹²⁴, lo strumento operativo del nuovo Recovery Plan per la ripresa economica dell'Unione dopo il Covid-19. Questa dotazione si aggiunge ai 540 miliardi di Euro delle misure già concordate – da SURE ai prestiti BEI – e alla modifica dell'attuale QFP per sbloccare 11,5 miliardi aggiuntivi già nel 2020.

¹²² L'Accordo di Partenariato per l'Italia 2014-2020 è consultabile al sito https://ec.europa.eu/info/publications/partnership-agreement-italy-2014-20_it

¹²³ Per approfondimenti: <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20200115IPR70326/domande-e-risposte-sul-quadro-finanziario-pluriennale-dell-ue-qfp>

¹²⁴ Fonte: <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/the-eu-budget/long-term-eu-budget-2021-2027/>

I PON

In seguito al riordino della disciplina che ha visto attribuire, nell'ottica di decentramento, la gestione di molti incentivi alle Regioni, restano oggi di competenza dell'Amministrazione nazionale diversi interventi di importo elevato, quali ad esempio quelli riguardanti i progetti di ricerca, sviluppo tecnologico e per l'innovazione, nonché gli interventi di garanzia al credito alle imprese.

Come accennato, a livello nazionale vengono elaborati i Programmi Operativi Nazionali (PON): ciascun PON declina un aspetto tematico di particolare rilevanza per il Paese, corrispondente a uno o più obiettivi definiti a livello comunitario per l'allocazione dei Fondi strutturali; i PON vengono elaborati dalle Autorità di Gestione (che corrispondono alle Direzioni Generali designate all'interno dei Ministeri competenti nelle materie oggetto di ciascun PON) e sono successivamente analizzati e approvati dalla Commissione europea.

98

Per ciò che concerne la specifica tematica della creazione di impresa, il soggetto gestore¹²⁵ di riferimento a livello centrale è Invitalia¹²⁶ (Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa) che prevede alcuni strumenti agevolativi a favore dell'autoimpiego e dell'autoimprenditorialità, mentre per temi legati alla ricerca intervengono il MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca) e il MISE (Ministero dello Sviluppo Economico), competente anche per altre materie legate agli investimenti produttivi delle imprese. Per le politiche sociali troviamo il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, mentre, tra gli altri enti, l'INAIL è competente in materia di sicurezza e salute sul lavoro e l'INPS in materia di previdenza sociale.

I POR

I fondi indiretti gestiti dalle Regioni sono il Fondo Sociale Europeo (FSE), il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) e il Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR), a cui corrispondono rispettivamente i POR FSE, POR FESR e PSR (Programma di Sviluppo Rurale). Queste risorse sono distribuite tra obiettivi tematici e priorità di investimento, predefiniti a livello europeo in modo variabile da regione a regione e per ogni Programma. I POR vengono elaborati dalle Autorità di Gestione, ossia dalle Direzioni Regionali competenti in materia di infrastrutture e attività produttive (POR FESR), lavoro, formazione e affari sociali (POR FSE), territorio e attività agricole (PSR); successivamente vengono presentati alla Commissione europea per l'analisi e l'approvazione. L'attuazione dei POR avviene attraverso bandi o avvisi pubblici per la presentazione di progetti relativi ai contenuti degli assi previsti da ogni programma.

Di particolare importanza per gli effetti che hanno sulle imprese sono:

- il POR FESR – è il documento di programmazione che individua le priorità strategiche e gli interventi di utilizzo delle risorse europee assegnate alla Regione dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, nel quadro della politica di coesione, per la crescita economica e l'attrattività del territorio. La programmazione 2014-2020 si focalizza su ricerca e innovazione, sviluppo dell'ICT¹²⁷ e attuazione dell'Agenda digitale, competitività e attrattività del sistema produttivo, promozione di un'economia a basse emissioni di carbonio nei territori e nel sistema produttivo, valorizzazione delle risorse artistiche, culturali e ambientali e, infine, su città attrattive e partecipate;
- il PSR – è lo strumento fondamentale per lo sviluppo dell'agricoltura, della selvicoltura, dell'ambiente naturale e dell'economia delle zone rurali. La programmazione

¹²⁵ Il soggetto gestore è solitamente un ente pubblico o a partecipazione pubblica che gestisce gli incentivi. Essenzialmente il soggetto gestore rende pubblici i bandi di finanziamento, procede con l'istruttoria e la valutazione delle domande, assegna i fondi e ne gestisce la parte successiva all'erogazione ai beneficiari (rendicontazione).

¹²⁶ <https://www.invitalia.it/>

¹²⁷ L'acronimo ICT (*Information and Communication Technologies*) indica l'insieme delle tecnologie che riguardano le telecomunicazioni e l'informatica e che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni.

2014-2020 è stata incentrata sui temi innovazione nel settore agro-forestale, competitività, organizzazione delle filiere e gestione dei rischi, conservazione degli ecosistemi agro-forestali (biodiversità, acqua, suolo), uso efficiente delle risorse e riduzione dei cambiamenti climatici, sviluppo economico delle zone rurali e inclusione sociale.

Oltre alla gestione tramite POR vi sono numerosi altri strumenti¹²⁸ che, attingendo alle risorse regionali, favoriscono attività di commercio, industria, agricoltura, artigianato, turismo e servizi. Il numero di strumenti messi a disposizione delle imprese dipende fortemente dal bilancio regionale, che varia a seconda della regione considerata.

Le agevolazioni locali

Esistono infine contributi pubblici alle imprese gestiti dalle Camere di Commercio attraverso propri regolamenti. Si tratta in genere di piccoli contributi quasi sempre sotto forma di fondo perduto, oppure di voucher gestiti attraverso bandi annuali per il sostegno alla creazione di impresa, per attività promozionali o per l'acquisto di investimenti digitali e/o di beni e attrezzature. Sono presenti inoltre bandi per contributi alle imprese gestiti dagli enti locali (tipicamente i Comuni). Anche in questo caso, si tratta in genere di piccoli contributi a fondo perduto per varie tipologie di investimenti.

6.3.2 Caratteristiche degli strumenti di finanza agevolata

Gli strumenti di finanza agevolata presentano diverse caratteristiche, tra cui principalmente:

- **effetto incentivante dell'aiuto** – gli strumenti di finanza agevolata devono rappresentare una leva, un aiuto per poter supportare un investimento il cui onere sarebbe

troppo gravoso per l'impresa. Non devono però rappresentare l'unica motivazione alla base della realizzazione dell'investimento stesso, che deve rientrare in una più ampia pianificazione e strategia aziendale di medio periodo. In alcuni bandi di agevolazione viene richiesto di descrivere in che modo lo strumento di agevolazione contribuisce alla realizzazione di un determinato investimento o progetto;

- **i soggetti beneficiari** – per quanto riguarda i beneficiari delle agevolazioni pubbliche, la disciplina europea non distingue tra forme giuridiche ma considera unicamente la qualifica dimensionale delle imprese destinatarie degli aiuti. La maggior parte di queste agevolazioni è destinata alle micro, piccole e medie imprese; sono previsti anche numerosi contributi per startup innovative, aspiranti imprenditori, imprenditoria femminile e giovanile (i cui promotori dell'idea hanno età inferiore ai 35 anni). I singoli regimi di aiuto nazionali e regionali sono invece molto spesso rivolti a specifiche tipologie di soggetti quali imprese industriali, imprese artigiane, imprese cooperative, imprenditori agricoli, ecc. Tutte le indicazioni riguardo le tipologie di impresa ammesse sono indicate nei vari bandi. Chi intende partecipare a un bando pubblico deve verificare il possesso di tutti i requisiti per accedervi, quali ad esempio la regolare iscrizione al Registro Imprese o il possesso di determinati codici Ateco¹²⁹ indicati dal bando;
- **investimenti e spese ammissibili** – non tutte le spese (costi e investimenti) che un'impresa deve sostenere possono essere oggetto di agevolazione. Per questo motivo si parla di spese ammissibili in riferimento a spese che possono essere coperte con fondi derivanti da un bando o contributo pubblico. Le agevolazioni, infatti, il più delle volte mirano a supportare l'imprenditore nel sostenere spese di investimento

¹²⁸ Tra i più rilevanti per il territorio metropolitano quelli messi in campo dal GAL Appennino Bolognese <https://www.bolognappennino.it/>

¹²⁹ Il codice Ateco è la combinazione alfanumerica che identifica un'attività economica e che classifica in maniera univoca l'impresa. Il codice Ateco è indicato nella visura camerale dell'impresa stessa. È possibile consultare l'elenco completo di tutti i codici sul sito dell'Istat <https://www.istat.it/it/archivio/17888>

per l'acquisto di determinati beni – quali, ad esempio, macchinari o strumenti per l'attività, oppure per sostenere costi consulenziali e/o promozionali (marketing, partecipazione a fiere, ecc). In genere, le categorie di spese finanziabili sono¹³⁰:

- spese di costituzione (oneri notarili e altri onorari professionali per attività di costituzione e *business planning*);
- opere murarie e assimilate, infrastrutture specifiche aziendali (edificazione di sedi produttive e/o realizzazione di interventi di edilizia);
- macchinari, impianti e attrezzature varie, comprese quelle necessarie all'attività gestionale dell'impresa ed escluse quelle relative all'attività di rappresentanza;
- software informatici commisurati alle esigenze produttive e gestionali dell'impresa;
- brevetti, licenze, know-how e conoscenze tecniche;
- consulenze specialistiche (non rientranti nell'ordinaria amministrazione);
- ricerca e sviluppo, servizi per l'innovazione.

Alcuni bandi finanziano, oltre alle spese di investimento sopra riportate, anche le spese di gestione correnti, riguardanti dunque la normale operatività dell'impresa;

- **cumulo di agevolazioni** – sussistendo la possibilità, a volte, di reperire più strumenti di agevolazione per supportare lo stesso investimento, occorre sapere che di norma vige il divieto di cumulo di più agevolazioni per lo stesso investimento. Occorre quindi verificare in ogni bando se è ammesso o meno il cumulo con altre agevolazioni. Un investimento può beneficiare di più agevolazioni solo quando ognuna di esse ammette il cumulo con altre.

Occorre porre una particolare attenzione nel valutare l'accessibilità a un determinato strumento agevolativo e nella sua scelta, soprattutto per quanto riguarda i limiti e le restrizioni che sono indicate nei bandi: alcu-

ne tipologie di spesa, infatti, possono essere ammesse solo in parte; inoltre, difficilmente potranno essere finanziate singole spese che non si inseriscono in un progetto da solo sufficiente a conseguire gli obiettivi previsti e relativo a un'unica unità produttiva. Infine, i bandi stabiliscono solitamente delle soglie minime di valore del progetto candidato ad ottenere il finanziamento.

Ancora più importante, la valutazione di un'opportunità di agevolazione deve fondarsi essenzialmente sulla capacità di quest'ultima di adattarsi al progetto di investimento di interesse dell'impresa e non viceversa. Deve inoltre essere ben valutata la capacità economico-finanziaria dell'impresa nel poter realizzare il progetto: occorre infatti tenere sempre in considerazione che, anche qualora il bando supportasse il progetto attraverso una cospicua percentuale di contributo a fondo perduto, esso verrà erogato a seguito della realizzazione e rendicontazione del progetto, salvo i casi nei quali sia possibile ottenere un'anticipazione dello stesso contributo. Per i motivi esposti, non sempre l'agevolazione che riconosce il contributo più elevato è dunque da considerarsi la migliore.

Tipologie di agevolazioni

Definiti i concetti e le caratteristiche della finanza agevolata, vengono di seguito descritte le varie tipologie di agevolazioni che i vari enti mettono a disposizione delle imprese.

- **Garanzie del credito** – si tratta di una forma di aiuto rivolto alle imprese e volta a renderle più affidabili in sede di richiesta di finanziamenti. In altre parole, l'impresa può ottenere una garanzia pubblica da un fondo appositamente creato che, in caso di insolvenza dell'impresa, tutela il credito del finanziatore. La possibilità di usufruire di tale agevolazione è subordinata a una valutazione della situazione economico-finanziaria e dell'andamento dell'impresa richiedente. Diversi enti offrono questa tipologia di agevolazione, che non consiste

¹³⁰ Ogni bando prevede la finanziabilità di determinate spese, che vengono puntualmente indicate e descritte. Non necessariamente in ogni bando sono comprese tutte le spese indicate nell'elenco riportato, che vuole essere puramente indicativo.

dunque in un riconoscimento (restituzione) di una parte di un investimento sostenuto dall'impresa, ma in una "leva" facilitatrice di accesso a una copertura finanziaria necessaria per effettuare l'investimento. Il principale strumento disponibile è il Fondo di garanzia per le PMI¹³¹.

- **Finanziamenti agevolati** – il finanziamento agevolato è un finanziamento acceso a condizioni più favorevoli rispetto a quelle di mercato, ad esempio a un tasso di interesse più vantaggioso, con una durata maggiore oppure che non richiede garanzia o con garanzia fornita da un ente pubblico. Il bando che offre il finanziamento, oltre a prevedere il tasso agevolato o l'abbattimento del tasso, normalmente stabilisce:
 - la percentuale di spesa coperta dal finanziamento;
 - la durata del finanziamento e del preammortamento¹³²;
 - il limite massimo di importo del finanziamento.

Di seguito due esempi di strumenti di agevolazione con queste caratteristiche:

- *Nuove imprese a tasso zero*¹³³, incentivo per i giovani tra i 18 e i 35 e le donne di tutte le età che vogliono avviare un'impresa in forma societaria. Le agevolazioni sono valide in tutta Italia e prevedono il finanziamento a tasso zero di progetti d'impresa con spese fino a 1,5 milioni di euro, che può coprire fino al 75% delle spese totali ammissibili;
- *Beni strumentali ("Nuova Sabatini")*¹³⁴ – la misura sostiene gli investimenti per acquistare o acquisire in leasing macchinari, attrezzature, impianti, beni strumentali a uso produttivo e hardware, nonché software e tecnologie digitali attraverso la concessione da parte di banche e intermediari finanziari di finanziamenti alle micro, piccole e medie imprese per sostenere gli investimenti previsti dalla misura,

nonché di un contributo da parte del Ministero dello Sviluppo Economico rapportato agli interessi sui predetti finanziamenti.

- **Contributi a fondo perduto** – si tratta di un riconoscimento (restituzione) di una parte dell'investimento sostenuto dall'impresa. Il contributo a fondo perduto, altrimenti detto anche contributo in conto capitale, è lo strumento di finanza agevolata più noto (e ambito) e si sostanzia in un'erogazione monetaria, non soggetta all'obbligo di restituzione, strutturata tipicamente sotto forma di contributo percentuale su un totale di spese ammissibili previste da bando. I contributi a fondo perduto sono finanziati solitamente attraverso i Fondi strutturali e sono gestiti dalle Regioni¹³⁵.
- **Sgravi fiscali** – consistono in esoneri, diminuzioni o agevolazioni riferite alle imposte. Generalmente lo sgravio fiscale avviene sotto forma di credito d'imposta, cioè di un credito vantato nei confronti dell'Agenzia delle Entrate, utilizzabile in compensazione in sede di pagamento delle imposte dovute.
- **Sgravi contributivi** – consistono in agevolazioni a favore delle imprese che assumono determinate categorie di lavoratori. Attraverso questi incentivi, il costo del personale impiegato viene ridotto.
- **Interventi nel capitale di rischio** – partecipazione di un partner, pubblico (raramente) o privato, nel capitale di rischio di una società richiedente supporto finanziario. Rappresenta una forma di agevolazione per l'impresa, che rafforza l'immagine di quest'ultima sul mercato e di conseguenza la sua capacità di ottenere finanziamenti.

¹³¹ <https://www.fondidigaranzia.it/>

¹³² Il preammortamento prevede la restituzione alla banca degli interessi e, solo in un secondo momento, del capitale prestato per un mutuo.

¹³³ <https://www.initalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende/nuove-imprese-a-tasso-zero>

¹³⁴ <https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/beni-strumentali-nuova-sabatini>

¹³⁵ I bandi della Regione Emilia-Romagna si trovano su <https://imprese.regione.emilia-romagna.it/>

Approfondimento: L'aiuto di stato e il regime "de minimis"

Un aiuto di Stato è un'agevolazione concessa dalle autorità pubbliche a favore delle imprese. Non sono considerati aiuti di Stato i provvedimenti generali di sostegno economico, espressione della politica economica di tutti gli Stati e applicabili a tutte le imprese di ogni settore.

La disciplina degli aiuti ha l'obiettivo di garantire la concorrenza fra Stati membri dell'Unione europea e vigilare affinché non venga falsata la competizione tra imprese. In particolare, l'art. 107 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE) dispone il divieto di *"aiuti concessi dagli Stati, ovvero mediante risorse statali, sotto qualsiasi forma che, favorendo talune imprese o talune produzioni, falsino o minaccino di falsare la concorrenza"*.

Leggendo bandi e avvisi pubblici ci si imbatte spesso nella dicitura "regime de minimis": gli aiuti "de minimis" sono quelli di importo esiguo che non producono effetti né sulla concorrenza né sugli scambi fra Stati. La limitatezza degli importi fa presupporre che la concessione di tali aiuti non incida sulla concorrenza tra imprese all'interno dell'Unione.

La regola del "de minimis" prevede che gli aiuti concessi alla medesima impresa, sommati fra loro, non debbano superare il limite massimo di 200.000 euro in tre anni, eccezion fatta per le imprese operanti nel settore dei trasporti su strada per conto terzi, che possono ricevere al massimo 100.000 euro¹³⁶. Detto valore è "scorrevole": si prendono in considerazione, ai fini del calcolo degli aiuti, l'anno in corso e i due precedenti, perciò con il trascorrere del tempo l'impresa si "riappropria" della parte di capienza di "de minimis" dell'anno che fuoriesce dal periodo triennale di riferimento.

Alcuni settori sono disciplinati da regolamenti "de minimis" specifici:

- per le imprese che operano nel settore della produzione primaria di prodotti agricoli, l'importo complessivo degli aiuti concessi da uno Stato membro a un'unica impresa non può superare i 15.000 euro nell'arco di tre esercizi finanziari;
- per le imprese che operano nel settore della pesca e dell'acquacoltura, l'importo complessivo degli aiuti "de minimis" concessi da uno stato membro non può invece superare i 30.000 mila euro nell'arco di tre esercizi finanziari.

6.3.3 Come orientarsi tra gli strumenti di finanza agevolata

Nella ricerca dello strumento agevolativo più adatto alle esigenze di investimento dell'impresa è necessario valutare diversi parametri. Nelle pagine che seguono si metteranno in evidenza alcuni di questi elementi, e in par-

ticolare quelli che più spesso si ritrovano nei bandi pubblici per l'accesso alle agevolazioni.

Come già analizzato, le imprese operanti sul territorio europeo possono beneficiare di di-

¹³⁶ Se un'impresa che effettua trasporto merci su strada per conto terzi esercita anche altre attività soggette al massimale di 200.000 euro all'impresa si applica tale massimale, a condizione che lo Stato membro interessato garantisca, con mezzi adeguati quali la separazione delle attività o la distinzione dei costi, che l'attività di trasporto di merci su strada non tragga un vantaggio superiore a 100.000 euro e che non si utilizzino aiuti "de minimis" per l'acquisto di veicoli destinati al trasporto di merci su strada.

verse forme di finanziamento, che vengono stanziati attraverso bandi che solitamente indicano:

- lo specifico settore o tematica di intervento (valorizzazione territoriale e/o di filiera, innovazione tecnologica, rilancio e sostegno del comparto primario, filiera della nautica, imprenditoria giovanile e femminile, produzione di energia da fonti rinnovabili, ecc);
- la/e sezione/i Istat e codici Ateco ammissibili;
- eventuali requisiti formali che le imprese partecipanti devono possedere per inoltrare la domanda di partecipazione al bando, quali particolari iscrizioni (ad esempio, iscrizione all'Albo Artigiani, iscrizione alla sezione separata delle startup innovative o delle PMI innovative, ecc), nonché lo status di attività¹³⁷;
- eventuali requisiti che l'imprenditore e/o i soci devono possedere per fruire delle risorse economiche stanziare (ad esempio età fino a 35 anni);
- l'importo complessivo stanziato a copertura finanziaria dello strumento di agevolazione;
- il limite minimo di progetto e l'importo massimo di contributo ottenibile;
- la durata massima del progetto;
- i criteri di valutazione (quando si tratta di bandi con procedura valutativa a graduatoria).

In quanto ai criteri di valutazione delle domande, si possono avere:

- bandi con **procedura valutativa**, che prevedono di norma una "forbice" temporale (normalmente chiamata "finestra di apertura") per la presentazione delle domande di agevolazione e un lasso di tempo necessario per effettuare le valutazioni delle domande e stilare una graduatoria **di merito**, sulla base della quale verranno finanziati i progetti a partire da quelli con maggior punteggio. La procedura valutativa si applica a progetti o programmi organici

e complessi da realizzare successivamente alla presentazione della domanda. Sono tuttavia ammissibili, nei casi e nei termini previsti dalle leggi regionali di settore, anche le spese sostenute precedentemente alla presentazione della domanda;

- bandi con **procedura "a sportello"** (nota anche come "*click-day*"), che pur prevedendo una finestra temporale per la presentazione delle domande restano aperti fino a esaurimento della dotazione finanziaria del fondo e possono chiudere quindi anche anticipatamente rispetto alla data di chiusura prevista dal bando. L'esaurimento spesso avviene nelle prime ore, se non nei primi minuti (o addirittura secondi) di apertura del bando. Le domande non vengono quindi valutate in termini qualitativi; al contrario, le risorse vengono assegnate dall'ente gestore in base all'**ordine cronologico** di ricezione delle domande di agevolazione e fino a esaurimento delle stesse. L'attività istruttoria è diretta essenzialmente a verificare la sussistenza dei requisiti soggettivi del richiedente, la coerenza con gli obiettivi previsti dal bando e dalle singole normative e l'effettiva ammissibilità delle spese.

Dove reperire informazioni

Tutti i siti istituzionali degli enti che gestiscono gli aiuti (ad esempio il Ministero dello Sviluppo Economico e la già citata Invitalia, Regioni, ecc) dispongono di apposite sezioni dedicate alle agevolazioni, in cui rendono disponibile la documentazione e la modulistica necessaria per presentare le richieste di agevolazione e molto spesso anche le relative domande frequenti (FAQ). Ogni ente offre informazioni sulle agevolazioni che gestisce direttamente, mentre per avere un panorama di tutte le agevolazioni che insistono su di un determinato territorio si può ricorrere alla consultazione di banche dati specializzate¹³⁸.

¹³⁷ Quando l'impresa viene iscritta alla Camera di Commercio deve essere dato l'avvio attività, per la quale occorrono particolari adempimenti e/o requisiti (ad esempio nomina di un responsabile tecnico, SCIA per l'inizio attività, ecc). In mancanza di questi requisiti l'impresa è inattiva, non può cioè esercitare le proprie attività.

¹³⁸ Progetti d'impresa offre gratuitamente sul proprio portale web una raccolta di bandi e opportunità, disponibile su https://www.cittametropolitana.bo.it/progimpresa/Bandi_e_opportunita_per_le_imprese

Inquadrare la propria attività

Una volta ottenute le informazioni necessarie, è fondamentale analizzare le caratteristiche della propria azienda e le esigenze imprenditoriali che portano a considerare la richiesta di un sostegno finanziario.

Va sottolineato che il ricorso ad un bando di agevolazione deve essere la naturale conseguenza delle scelte di investimento di un'impresa derivante da effettive necessità e/o precise strategie di medio periodo, e non un modo per reperire sostegno finanziario imbarcandosi in nuovi investimenti che non siano stati oggetto di un'attenta pianificazione. I bandi di agevolazione, infatti, richiedono l'elaborazione di un **piano di investimenti** che il beneficiario deve essere in grado di sostenere, almeno in parte, autonomamente

o attraverso una quota di cofinanziamento.

Per un approccio corretto, si propongono i parametri che devono essere tenuti maggiormente in considerazione nella ricerca del più adatto strumento di agevolazione.

- **Dimensione aziendale** (micro, piccola, media, grande) – il parametro dimensionale rappresenta una variabile discriminante per l'accesso alle agevolazioni. La maggior parte degli strumenti agevolativi, infatti, è rivolta alle imprese di piccole o medie dimensioni, mentre le grandi imprese sono ammissibili solo se hanno sede in alcune zone del territorio o devono realizzare particolari tipologie di investimento. Per determinare la propria dimensione occorre dunque verificare alcuni dati, sintetizzabili nella seguente tabella¹³⁹.

Dimensione	Effettivi	Importi finanziari
Microimpresa	Meno di 10	Ha un fatturato oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro
Piccola impresa	Meno di 50	Ha un fatturato oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro
Media impresa	Meno di 250	Ha un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure ha un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro

- **Settore di appartenenza** (turismo, commercio, industria, costruzioni ecc) – per individuare se un'agevolazione sia o no adeguata alla propria impresa è importante prestare particolare attenzione ai settori cui si applica l'intervento. I settori ammessi sono quelli in cui operano le imprese che possono presentare domanda. I bandi possono definire le attività ammissibili in maniera generica (artigianato, commercio, ecc), indicare i codici Ateco di riferimento oppure escludere alcuni settori.
- **Tipologia di investimento** (beni immobili, strumentali, consulenze, ecc) – altro

elemento da tenere in considerazione è la tipologia di investimento finanziabile. Spesso nei bandi di agevolazione che sostengono interventi di valore importante si trovano riferimenti agli attivi materiali e immateriali¹⁴⁰ per la creazione di un nuovo stabilimento o l'ampliamento di uno esistente, la diversificazione della produzione di uno stabilimento in nuovi prodotti aggiuntivi, un cambiamento fondamentale del processo di produzione complessivo di uno stabilimento esistente. È importante verificare anche le esclusioni, vale a dire gli investimenti non ammissibili, elencati di

¹³⁹ I parametri dimensionali sono indicati nella Guida dell'utente alla definizione di PMI della Commissione europea <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/it/renditions/native>

¹⁴⁰ Per attivi materiali si intendono le immobilizzazioni relative a terreni, immobili e impianti/macchinari. Per attivi immateriali si intendono le immobilizzazioni derivanti da trasferimenti di tecnologia mediante l'acquisto di diritti di brevetto, licenze, know-how o conoscenze tecniche non brevettate.

norma in un apposito paragrafo o richiamati nella sezione del bando dedicata alle FAQ.

- **Localizzazione** – è il luogo (Regione, Provincia/Città metropolitana, Comune) in cui è necessario che sia stabilita la sede aziendale (o una delle sedi) nella quale deve essere effettuato l'investimento.

Quando ricorrere allo strumento agevolativo

Una volta analizzati gli elementi che permettono di inquadrare l'impresa e dopo aver redatto un piano che dettagli gli investimenti che l'impresa deve realizzare nell'ambito di una strategia complessiva di medio-lungo periodo, è possibile procedere con la ricerca del bando o della proposta più appropriata a sostenere il fabbisogno finanziario.

È inoltre determinante stabilire il momento in cui è più conveniente e opportuno utilizzare uno strumento agevolativo: dato che molti di essi, come già evidenziato, presuppongono la logica del "Prima spendi, dimostrando di seguire il piano di investimenti, e solo successivamente verrai rimborsato di una parte della spesa"¹⁴¹, occorre valutare preventivamente la disponibilità di risorse finanziarie sufficienti a coprire, in vista di una erogazione successiva agli investimenti programmati, non soltanto il valore differenziale tra il valore complessivo degli investimenti stessi ed il contributo atteso, ma il valore complessivo degli investimenti programmati (oltre all'IVA, che rappresenta un flusso finanziario di cui tenere conto).

Gli strumenti agevolativi hanno carattere di complementarità: un finanziatore esterno all'impresa, ad esempio una banca, può erogare liquidità per consentire all'imprenditore di sostenere gli investimenti necessari, soprattutto in fase di avvio dell'attività aziendale (dove le risorse in genere sono scarse). Nel frattempo l'imprenditore può attivare uno strumento di finanza agevolata ed effettuare gli investimenti ammessi da quest'ultimo. In

seguito alla rendicontazione, che dovrà essere presentata all'ente gestore dello strumento agevolativo, il contributo verrà erogato all'impresa, che potrà eventualmente, e secondo gli accordi presi col finanziatore, rimborsare in anticipo, in toto o in parte, il prestito ottenuto.

¹⁴¹ Alcuni bandi prevedono un'unica erogazione di contributo a saldo, altri prevedono erogazioni a SAL, ovvero a stato avanzamento del progetto agevolato. Alcuni bandi concedono anche degli anticipi di contributo, prima di avere sostenuto e rendicontato gli investimenti, dietro presentazione di fideiussione bancaria o assicurativa.

Scheda riassuntiva finanza agevolata

Beneficiari

- MPMI (Micro, Piccole e Medie Imprese)
- Startup innovative
- Imprese femminili (costituite in prevalenza da donne)
- Imprese giovanili (costituite da giovani al di sotto dei 35 anni)
- Liberi professionisti
- Nuovi imprenditori

Modalità di accesso

- Procedura valutativa a bando, che prevede una finestra temporale all'interno della quale presentare domanda e la concessione di contributi sulla base di una graduatoria di merito
- Procedura a sportello, che, pur prevedendo eventualmente una data ultima di scadenza, ammette la presentazione delle domande fino a esaurimento delle risorse disponibili

Tipologia

- Strumenti di agevolazioni diretti: l'impresa riceve contributi sotto forma di denaro
- Strumenti di agevolazione indiretti: l'impresa usufruisce di risparmi e benefici fiscali

Livelli di aiuto

- Strumenti europei (Programmi, Programmi-quadro, Fondi strutturali)
- Strumenti nazionali (Leggi, Decreti e Regolamenti, PON)
- Strumenti regionali (Leggi Regionali, POR e PSR)
- Strumenti locali (degli enti locali e delle Camere di Commercio)

Strumenti di finanza agevolata

- Garanzie del credito
- Finanziamenti agevolati
- Contributi a fondo perduto
- Sgravi fiscali
- Sgravi contributivi
- Interventi nel capitale di rischio
- Aiuti di Stato
- Aiuti di importanza minore ("de minimis")

Come orientarsi tra gli strumenti di finanza agevolata

- Dove reperire informazioni
- Inquadrare la propria attività
- Quando ricorrere allo strumento agevolativo

6.4 Cenni di finanza alternativa

Quando si parla di finanza alternativa ci si riferisce a tutti quei canali e strumenti di finanziamento che si sono sviluppati al di fuori dei normali settori finanziari, come il mercato bancario e quello dei capitali¹⁴². Si tratta di un "mondo" articolato e composto da diversi strumenti, ciascuno più o meno adatto sulla base dello stadio di sviluppo in cui si trova il progetto d'impresa o l'impresa, dei suoi obiettivi di crescita, della quantità di denaro che si intende raccogliere, e via dicendo.

L'evoluzione della finanza alternativa in Italia ha generato vantaggi apprezzabili, portando a una riduzione dei tempi e dei costi per accedere al capitale, e ha permesso a tante imprese, in particolare quelle piccole e medie, di incrementare la propria competitività. Si tratta ad ogni modo di un tema talmente vasto e ricco di complessità che meriterebbe una guida a parte; per questo motivo, in questo Vademecum si ritiene utile approfondire solo alcuni tra gli strumenti di finanza alternativa, e in particolare quelli più utili per progetti d'impresa e imprese ai primi stadi della loro esistenza, rimandando per ogni approfondimento a delle pubblicazioni specialistiche¹⁴³.

Si parlerà in particolare di business angel e crowdfunding, strumenti adatti per lo più nella fase, come si dice in gergo, *pre-seed* e *seed*, vale a dire nelle fasi iniziali del ciclo di vita di un'impresa¹⁴⁴. In queste due fasi, da non dimenticare il ruolo di incubatori e acceleratori, che verranno trattati più estensivamente nell'ultima sezione del Vademecum, dedicata ai servizi per fare impresa e agli spazi collaborativi.

Business angel

Il business angel (detto anche investitore informale in capitale di rischio o *angel investor*) è un **investitore privato**, in genere manager o ex manager, titolare o ex titolare d'impresa o comunque un professionista di lunga data, che supporta la crescita di startup e PMI offrendo **esperienze, competenze** e in generale **risorse**, anche monetarie, utili alla crescita di queste realtà. Gli importi investiti, per lo più risparmi personali, variano a seconda della volontà personale dell'angel e dalla sua propensione a investire.

Il business angel investe in startup e PMI acquisendo una quota più o meno consistente del loro capitale sociale, solitamente piuttosto sostanziosa ma comunque inferiore al 50%. Questo si traduce nell'**acquisire un nuovo socio** che avrà un **alto tasso di coinvolgimento** all'interno dell'azienda; per questo motivo, la scelta di ricorrere a un business angel dovrebbe presupporre la volontà da parte dei soci di acquisire risorse con competenze altamente specializzate, e non di rispondere unicamente ai fabbisogni finanziari dell'impresa.

Questi investitori si costituiscono solitamente in network associativi; numerosi quelli presenti in Italia.

¹⁴² Riprendendo il glossario di Borsa Italiana, il mercato dei capitali è il "Mercato nel quale vengono trattati strumenti di debito o partecipativi (azioni) a medio-lungo termine (ovvero con scadenza superiore a 12 mesi) o a scadenza indeterminata". Tratto da <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/mercato-dei-capitali.html>

¹⁴³ Si raccomanda sicuramente la lettura del *Quaderno di Ricerca La Finanza Alternativa per le PMI in Italia* del Politecnico di Milano, la cui seconda edizione (2019) è disponibile su <http://www.osservatoriocrowdinvesting.it/webportal/docdownload?codice=521>

¹⁴⁴ Si tratta di termini utilizzati prevalentemente nel mondo delle startup. Brevemente, nella fase *pre-seed* ci si trova in una fase embrionale, dove l'impresa non è ancora avviata ed esiste l'idea, ma manca il prodotto; nella fase *seed*, invece, l'impresa è costituita, ma esiste solamente un MVP (*Minimum Viable Product*), vale a dire una versione iniziale del prodotto/servizio, e non ne è ancora nota la reale validità commerciale. Esistono a seguire le fasi *Early Stage*, *Early Growth*, *Growth* e, la finale e più ambita, *Exit*.

Il crowdfunding¹⁴⁵

Il crowdfunding è uno degli strumenti di finanza alternativa più conosciuti e apprezzati, e, a partire dal 2012, ha visto una crescita¹⁴⁶ in termini di raccolta di capitale via via sempre più consistente nel mondo, in Europa e in Italia. Si tratta fundamentalmente di una modalità attraverso la quale si espone un **progetto** promuovendo una **campagna** di raccolta di denaro su una **piattaforma** di crowdfunding presente su internet. Il denaro (solitamente si tratta di piccole cifre che però, sommate tra loro, portano a una somma spesso non trascurabile) viene versato da sostenitori (o investitori/finanziatori, come si vedrà più avanti) che decideranno di finanziare il progetto mossi da varie spinte motivazionali.

Il termine crowdfunding deriva dall'unione delle inglesi *crowd* (folla) e *funding* (finanziamento). Questo strumento viene spesso visto come una "colletta ai tempi di internet", ovvero come una modalità attraverso la quale raccogliere sul web risorse finanziarie per far decollare progetti aventi gli obiettivi più disparati. Se è vero che il crowdfunding serve a raccogliere risorse finanziarie, è anche vero che serve a molto di più; il crowdfunding è infatti sostanzialmente un'operazione di marketing, attraverso la quale l'impresa¹⁴⁷ può:

- **prevedere o lanciare il prodotto/servizio** e validare la propria idea imprenditoriale. Il *crowd*, cioè la community, deciderà di sostenere il progetto solo se reputerà il prodotto/servizio valido. Il team imprenditoriale potrà quindi capire se il prodotto/servizio ha un reale riscontro di pubblico e se vale la pena metterlo in produzione o meno;
- **raccogliere feedback e suggerimenti** da parte della community, che preacquistando

il prodotto avrà modo di testarlo e vedere se funziona e, se così non fosse, potrà riferirlo al team, che a sua volta potrà decidere di apportare modifiche più o meno consistenti al prodotto/servizio prima di immetterlo sul mercato;

- **valutare il team imprenditoriale**. Il team sarà analizzato attentamente dalla community, che anche in questo caso deciderà di sostenere l'idea solo se i promotori del progetto hanno le giuste competenze ed esperienze;
- **farsi conoscere** da un'ampia platea, difficilmente raggiungibile in altri modi o comunque in tempi più lunghi, sfruttando le potenzialità di internet. La platea può essere composta anche da eventuali sponsor o investitori, che potranno decidere di investire ulteriore denaro sul progetto se il riscontro di pubblico è apprezzabile.

Trattandosi fundamentalmente di un modo per farsi conoscere, oltre che di raccogliere denaro, i proponenti della campagna dovranno prestare particolare attenzione nel **curare l'aspetto comunicativo**.

Sulla base di quanto già accennato, i cosiddetti "attori" del crowdfunding sono:

- **i promotori** (solitamente il team imprenditoriale), che, tramite una campagna lanciata su una piattaforma di crowdfunding, espongono un progetto utilizzando testi, immagini, video promozionali e comunicano in vari modi (es: aggiornamenti sulla pagina della campagna, newsletter, ecc) con il *crowd* nelle fasi pre, durante e post campagna. La campagna deve sempre esplicitare un obiettivo monetario di raccolta (ad esempio 10.000 euro), grazie al quale i promotori realizzeranno quanto proposto nella campagna;

¹⁴⁵ Per un primo approfondimento, oltre a quanto riportato nelle prossime pagine, si può suggerire la lettura de *La cassetta degli attrezzi del crowdfunding per le PMI*, promossa dal progetto europeo Crowd-Fund-Port e disponibile su https://www.crowdfundport.eu/wp-content/uploads/2019/06/IT_Toolbox.pdf. Sempre nell'ambito del progetto è stato creato del completo materiale formativo (in inglese) sulla realizzazione di campagne di crowdfunding, scaricabile da <https://www.crowdfundport.eu/training-material/>. Per ogni approfondimento sullo strumento è anche a disposizione il servizio gratuito offerto dall'Hub del Crowdfunding, promosso da Città metropolitana e Università di Bologna. Per informazioni e contatti: <https://www.crowdfundport.eu/crowd-funding-hub/italy/>

¹⁴⁶ I dati più aggiornati possono essere trovati nel report *Il Crowdfunding in Italia* di Starteed, <https://www.crowdfundingreport.it/assets/reports/Il-Crowdfunding-in-Italia-Report-2019.pdf> o nel rapporto *Crowdfunding e crowdfunding: la situazione in Italia* a cura di Prometeia <https://www.prometeia.it/news/crowdfunding-e-crowdfunding-la-situazione-in-Italia>

¹⁴⁷ Il crowdfunding è molto utilizzato da startup e PMI, ma, con obiettivi diversi, anche dal mondo del terzo settore, da enti pubblici e da semplici cittadini privati. Nel testo si evidenzieranno solo le forme, o meglio le tipologie, che meglio si sposano con le esigenze di un'impresa.

- le **piattaforme** di crowdfunding che ospitano le campagne. Raccolgono le somme di denaro che i sostenitori/investitori/finanziatori decidono di versare in favore del progetto e, al termine della campagna, corrispondono il denaro raccolto ai promotori del progetto¹⁴⁸. Le piattaforme attive sono numerose e diverse a seconda delle tipologie di crowdfunding; possono essere inoltre generaliste o settoriali, locali, nazionali o internazionali, prevedere un supporto ai promotori per la realizzazione della campagna, e via dicendo. Per quanto riguarda le campagne ospitate dalle piattaforme, queste hanno tre fasi – pre, durante e post campagna – e solitamente restano online per un periodo variabile, che può andare dalle poche settimane fino ad arrivare a un massimo di due/tre mesi¹⁴⁹. Esiste inoltre una modalità di esporre i progetti su internet senza l’ausilio delle piattaforme (le soluzioni cosiddette *Do-it-yourself*);
- i **sostenitori/investitori/finanziatori** che si recano sulle piattaforme, analizzano e valutano il progetto e decidono di contribuirvi con modi e finalità diverse.

Il crowdfunding si divide in varie tipologie (o “modelli”). Ai fini di questo Vademecum, si riportano brevemente le principali forme utilizzabili dalle imprese:

- **Reward-based** crowdfunding. I sostenitori ricevono un prodotto, un gadget, una ricompensa simbolica per il loro contributo, oppure la prevendita del prodotto/servizio. In genere chi promuove la campagna offre diverse ricompense associate a richieste di contributi monetari di diverso valore. In questa tipologia si distinguono campagne *all-or-nothing* (“tutto o niente”) e *keep-it-all* (“prendi tutto”)¹⁵⁰;

- **Equity-based** crowdfunding. Il finanziamento avviene sotto forma di capitale di rischio (*equity*). Gli investitori ottengono in cambio della cifra versata delle quote di partecipazione della società, con diritti di vario tipo (generalmente patrimoniali e/o amministrativi). Esistono diversi benefici fiscali¹⁵¹ per chi investe in *equity* in startup e PMI innovative.
- **Lending-based** crowdfunding (anche detto *peer-to-peer lending*), nel quale i proponenti chiedono in prestito del denaro e riconoscono ai finanziatori (privati o aziende) un tasso di interesse variabile (generalmente intorno al 5%).

Definita una panoramica sullo strumento, e senza pretese di esaustività nei confronti di un mezzo estremamente variegato, è bene sottolineare che l’utilizzo del crowdfunding presenta diversi vantaggi e svantaggi. I vantaggi si riferiscono principalmente, come già messo in luce, alla possibilità di validare l’idea imprenditoriale, di testare il mercato, di ricevere feedback dai sostenitori e farsi conoscere a un ampio pubblico potenzialmente composto anche da sponsor e investitori. Tuttavia, a questi benefici si aggiungono appunto diversi svantaggi, tra cui essenzialmente:

- il **rischio di insuccesso** della campagna, che può portare a un forte danno reputazionale. Se la campagna non raggiunge l’obiettivo monetario, l’impresa avrà un danno di immagine dal quale potrebbe essere difficile riabilitarsi anche agli occhi di potenziali investitori e finanziatori, che non vedranno nel progetto il giusto potenziale e si guarderanno dal sostenerlo;
- **rischio di appropriabilità**. Se il prodotto/servizio è innovativo e non è stato protetto attraverso gli adeguati strumenti di tutela della proprietà intellettuale (es: brevetto),

¹⁴⁸ In realtà questo non è sempre vero: ad esempio, nel *reward-based* crowdfunding, di cui si parlerà più avanti, nel caso in cui si scelga l’*all-or-nothing* (“tutto o niente”) il denaro arriva ai promotori solo se il progetto ha raggiunto il budget prefissato.

¹⁴⁹ Anche la scelta della durata della campagna può essere decisiva: nel caso di startup e PMI, lasciare aperta una campagna per troppo tempo può dare al potenziale sostenitore l’impressione che i promotori non credano sufficientemente nel progetto da pensare di raggiungere l’obiettivo in un lasso di tempo inferiore.

¹⁵⁰ Nell’*all-or-nothing* i promotori riceveranno dalla piattaforma il denaro raccolto solo in caso di raggiungimento dell’obiettivo monetario della campagna (ad esempio, se l’obiettivo della campagna è di 10.000 euro e vengono raccolti 9.999 euro, ai promotori non verrà versata alcuna cifra, poiché l’obiettivo di 10.000 euro non è stato raggiunto); nel *keep-it-all*, al contrario, i promotori riceveranno qualsiasi cifra raccolta, a prescindere dal raggiungimento dell’obiettivo della campagna. Generalmente optare per l’*all-or-nothing* infonde più fiducia nel potenziale sostenitore, che saprà che la realizzazione del progetto è strettamente legata al raggiungimento di quell’obiettivo, in assenza del quale il progetto non verrà realizzato, e sarà più propenso a contribuirvi.

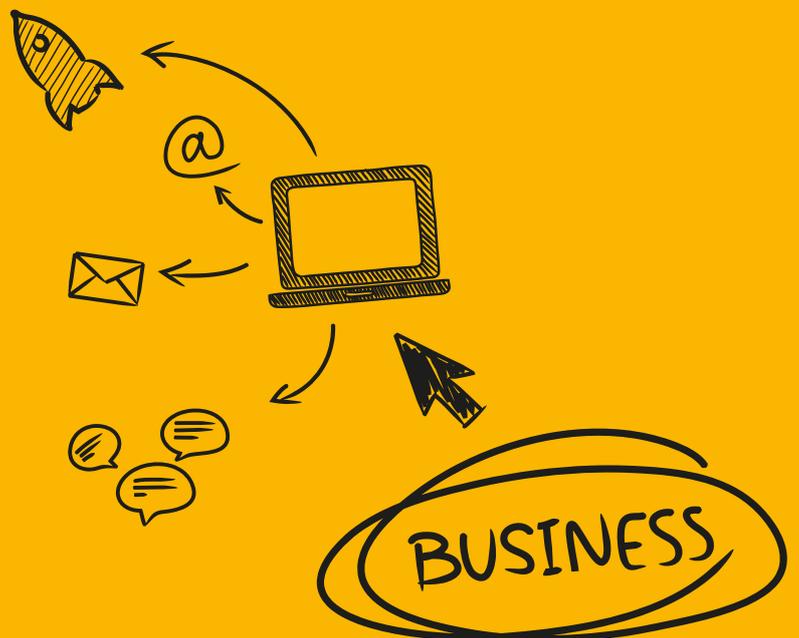
¹⁵¹ Per approfondimenti: <http://www.consob.it/web/investor-education/crowdfunding>

una volta che il prodotto è visibile su internet chiunque potrà appropriarsene. Nel caso, quindi, è consigliabile tutelare il prodotto/servizio prima di lanciare la campagna;

- **sforzi gestionali.** Progettare e realizzare una campagna di crowdfunding richiede molto tempo, uno staff multidisciplinare (con competenze tecniche, creative, comunicative, ecc) e anche una certa quantità di denaro (ad esempio costo di produzione/reperimento/spedizione delle ricompense ai sostenitori – nel modello *reward*, costo per la realizzazione di almeno un video professionale, compensi da riconoscere alla piattaforma, ecc).

A questi svantaggi si sommano una **sottostima dei costi della campagna** e possibili problemi con la **normativa** che regola le diverse tipologie, che va conosciuta adeguatamente prima ancora di progettare una campagna di crowdfunding.

PROMUOVERE IL PROPRIO BUSINESS



7.0 Promuovere il proprio business

7.1 Il piano di marketing

Una delle difficoltà più grandi per l'imprenditore consiste nel **reperire clienti**. Per affrontare efficacemente questo aspetto e massimizzare le opportunità è indispensabile pianificare una precisa **strategia** di marketing, contenuta nel piano di marketing.

Di seguito si propone un percorso concreto e operativo per definire una strategia di marketing finalizzata a promuovere al meglio la propria impresa e trovare nuovi clienti. Un piano di marketing è essenzialmente costituito da tre elementi fondamentali:

- individuazione del **target**, cioè il gruppo di potenziali clienti cui l'azienda intende rivolgersi;
- definizione del **posizionamento**, vale a dire l'analisi che permette di determinare una o

più caratteristiche distintive dell'azienda in relazione al target individuato;

- definizione del **marketing mix**, cioè l'offerta di prodotto/servizio, prezzo, distribuzione e comunicazione ideali per la vendita al target individuato grazie al posizionamento definito.

Individuazione del target

Il primo aspetto fondamentale della vendita è tenere in considerazione le esigenze e i bisogni del potenziale cliente. Fin dagli anni '50, lo psicologo statunitense Abraham Maslow ha sostenuto in maniera empirica che i bisogni umani possono essere raccolti in cinque categorie, rappresentate da una piramide a strati.



La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

Fonte: Wikipedia

Dal basso verso l'alto, abbiamo:

- i bisogni **fisiologici** – mangiare, dormire, ecc;
- i bisogni di **sicurezza** – di salute, familiari, ecc;
- i bisogni di **appartenenza** a un gruppo – amicizia, affetto familiare, ecc;
- i bisogni di stima – autocontrollo, realizzazione, ecc;
- i bisogni di **autorealizzazione** – accettazio-

ne, assenza di pregiudizi, ecc.

Ripercorrendo in estrema sintesi la teoria di Maslow, si può affermare che una persona si preoccuperà di soddisfare prima i bisogni alla base della piramide e poi quelli nella parte più alta (ad esempio, a un cliente che ha il bisogno fisiologico di alimentarsi non si potrà pensare di vendere uno smartphone di ultima generazione, che soddisfa il bisogno di appartenenza).

Maslow è stato per certi versi un precursore del pensiero sviluppatosi negli anni '90: le aziende devono considerare come centrali i **bisogni** dei potenziali clienti; non è sufficiente confezionare un prodotto/servizio impeccabile e sperare che abbia mercato. Da qui la ricerca del profilo esatto del potenziale cliente, che oggi viene definito **buyer persona**. Le domande da porsi sono: *“Cosa acquista di solito il potenziale cliente? Dove vive? Che abitudini ha? Quali sono i suoi hobby e le sue passioni?”*. Grazie all'avvento di internet, dei social media e dei sistemi di tracciamento online, questa ricerca sta diventando sempre più centrata, con indubbi vantaggi per le aziende, soprattutto per quelle più piccole e con poche risorse che possono così permettersi di investire meno in comunicazione.

Un metodo di base per identificare il proprio target/buyer persona è rispondere alle domande che seguono per ognuno dei gruppi di persone che si ritengono potenziali clienti.

Buyer persona A

- È maschio o femmina?
- Quanti anni ha?
- Dove abita?
- Quali sono i suoi desideri?
- Quali sono le sue paure?
- Quali sono i suoi problemi?
- Cosa cerca online per cercare di risolvere i suoi problemi?

E così a seguire per ognuno dei target individuati (buyer persona B, C, ecc).

Da questa analisi è importante che emergano soprattutto i desideri, le paure e i problemi del potenziale cliente: il prodotto/servizio dovrà infatti rispondere a uno o più di questi.

Definizione del posizionamento

Identificato al meglio il target e le sue esigenze,

possiamo pensare a quale risposta dare e quindi a quale valore offrire: ad esempio, i genitori fanno fatica a dare da mangiare ai loro neonati, quindi produrremo e commercializzeremo un cucchiaino colorato, musicale ed ergonomico in grado di aiutarli.

La proposta di valore è la **promessa** che l'azienda si impegna a mantenere nei confronti dei consumatori: ad esempio, anni fa la catena di supermercati inglese Tesco prometteva ai clienti di non far trovare loro più di due persone davanti alla cassa. Da qui nasce il **posizionamento** dell'azienda o del marchio, che esprime il suo beneficio primario e i suoi punti di forza rispetto ai concorrenti sul mercato e rispetto ad un target ben definito. Ad esempio, Red Bull ha letteralmente inventato il concetto di energy drink: grazie a una massiccia comunicazione, l'azienda austriaca si è posizionata nella testa del potenziale cliente come una bibita legata all'adrenalina e allo sport estremo.

Per definire la proposta di valore, e di conseguenza il posizionamento, occorre rispondere alla seguente domanda: *“Perché un potenziale cliente dovrebbe acquistare dalla mia azienda?”*. La risposta è fondamentale per determinare il successo o meno di un'idea imprenditoriale, poiché definisce la ragione (o le ragioni) per cui un potenziale cliente si trasformerà in cliente.

Per individuare la proposta di valore è anche utile redigere il Business Model Canvas¹⁵², oltre a considerare le tecniche di neuromarketing¹⁵³, in particolare per decidere il/i **claim** dell'azienda. Il claim è quella frase che accompagna tutta la comunicazione di un'azienda o di un marchio: *“Dove c'è Barilla c'è casa”* o piuttosto *“Che mondo sarebbe senza Nutella”* ne sono degli esempi. Il claim esprime la proposta di valore di un'azienda e ne determina il suo posizionamento. Le tecniche di neuromarketing suggeriscono di avere un solo claim nelle aziende Business to Consumer (B2C, dove il target consiste nel consumatore finale) e tre

¹⁵² Del Business Model Canvas si è parlato nel cap. 2 di questo Vademecum.

¹⁵³ Il neuromarketing è l'applicazione delle conoscenze e delle pratiche neuroscientifiche al marketing, allo scopo di analizzare i processi inconsapevoli che avvengono nella mente del consumatore e che influiscono sulle decisioni di acquisto o sul coinvolgimento emotivo nei confronti di un brand. Tratto da <https://www.insidemarketing.it>

claim nelle aziende Business to Business (B2B, dove il target è rappresentato non da consumatori finali, ma da altre imprese); queste ultime hanno infatti la necessità di spiegare meglio la loro offerta, che si basa meno sulle emozioni e più su vantaggi tecnico-operativi.

Per aiutare l'azienda o il prodotto a differenziarsi dalla concorrenza e ad avere il giusto posizionamento, è importante curare l'identità di marca o **brand identity**. L'identità di marca è l'insieme di elementi coordinati fisici (come nome, logo, colori, design, packaging, ecc) e non (personalità, tono di voce, relazione con i clienti, ecc) che rendono il brand unico. Il riflesso dell'identità di marca è l'immagine di marca, ovvero quello che i clienti percepiscono dell'identità di marca.

Definizione di un marketing mix

Il primo passo per definire un marketing mix è fissare gli obiettivi di marketing in relazione agli obiettivi aziendali: ad esempio, se l'azienda intende raggiungere 20.000 euro di fatturato nel primo anno di vita, un obiettivo di marketing potrebbe essere quello di acquisire almeno 20 clienti che spendano in media 1.000 euro ciascuno. Ogni obiettivo aziendale va fissato con la tecnica S.M.A.R.T.: l'obiettivo deve essere cioè Specifico, Misurabile, Attuabile, Realistico e "Tempificato". Gli obiettivi **S.M.A.R.T.** sono:

- **Specifici**, e non riferibili a qualcosa di generico o indefinito;
- **Misurabili** in termini quantitativi, per rendere più agevole la verifica dei risultati;
- **Attuabili** in base alle risorse economiche e agli strumenti che si hanno a disposizione;
- **Realistici** ossia concreti, che trovino riscontro nella realtà;
- **"Tempificati"**, ovvero circoscritti ad un determinato arco temporale. Ad esempio, fissare un obiettivo generico come *"Il nostro obiettivo è aumentare clienti e*

fatturato" sarà molto diverso rispetto a un obiettivo posto attraverso l'uso della tecnica S.M.A.R.T., che trasformerà la frase precedente in *"Il nostro obiettivo è trovare almeno 50 clienti in più per aumentare il fatturato del 30% entro la fine del 2022"*.

Dopo aver chiarito gli obiettivi, si passerà alla definizione dei **quattro elementi del marketing mix**: prodotto/servizio, prezzo, distribuzione, comunicazione.

In questo capitolo, dando per scontato che prodotto o servizio, prezzo e sua distribuzione siano in linea con le esigenze del cliente, si approfondisce l'elemento più delicato, vale a dire quello della comunicazione. L'aspetto comunicativo merita la redazione di un documento ulteriore rispetto al piano di marketing, chiamato **piano di comunicazione**.

7.1.1 Il piano di comunicazione

Per la stesura del piano di comunicazione è possibile rispondere alle seguenti domande:

- *Quali sono gli obiettivi della comunicazione in relazione agli obiettivi di marketing?*
- *Qual è e a chi è rivolto il messaggio che si vuole trasmettere?*
- *Quali mezzi di comunicazione utilizzare per veicolare tale messaggio?*
- *Quali attività di comunicazione sono necessarie e quali i canali più appropriati (sponsorizzazioni, web marketing¹⁵⁴, direct marketing¹⁵⁵, merchandising¹⁵⁶, ecc)?*

Oltre a dare una risposta a queste domande, è essenziale definire il **budget** per mettere in atto le attività programmate ed effettuare un costante monitoraggio delle azioni intraprese per misurare l'efficacia degli interventi ed eventualmente modificarli.

Le azioni previste dal piano di comunicazione sono attività perlopiù continuative e che,

¹⁵⁴ Il web marketing è un insieme di strumenti, tecniche e metodologie di marketing "non convenzionali" utilizzati/e per la promozione di una marca e/o prodotti e servizi attraverso internet. Comprende l'uso di social media, motori di ricerca, blogging, video ed e-mail.

¹⁵⁵ Il direct marketing è un tipo di comunicazione commerciale o di marketing attraverso la quale le organizzazioni comunicano direttamente con clienti specifici, anche con un rapporto uno a uno e senza avvalersi di intermediari.

¹⁵⁶ Il merchandising, nell'accezione più comune, è un insieme di attività a supporto della vendita finalizzata a ottimizzare esposizione, presentazione, rotazione dei prodotti in un punto di vendita.

grazie a un'attenta pianificazione, possono essere organizzate per tempo, facendo tuttavia molta attenzione a non sottovalutare l'impegno che le stesse richiedono in termini di tempo e risorse umane. Di seguito, per punti, i contenuti essenziali di un buon piano di comunicazione:

- definire gli **obiettivi** di comunicazione;
- individuare il **target**/buyer persona;
- scegliere i **mezzi** di comunicazione;
- elaborare una **strategia** di contenuti.

Definire gli obiettivi di comunicazione

È necessario domandarsi quali sono gli obiettivi che si intende raggiungere; è infatti importante modulare la strategia a seconda che si voglia intercettare una determinata quota di mercato, aumentare le vendite o raggiungere un diverso obiettivo fissato dal piano marketing. Se il piano di marketing ha, per esempio, come obiettivo quello di distribuire un nuovo prodotto digitale sul mercato, l'obiettivo della comunicazione sarà trasmettere al target di riferimento che quel determinato prodotto digitale è un oggetto non solo utile ma anche di tendenza; così facendo, il macro-obiettivo fissato dal piano di marketing (vendere il nuovo prodotto) potrà essere raggiunto, più o meno indirettamente, attraverso una serie di attività previste nel perseguimento di micro-obiettivi definiti dal piano di comunicazione.

Individuare il target/buyer persona

Il piano di comunicazione deve individuare con esattezza i soggetti cui l'impresa intende rivolgersi; anche in questo caso, il macro-target identificato dal piano di marketing potrà essere segmentato per individuare gli esatti destinatari del messaggio elaborato nel piano di comunicazione. L'identificazione del target consiste nel definire gruppi di utenti sulla base di caratteristiche comuni, fornendo loro ciò che cercano attraverso contenuti realizzati ad hoc. Nel marketing moderno, il target è definito come buyer persona perché grazie al web è possibile tracciare anche singoli modelli di acquisto dei clienti. Il target di comunicazione può essere l'intero target del marketing oppure uno o più sottoinsiemi.

Scegliere i mezzi di comunicazione

La scelta del mezzo, o dei mezzi, di comunicazione è un'attività cruciale per il successo di un'impresa. I mezzi di comunicazione si possono dividere in tradizionali (offline) e digitali (online).

Fra i mezzi **tradizionali**, senza pretese di esaustività, si possono nominare:

- **promozione delle vendite** – si tratta di usare strumenti funzionali a "spingere" il consumo di un prodotto in un determinato momento; possiamo considerare strumenti di promozione gli sconti, i regali, i concorsi e la raccolta punti;
- **personal selling** – vendita del prodotto o servizio effettuata direttamente dalle persone; il venditore in quel momento rappresenta l'azienda, e ha il compito di comunicare il brand nel migliore dei modi;
- **pubbliche relazioni (PR)** – azioni di comunicazione verso un pubblico esterno che, a seconda degli obiettivi, può essere composto di cittadini, consumatori, aziende, ecc. Sono ricompresi nelle PR anche l'ufficio stampa e le relazioni con i media a livello editoriale;
- **pubblicità offline** – è la forma di comunicazione a pagamento che permette la divulgazione di un messaggio su diversi strumenti offline (tv, stampa, cartellonistica stradale, cinema ecc);
- **sponsorizzazioni** – associazione del nome dell'azienda o del prodotto (sponsor) a un evento, una società, un impianto sportivo o culturale (*sponsee*) per aumentare la notorietà sfruttando le potenzialità di comunicazione dello *sponsee*.

Fra i media **digitali** è possibile invece includere:

- **pubblicità online** – comprende il variegato mondo dell'advertising su internet, dalla pubblicità display sui siti web alla pubblicità sui motori di ricerca (SEM, *Search Engine Marketing*), legata in particolare alle parole chiave e alla pubblicità sui social media (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube, ecc);

- **SEO** (*Search Engine Optimization*) – l’ottimizzazione delle pagine web per i motori di ricerca è un’attività utile per migliorare il posizionamento del sito aziendale sui principali veicoli di traffico in rete, ovvero i motori di ricerca come Google e Bing;
- **content marketing** – grazie a un sapiente uso dei contenuti di testo, video, infografiche e immagini è possibile attirare traffico gratuito sul proprio sito aziendale. Una delle pratiche più diffuse è l’utilizzo di un blog aziendale, dove proporre contenuti utili e non finalizzati alla vendita ai potenziali clienti del proprio settore di riferimento. Quando si parla di contenuti, è importante pianificarne le uscite grazie ad un piano redazionale per decidere l’argomento, la tipologia, la forma, gli orari e la frequenza di pubblicazione. La produzione dei contenuti online parte da una scelta oculata delle giuste parole chiave. Da sottolineare l’importanza del contenuto video, che sta progressivamente soppiantando ogni altra forma di contenuto come dimostrano i successi di Youtube e TikTok, oltre alle novità introdotte da Facebook e Instagram per l’utilizzo sempre più frequente dei video, anche in diretta;
- **social media marketing** – i social media (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube, ecc) possono essere utilizzati come media-ponte per attirare traffico sul sito aziendale senza acquistare pubblicità pubblicando contenuti utili linkati al proprio sito;
- **affiliate marketing** – inserimento di link sul proprio sito per vendere prodotti di altri e, al contrario, costruzione di una rete di affiliati che vendono per conto della nostra impresa su altri siti in cambio di una commissione;
- **e-mail marketing** – l’e-mail, se usata per inviare informazioni utili a target ben selezionati, può essere ancora un potentissimo mezzo di comunicazione per la vendita o per rimanere in contatto con i propri clienti. Condizione necessaria per ricevere una newsletter è l’iscrizione al servizio da parte dell’utente, il quale deve sempre prestare

il proprio consenso nel rispetto della normativa sulla privacy dettata dal nuovo regolamento europeo (GDPR). Il database di contatti iscritti al servizio di newsletter ha un grande valore per l’impresa che voglia mantenere un contatto costante tra il proprio brand e i consumatori. Esistono software, alcuni gratuiti, utili e facili da utilizzare per creare una campagna di marketing che permetta di inviare e-mail di marketing personalizzate e organizzare delle campagne pubblicitarie mirate;

- **instant messaging** – grazie a strumenti come WhatsApp Business o Telegram è possibile comunicare, tramite messaggi diretti sul cellulare, con i contatti presenti in rubrica attraverso comunicazioni singole o multiple;
- **digital PR** – le pubbliche relazioni possono essere svolte anche online attraverso l’ottenimento di buone recensioni sull’azienda, chiedendo la pubblicazione di articoli con link al proprio sito web su siti di giornali, magazine e blog, rispondendo ai commenti sui social o sul proprio sito;
- **local marketing** – è una serie di tecniche per curare il marketing di prossimità, molto indicato per i negozi, i ristoranti, gli alberghi, le scuole private e tutti i servizi che possono intercettare potenziali clienti che passano fisicamente vicino alla propria azienda. Curando le schede locali di Google (Google My Business), il SEO legato al proprio territorio e pubblicando contenuti tipicamente legati agli usi e costumi locali si possono attirare persone nella sede aziendale;
- **inbound marketing** – si tratta di un mezzo/strategia divisa in quattro fasi (attrarre, convertire, chiudere e fidelizzare). Grazie ai diversi mezzi visti finora, è possibile attrarre potenziali clienti sul proprio sito aziendale, convincerli a lasciare un contatto, fargli acquistare un prodotto/servizio e infine farli diventare clienti fidelizzati e possibilmente testimonial dell’azienda.

Elaborare una strategia di contenuti

Elaborare una strategia di contenuti significa stendere una serie di linee guida per la comunicazione, che andranno poi adattate a ciascun mezzo, tradizionale o digitale. Occorre in particolare:

- definire i) i temi principali da comunicare ii) il tono dei messaggi (*tone of voice*) iii) il target della comunicazione;
- gli obiettivi della strategia dovranno essere orientati alla buyer persona; bisognerà, in altre parole, trasmettere l'offerta del valore aggiunto ricercato dal target;
- altro passo nell'elaborazione di una strategia di contenuti è organizzare uno specifico **piano editoriale** che vada a identificare chi produrrà e pubblicherà i contenuti interpretando gli obiettivi strategici dell'impresa. Il ruolo del copywriter, un esperto di contenuti, è infatti quello di produrre appunto contenuti efficaci, che siano cioè attrattivi per il target e coerenti con il mezzo scelto. L'obiettivo nell'elaborare una strategia di contenuti è fornire una comunicazione di qualità, che possa aumentare il traffico sui propri canali e attirare potenziali clienti trasmettendo il contenuto che si aspettano di trovare.

118

7.2 Imprese e internet: le opportunità del web

L'indice DESI 2019¹⁵⁷, che analizza quanto le nazioni europee siano digitali, afferma che l'Italia è al 24° posto su 29, davanti solo a Polonia, Grecia, Romania e Bulgaria. L'Istat afferma che solo il 16,1% delle imprese manifatturiere ha un livello di digitalizzazione alto o molto alto. Negli Stati Uniti e in Europa, gli investimenti pubblicitari online hanno superato quelli tramite televisione; in Italia valgono invece circa il 30% del mercato rispetto al 45% del piccolo schermo. Di contro, i clienti delle imprese italiane trascorrono sul web buona parte della

loro giornata: secondo We Are Social 2020¹⁵⁸, gli italiani passano più di 6 ore al giorno online, il doppio rispetto alle ore trascorse davanti alla tv. Delle 6 ore online, quasi 2 ore sono dedicate ai social media. La stessa fonte afferma che in Italia nel 2019 si sono totalizzate ogni mese quasi 2 milioni di visite su Google, mezzo milione su Facebook e 400mila su Youtube. I clienti della rete sono ormai di tutte le età e di tutte le fasce sociali.

Nel 2020 gli acquisti online di prodotto dei consumatori italiani varranno 22,7 miliardi di euro, con una crescita annua del +26% (Dati Osservatorio eCommerce B2C¹⁵⁹). Inoltre, l'80% degli acquirenti digitali italiani perfeziona, in media, almeno un acquisto tramite e-commerce al mese (Report annuale 2020 sull'e-commerce italiano¹⁶⁰).

Internet ha avuto un forte impatto sui consumatori; eppure le imprese italiane faticano a digitalizzarsi, e diversi imprenditori si ostinano a investire in comunicazione sui mezzi tradizionali. Alcuni studi parlano di mancanza di cultura digitale o piuttosto di confusione nell'applicazione delle giuste strategie di marketing digitale. I vantaggi del web per le imprese sono in ogni caso indubbi. Di seguito se ne riportano alcuni:

- **internazionalizzazione** – le imprese possono vendere all'estero, ma anche fare rete con aziende dello stesso settore per scambiarsi conoscenze e per partnership di promozione o commerciali;
- **uscire dal localismo** – un piccolo negozio di periferia, ad esempio, soprattutto in tempo di crisi, può ampliare la sua platea di clienti grazie all'e-commerce;
- **risparmiare sugli investimenti pubblicitari** – la pubblicità online costa meno di quella tradizionale, ma soprattutto è possibile investire poche risorse su vari mezzi per scegliere quello più adatto al

¹⁵⁷ http://programmicomunitari.formez.it/sites/all/files/indice_desi_2019.pdf

¹⁵⁸ <https://wearesocial.com/it/digital-2020-italia>

¹⁵⁹ Promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e da Netcomm, il Consorzio del Commercio Elettronico Italiano. Per approfondimenti: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/e-commerce-b2c>

¹⁶⁰ <https://www.ideal.it/magazine/2020/04/02/e-commerce-italia-report-2020-ideal/>

proprio business;

- **monitorare gli investimenti in comunicazione e aggiustarli in corso d'opera** – che sia la pubblicità, l'attivazione di un blog aziendale o di una pagina di un social network, il web permette di analizzare ogni azione grazie a semplici strumenti statistici (su tutti Google Analytics, ma anche, ad esempio, gli Insights di Facebook). Ogni azione può essere modificata o piuttosto adattata in pochi minuti. Più difficile è invece cambiare la pubblicità offline, come ad esempio il messaggio di un cartellone pubblicitario già affisso in strada, o scoprirne l'efficacia e il reale ritorno in termini di clientela;
- **relazionarsi con continuità con i clienti** – grazie al sito web, al blog aziendale, alla newsletter, ai social media e alla messaggistica istantanea, il rapporto con i clienti è sempre attuale. Gli stessi clienti possono diventare testimonial, amplificando le azioni di comunicazione grazie alle buone recensioni, ai like, alle condivisioni, e via dicendo;
- **relazionarsi più facilmente con i vari stakeholder** – soprattutto le grandi aziende possono creare aree diverse del loro sito, a volte anche riservate, per dialogare non solo con i clienti, ma anche con i propri dipendenti e fornitori o piuttosto con i giornalisti, per migliorare i rapporti e rendere più semplice il loro lavoro, a tutto vantaggio dell'azienda.

Per sfruttare al meglio in parte o tutti questi vantaggi, non occorre più, come una volta, essere degli esperti di informatica: con un po' di studio e pratica, gli strumenti di marketing sono oggi alla portata di tutti. Piuttosto, è utile conoscere i seguenti aspetti del mondo digitale:

- **partire dalla strategia** – fin dalla nascita dell'impresa, occorre considerare le modalità di approccio online. Ad esempio, un aspetto fondamentale riguarda quali domini web scegliere: si pubblicherà il sito web aziendale su dominio con la ragione

sociale dell'azienda (www.nomeazienda.it) o su un dominio legato al settore aziendale (www.motosportive.it)? Se possibile, queste decisioni dovrebbero essere prese anche nel momento della scelta del brand aziendale. Non serve concentrarsi tanto sugli strumenti online, quanto su obiettivi e azioni chiare e condivise. L'agenzia di marketing digitale inglese Smartinsights ha mappato oltre 7.000 strumenti di marketing digitale¹⁶¹: gli strumenti, dunque, non mancano, e sono sempre più semplificati; quello che spesso manca è, appunto, una strategia;

- **l'importanza di pianificare** – sul web, ancora di più rispetto all'offline, occorre creare un percorso, un buon piano di marketing digitale. Ogni azione sporadica e senza obiettivi è, infatti, come un sasso gettato in mare aperto; il mare (la rete) si sta sempre più allargando, e i suoi utenti sono e saranno sempre più esperti e sofisticati;
- **internalizzare il più possibile** – svolgere tutte le attività relative al web dentro l'azienda è praticamente impossibile, anche per le aziende più grandi e strutturate, ma avere un know-how digitale all'interno è, e lo sarà sempre più, un vantaggio competitivo. Gli aspetti positivi sono molteplici; se ne riportano alcuni: i) il sito aziendale può essere aggiornato velocemente, con maggiore personalizzazione e a costi inferiori; ii) ogni tipo di cambiamento in corso d'opera per una newsletter, una grafica pubblicitaria, o piuttosto la programmazione di un post è più rapido e può essere compiuto con un minor spreco di risorse; iii) se occorre esternalizzare qualche attività, del personale interno esperto di marketing digitale può verificare al meglio l'operato dell'agenzia di turno; iv) una chiara e consapevole strategia digitale formulata all'interno dell'azienda permette di fornire alle agenzie esterne delle indicazioni più chiare e di collegare al meglio le esigenze aziendali con le attività di marketing;
- **monitorare, monitorare e monitorare**

¹⁶¹ <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-platforms/essential-digital-marketing-tools-infographic/>

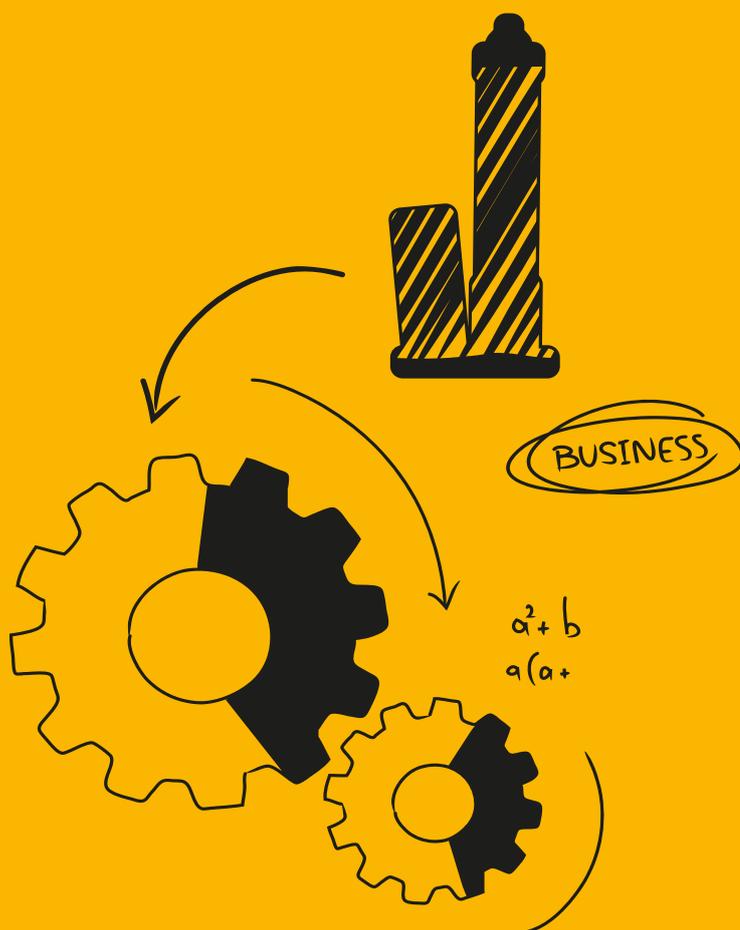
– per rendere le azioni più efficaci e spendere meno risorse, ogni azione di marketing online necessita di un costante monitoraggio. Gli errori online sono all'ordine del giorno; si possono definire come tentativi, test, prove per affinare sempre di più le proprie azioni;

- **costanza, coerenza e continuità** – le attività online devono essere continue e coerenti con il proprio business e la propria immagine. Ad esempio, aprire una pagina Facebook, scrivere tutti i giorni per una settimana e poi abbandonarla è negativo per l'immagine dell'azienda, come anche per la considerazione che ne hanno i motori di ricerca. Occorre, in altre parole, continuità; meglio quindi partire con un articolo o un post al mese, magari ben approfondito, sapendo di poterlo scrivere effettivamente ogni mese;
- **l'importanza delle parole chiave** – le parole chiave sono fondamentali, da un lato per aiutare i potenziali clienti a capire cosa vende l'impresa, dall'altro, e soprattutto, per indirizzare i motori di ricerca e far comprendere loro di cosa si occupa l'azienda. Un buon lavoro sulle parole chiave grazie alla cosiddetta SEO permette di posizionare al meglio l'azienda nei risultati forniti dai motori di ricerca senza spendere in pubblicità per apparire nelle prime pagine dei risultati (SERP, *Search Engine Results Pages*). Per operare bene con le parole chiave, è utile capire la strategia cosiddetta della "Coda Lunga" (*Long Tail*), coniata dal giornalista statunitense Chris Anderson. Secondo Anderson, una strategia di scelta delle parole chiave composte da due o più parole combinate permette di raggiungere un target più specifico e quindi più interessato ai prodotti/servizi offerti. La somma di pochi clienti che arrivano da molte parole chiave combinate tra loro può superare il numero di clienti raccolti con poche parole chiave generiche. Questa strategia permette anche di risparmiare in chiave pubblicitaria a pagamento: considerato che la pubblicità si paga per ogni click, parole chiave composte faranno cliccare meno persone sugli annunci.

Un esempio per comprendere meglio la strategia della "Coda Lunga": se si vendono scarpe da tennis, le parole chiave a coda lunga potranno essere "scarpe da tennis", "scarpe da tennis per terra rossa", "scarpe da tennis per campi in erba", e via dicendo. Al contrario, è meglio evitare "scarpe" o "scarpe sportive", sia perché troppo generiche, sia perché potrebbero attirare potenziali clienti che vogliono acquistare scarpe eleganti o scarpe da corsa;

- **i social media sono un mezzo, non un fine** – aprire uno o più canali social dovrebbe servire come "ponte" e connessione verso il sito aziendale; così come una fiera tradizionale serve per conoscere persone e "attirarle" verso la sede/negozio, dove i potenziali clienti potranno scoprire come l'azienda lavora e cosa vende, così i social media servono per intercettare traffico interessato e farlo "approdare" sul sito dell'azienda. Ad esempio, se l'azienda ha aperto da anni una pagina Facebook e il social perdesse progressivamente di attrattività nel Paese di riferimento del business, il lavoro portato avanti nel tempo andrebbe disperso. Al contrario, se le persone contattate attraverso i social vengono convogliate verso il sito aziendale, è più probabile che diventino clienti e sarà anche più facile mantenere una relazione con loro;
- **il web è in continua evoluzione** – sulla rete le novità sono all'ordine del giorno, così come quelle sul web marketing. È quindi importante avvicinarsi al business online con l'idea di chi vuole testare e provare le diverse soluzioni, ma sempre in linea con la propria strategia e il proprio business; è infatti controproducente "inseguire" di continuo le mode del momento, e il rischio concreto è quello di distogliere l'attenzione dagli obiettivi prefissati.

FARE IMPRESA SULL'AREA METROPOLITANA DI BOLOGNA



Sportello Genesi - Nuove Imprese

Camera di Commercio di Bologna

Servizio di orientamento gratuito per le aspiranti imprenditrici e gli aspiranti imprenditori del territorio bolognese.

DESCRIZIONE

Tramite Sportello Genesi - Nuove Imprese, la Camera di Commercio di Bologna offre un servizio gratuito di primo orientamento agli aspiranti imprenditori fornendo informazioni e strumenti utili per l'avvio di un'impresa.

SERVIZI

Lo Sportello Genesi offre:

- informazioni sulle procedure amministrative necessarie per avviare un'impresa;
- indicazioni sulle opportunità di finanziamento destinate alle imprese emiliano-romagnole;
- indicazioni su associazioni di categoria e altre realtà presenti sul territorio che offrono supporto e consulenza agli aspiranti imprenditori e alle neoimprese.

Genesi, inoltre, propone all'aspirante imprenditore la compilazione di un test di autovalutazione che consente di misurare le proprie potenzialità e attitudini imprenditoriali. Altro strumento utile offerto dalla Camera di Commercio è il Kit di Autoapprendimento, uno strumento formativo per favorire la creazione e lo sviluppo di un'idea imprenditoriale. Il Kit è scaricabile gratuitamente da <https://www.bo.camcom.gov.it/promozione-interna/sportello-genesi>.

ALTRE INFORMAZIONI E CONTATTI

L'ufficio riceve il pubblico su appuntamento. Per maggiori informazioni:

- <https://www.bo.camcom.gov.it/promozione-interna/sportello-genesi>
- https://twitter.com/cciaa_bo

Contatti:

Tel. 051 6093513-484, genesi@bo.camcom.it

INCREDIBOL!

Comune di Bologna, Settore Cultura e Creatività

INCREDIBOL! – l'INnovazione CREativa DI BOlogna è un progetto nato nel 2010 per sostenere la crescita del settore culturale e creativo in Emilia-Romagna.

DESCRIZIONE

Incredibol è un progetto coordinato dal Comune di Bologna e sostenuto dalla Regione Emilia-Romagna; sostiene il settore delle Industrie Culturali e Creative (ICC) avvalendosi di una rete di partner pubblici e privati attivi su tutto il territorio regionale.

SERVIZI

Incredibol mette a disposizione:

- un bando periodico, in genere annuale, che supporta neoimprese, professionisti e associazioni emiliano-romagnole del settore culturale e creativo attraverso contributi in denaro e l'erogazione di servizi. In seno al bando Incredibol, la Città metropolitana ha istituito dal 2016 il Premio Barresi, con l'obiettivo di valorizzare progetti particolarmente meritevoli del territorio metropolitano nei settori moda, design e turismo;
- un bando periodico per l'assegnazione in comodato gratuito di spazi e immobili di proprietà del Comune di Bologna e rivolto a realtà culturali e professionisti creativi;
- un bando periodico per promuovere l'internazionalizzazione delle imprese del Settore culturale e creativo.

Incredibol, in aggiunta, diffonde attraverso i propri canali informazioni e opportunità, organizza eventi e partecipa a progetti e reti, anche internazionali, sul tema delle Industrie Culturali e Creative.

ALTRE INFORMAZIONI E CONTATTI

Per maggiori informazioni:

- www.incredibol.net
- www.facebook.com/incredibol

Contatti:

Tel. 051 2195667-4386-4056-4638, incredibol@comune.bologna.it

Approfondimento: Il Premio Barresi

Per ricordare la figura di Antonio Barresi, responsabile del servizio Progetti d'impresa prematuramente scomparso, la Città metropolitana di Bologna dedica annualmente un premio alla sua memoria, promosso dal 2016 al 2019 in seno al progetto Incredibol. Il Premio mette a disposizione contributi in denaro e servizi di accompagnamento per realtà particolarmente meritevoli con sede sul territorio metropolitano. Sette finora le imprese premiate:

- 2016 – Scribo Scrittura bolognese e Nativi Digitali Edizioni. **Scribo Scrittura bolognese**¹⁶², combina tradizione manifatturiera, design e didattica in un progetto per il rilancio della scrittura a mano a partire dalla tradizione di eccellenza delle penne stilografiche bolognesi. **Nativi Digitali Edizioni**¹⁶³ propone un progetto di ampliamento a nuovi mercati e prodotti attraverso lo sviluppo di 'visual novel', narrazioni cross-mediali all'incrocio tra editoria e videogames;
- 2017 – Lab051 e Kreizy. **Lab051**¹⁶⁴ nasce a Marzabotto con l'obiettivo di valorizzare il territorio, e soprattutto l'Appennino bolognese, grazie a collaborazioni con le realtà imprenditoriali che lo animano. **Kreizy**¹⁶⁵ nasce nel 2016 dall'idea di due ragazzi di 22 anni che hanno deciso di impiegare le loro abilità creative e sartoriali nella personalizzazione di capi di abbigliamento, rendendoli originali e unici;
- 2018 – Wool Done e Wellcome Italia. **Wool Done**¹⁶⁶ nasce da un'idea di Giulia Boari, appassionata knitter. Il progetto si sviluppa in diversi ambiti: l'insegnamento dell'arte del lavoro a maglia, la lavorazione di capi lavorati interamente a mano, la creazione di modelli di maglieria e la vendita di filati, accessori e knitting kit. **Wellcome Italia**¹⁶⁷ ha ideato Factory Telling, la prima piattaforma in Italia che permette di prenotare visite guidate all'interno delle grandi imprese del Made in Italy e fare esperienze al loro interno;
- 2019 – **Dinehome**¹⁶⁸, piattaforma che unisce le famiglie italiane e gli studenti Erasmus in un programma di cene settimanali per promuovere lo scambio di culture e lingue diverse. Il progetto è stato selezionato per la sua capacità di valorizzazione delle potenzialità artistiche, culturali, ambientali dell'area metropolitana bolognese e per la sua attinenza e coerenza con i temi indicati nelle linee guida pluriennali della Destinazione Turistica Bologna metropolitana e del Programma di Promo Commercializzazione turistica 2020.

A partire dal 2020, di fronte all'urgenza di perseguire gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, la Città metropolitana ha deciso di valorizzare tramite il Premio Barresi le giovani imprenditrici e i giovani imprenditori che dirigono le loro aziende attraverso strategie legate alla sostenibilità economica, sociale e ambientale. Under 35 e sviluppo sostenibile sono dunque i "pilastri" della nuova edizione del Premio, che si annovera tra le iniziative attinenti all'Agenda messe in campo dal Sindaco metropolitano.

¹⁶² <https://www.scritturabolognese.com/>

¹⁶³ <http://www.nativedigitaliedizioni.it/>

¹⁶⁴ <https://enjoyappennino.com>

¹⁶⁵ <https://kreizy.it/>

¹⁶⁶ <https://www.wooldone.com/>

¹⁶⁷ <https://www.factorytelling.it/>

¹⁶⁸ <https://www.dinehome.com/>

EmiliaRomagnaStartUp

ART-ER/Regione Emilia-Romagna

Per le startup innovative e i soggetti che supportano la creazione d'impresa.

DESCRIZIONE

EmiliaRomagnaStartUp è il punto di riferimento regionale per la creazione di startup ad alto contenuto tecnologico e di innovazione. Mette inoltre in rete 450 startup innovative e 80 organizzazioni emiliano-romagnole che supportano la creazione di impresa.

SERVIZI

EmiliaRomagnaStartUp offre:

- una piattaforma per la divulgazione di opportunità (bandi, eventi, formazione) per aspiranti imprenditori con idee di business innovative e startup;
- Infodesk (<http://www.emiliaromagnastartup.it/it/pagine/infodesk>), un servizio di primo orientamento per gli aspiranti imprenditori con idee ad alto valore tecnologico e innovativo. Viene offerto su tutto il territorio regionale presso gli spazi AREA S3 di ART-ER;
- servizi gratuiti di informazione e consulenza su temi quali disciplina del lavoro, tutela della proprietà intellettuale, crowdfunding, temi fiscali, amministrativi e societari, accesso a capitali e finanza;
- un percorso di incubazione, dedicato a startup innovative selezionate tramite avviso pubblico, presso Le Serre di ART-ER;
- percorsi di formazione e internazionalizzazione in Silicon Valley;
- partecipazione a fiere nazionali e internazionali, con accesso tramite avviso pubblico;
- altri servizi come ricerca finanziatori, incontri di networking, matching con imprese consolidate e manager.

126

ALTRE INFORMAZIONI E CONTATTI

I servizi hanno diverse modalità di accesso.

Per maggiori informazioni:

- <http://www.emiliaromagnastartup.it>
- <https://www.facebook.com/EmiliaRomagnaStartUp>

Approfondimento: Il progetto SAI

SAI, Servizi per l'avvio di impresa, è rivolto a chi necessita di orientamento e supporto per l'avvio d'impresa. Il progetto nasce nel 2017 dall'idea di voler facilitare l'accesso, da parte dei cittadini del territorio metropolitano, ai servizi gratuiti di supporto per l'avvio di nuove imprese.

Più nel dettaglio, SAI propone di coordinare i servizi offerti da Città metropolitana (Progetti d'impresa), Camera di Commercio (Sportello Genesi-Nuove Imprese), Comune di Bologna (INCREDIBOLI!) e ASTER (ora ART-ER)/Regione Emilia-Romagna (EmiliaRomagnaStartUp) per mettere in relazione le iniziative che sul territorio operano a vario titolo sui temi dell'avvio e dello sviluppo d'impresa.

The infographic is titled "SAI - Servizi per l'Avvio d'Impresa a Bologna: chi fa cosa". It is divided into several sections:

- Chi sei?** (Who are you?): A flowchart showing "Idea d'impresa" leading to "Startup costituita", which then branches into "Innovativa", "Creativa", and "Tradizionale".
- Di che servizio hai bisogno?** (What service do you need?): A row of six icons representing: "Primo orientamento", "Accompagnamento e consulenza", "Meeting e networking", "Ricerca investimenti pubblici", "Ricerca Investitori", and "Esperienza con imprenditori all'estero".
- Chi può aiutarti?** (Who can help you?): Four panels describing the roles of different entities:
 - ASTER**: Società consortile dell'Emilia-Romagna per l'innovazione e il trasferimento tecnologico.
 - CITTÀ METROPOLITANA DI BOLOGNA**: Coordina gli sportelli di Progetti d'impresa integrati ai SUAP territoriali.
 - CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI BOLOGNA**: Offre orientamento alla creazione d'impresa.
 - INCREDIBOLI!**: Coordina la rete di supporto alle industrie culturali e creative dell'Emilia-Romagna.

Il progetto si basa su un Accordo fra i quattro enti che sul territorio metropolitano promuovono azioni per la nascita e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali. In particolare:

- la Città metropolitana ha messo a punto un modello consolidato di sostegno per l'avvio di nuove imprese, basato sulla Rete di sportelli territoriali di Progetti d'impresa, per un accompagnamento specializzato agli aspiranti imprenditori;
- la Camera di Commercio, tramite lo Sportello Genesi-Nuove Imprese offre un servizio gratuito di primo orientamento all'avvio d'impresa;
- il Comune di Bologna, attraverso INCREDIBOLI!, promuove la crescita e la sostenibilità del settore culturale e creativo;
- ART-ER, con EmiliaRomagnaStartUp, è il punto di riferimento regionale per la creazione di imprese innovative e svolge inoltre un ruolo di collegamento fra le startup e i soggetti che supportano la creazione di impresa.

La collaborazione fra i quattro Enti/Servizi mira a ottenere:

- una modalità di condivisione puntuale delle informazioni, delle opportunità e dei servizi a disposizione, facilitando le procedure di gestione degli utenti, in particolare della modulistica, per semplificare lo sviluppo dell'idea imprenditoriale e acquisire dati significativi dal punto di vista statistico;
- un servizio coordinato e integrato di gestione degli appuntamenti;
- la creazione di un unico portale di accesso ai servizi;
- una reportistica periodica sull'attività degli sportelli.

Insieme per il lavoro

Città metropolitana, Comune e Arcidiocesi di Bologna

Per l'inserimento nel mondo del lavoro di persone scarsamente autonome nella ricerca di occupazione, aspiranti imprenditori rientranti nel target del servizio e realtà che si occupano di innovazione sociale.

DESCRIZIONE

Insieme per il lavoro è un progetto per l'inserimento nel mondo del lavoro di persone scarsamente autonome nella ricerca di occupazione. Il servizio si rivolge in particolare a persone in condizioni di fragilità che vivono sul territorio metropolitano di Bologna (sia residenti che domiciliati), in particolare giovani e adulti disoccupati in difficili condizioni economiche e sociali. Per aspiranti imprenditori e imprese, sono disponibili le sezioni Autoimpiego e Progetti Sociali.

SERVIZI

Per l'inserimento nel mondo del lavoro di persone scarsamente autonome nella ricerca di occupazione, dopo un primo colloquio conoscitivo Insieme per il lavoro indica il percorso che ritiene più adatto, proponendo una formazione su misura dei candidati o accompagnando l'inserimento degli stessi in aziende che abbiano posizioni aperte corrispondenti ai profili presentati. Il servizio offre indicazioni sul modo più appropriato di presentarsi a un colloquio e sugli strumenti giusti per candidarsi a una posizione, proponendo anche percorsi per apprendere competenze organizzative e capacità di lavorare in un gruppo.

Per gli aspiranti imprenditori e le imprese:

- **Insieme per il Lavoro - Autoimpiego** sostiene progetti di autoimpiego tramite uno specifico percorso di creazione d'impresa one-to-one, che consente all'aspirante imprenditore, anche tramite specifica formazione, di verificare la sostenibilità economica della propria idea imprenditoriale e pianificare le attività propedeutiche all'avvio dell'iniziativa;
- **Insieme per il lavoro - Progetti sociali** sostiene progetti di innovazione sociale tramite l'accompagnamento e il sostegno a idee progettuali o progetti in fase di attivazione che contribuiscono a creare nuovi posti di lavoro per persone nel target di progetto, sviluppare e connettere realtà territoriali già esistenti e promosse da enti pubblici o privati, avere una sostenibilità economica nel medio periodo.

ALTRE INFORMAZIONI E CONTATTI

Per maggiori informazioni:
<https://www.insiemeperilavoro.it/>

Contatti:
Tel. 051 6598218, info@insiemeperilavoro.it

Tutor online Fare Impresa | Sportello del Commercialista

Comune di Bologna - Informagiovani Multitasking

Consulenza gratuita e personalizzata per i giovani under 35 con un'idea imprenditoriale.

DESCRIZIONE

L'Informagiovani Multitasking, portale dei Servizi per i giovani del Comune di Bologna, offre una serie di servizi gratuiti ai giovani del territorio bolognese. Per gli aspiranti e neoimprenditori under 35, di particolare interesse Tutor online Fare Impresa, offerto in collaborazione con Acli - Associazioni cristiane lavoratori italiani, e lo sportello del Commercialista, promosso insieme ai professionisti dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili di Bologna.

SERVIZI

- **Tutor online Fare impresa:** si rivolge ai giovani che hanno un'idea imprenditoriale e hanno bisogno di orientamento, come anche di esplorare le potenzialità e il grado di rischio dell'attività che si vuole realizzare o piuttosto conoscere le procedure e gli adempimenti amministrativi necessari per l'avvio di un'attività. Compilando il form presente su http://www.flashgiovani.it/tutor_fare_impresa si viene ricontattati per una video-consulenza, totalmente gratuita, su Skype.
- **Commercialista gratuito under 35:** offre orientamento e consulenza su temi fiscali e amministrativo-contabili legati all'imprenditoria, ma anche all'associazionismo. Allo sportello si accede scrivendo a informagiovani@comune.bologna.it indicando nome, cognome, recapito telefonico e il quesito che si intende porre.

129

ALTRE INFORMAZIONI E CONTATTI

Per maggiori informazioni:
<http://www.flashgiovani.it/>

Contatti:
Tel. 051 2194359, informagiovani@comune.bologna.it

Le associazioni di categoria

Le associazioni di categoria rappresentano e tutelano gli interessi di una specifica categoria produttiva o professionale. A ogni tipologia economico-produttiva corrisponde un'associazione di categoria.

Le associazioni hanno un ruolo di rappresentanza; assistono e tutelano le imprese nei rapporti con le istituzioni, le amministrazioni pubbliche e le parti sociali. Compiono poi anche studi di settore e ricerche di mercato.

Un aspirante imprenditore può, ad esempio, rivolgersi a un'associazione di categoria per avere informazioni utili alla stesura del Business Plan, informazioni sulle imprese che esercitano la stessa attività cui vuole dare avvio, sul loro fatturato medio, sul numero dei dipendenti e sui macchinari o le attrezzature che utilizzano per l'attività.

Le associazioni di categoria erogano anche servizi su richiesta, che vanno dalla tenuta della contabilità alla consulenza fiscale, finanziaria, del lavoro, assicurativa, fino al disbrigo degli adempimenti burocratico-amministrativi. Alcune di esse offrono anche servizi come il supporto all'internazionalizzazione, la partecipazione alle gare pubbliche d'appalto e la concessione di garanzie nel caso si richiedano finanziamenti a banche convenzionate.

Per scegliere l'associazione più adatta alla propria impresa si dovranno tenere in considerazione:

- le dimensioni delle imprese associate. Una microimpresa difficilmente si riconoscerà in un'associazione che riunisce realtà di grandi dimensioni;
- prezzo e tariffe;
- attività svolte e servizi erogati a livello locale.

Altri servizi sul territorio

Il territorio dell'area metropolitana di Bologna offre un'ampia scelta di professionisti specializzati nelle materie fiscali, giuridiche e del diritto del lavoro, oltre a professionisti con competenze multidisciplinari specializzati in materia di creazione d'impresa in grado di supportare gli aspiranti imprenditori. I servizi offerti da queste figure sono a pagamento, con tariffe differenziate a parità di servizio offerto in base alla complessità delle attività da svolgere e della competenza ed esperienza dei singoli professionisti. Normalmente il primo incontro di conoscenza è gratuito e permette di avere informazioni dettagliate sul livello dei servizi offerti e sui costi di consulenza previsti.

Secondo lo studio *Lo sviluppo degli spazi di collaborazione e dei co-working in Emilia-Romagna*¹⁶⁹ condotto dall'Università di Modena e Reggio Emilia:

"Gli spazi di collaborazione sono luoghi dove lavoratori e professionisti di diversi settori e con differenti background formativi, lavorativi e professionali svolgono la loro attività di lavoro a contatto l'uno con l'altro (Capdevila 2015; DeGuzman e Tang, 2011; Pais, 2013), condividendo lo stesso ambiente di lavoro, gli stessi servizi e le stesse risorse, pur non lavorando necessariamente per uno stesso datore di lavoro o sullo stesso progetto. Identificati anche come "luoghi terzi" (o third places, Oldenburg, 1989), sono spazi che si interpongono tra l'abitazione privata, spesso adibita anche a studio professionale da lavoratori autonomi e liberi professionisti (soprattutto nelle prime fasi di carriera), e il tipico luogo di lavoro, cioè l'ufficio o il laboratorio aziendale. In tal senso, offrono un ambiente neutrale dove sviluppare interazioni sociali con altri lavoratori e professionisti (Capdevila 2015; Furnari, 2014)."

Gli spazi collaborativi sono un fenomeno molto diffuso sul territorio emiliano-romagnolo; svolgono la funzione di catalizzatori di nuove forme di lavoro e sono in grado di offrire risposte ai bisogni di differenti categorie di lavoratori. Si tratta di luoghi orientati alla condivisione alla collaborazione e innovazione, anche sociale, e si distinguono in¹⁷⁰:

Spazi di co-working	Luoghi dove piccole imprese, freelance e aspiranti imprenditori si riuniscono e lavorano in uno spazio comune, condividendone gli ambienti e le risorse materiali e immateriali (Spinuzzi, 2012).
Fablab	Laboratori artigiani aperti al pubblico che offrono attrezzature e servizi principalmente finalizzati alla creazione di prodotti digitali, sulla scia del fenomeno dei makers (Manzo e Ramella, 2015).
Incubatore (e/o acceleratore) d'impresa	Spazi di supporto alla nascita e alla crescita di startup che forniscono servizi, competenze e relazioni rilevanti nelle fasi di avvio del ciclo di vita (Giordano et al., 2015).
Hub culturale-creativo	Luoghi caratterizzati da una costante e attiva programmazione di eventi a tema artistico culturale, che coinvolgono professionisti creativi e comunità di quartiere (Montanari e Mizzau, 2016).
Business Center con postazioni di coworking	Spazi che offrono diverse tipologie di servizi rivolti ai professionisti tra cui l'affitto di uffici di varie metrature, affitto di sale riunioni e conferenze, offerta di postazioni singole e/o condivise con modalità estremamente flessibili.
Spazio polifunzionale	Luoghi caratterizzati da un'offerta di funzioni eterogenee e che includono due o più delle attività svolte dalle altre tipologie di spazi di collaborazione (ad esempio, co-working e Fab-Lab, incubatore d'impresa e Fab-Lab, ecc.).
Laboratorio Aperto	Luoghi di ricerca, innovazione e sperimentazione per l'innovazione, la cultura e la creatività. Sono spazi in cui fare impresa e sviluppare nuovi prodotti e servizi. Punti d'incontro tra professionisti, startup e istituzioni, aperti ai cittadini.

¹⁶⁹ La ricerca completa è disponibile su <https://formazione.lavoro.regione.emilia-romagna.it/notizie/2020/boom-di-spazi-collaborativi-in-emilia-romagna> ed è stata cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo 2014-2020 a valere della convenzione approvata con delibera di Giunta Regionale n. 1107 del 01/07/2019.

¹⁷⁰ La tabella che segue è interamente tratta da: Montanari, F. (2020). *"Lo sviluppo degli spazi di collaborazione e dei co-working: profilo organizzazione e impatto su innovazione e trasformazioni del lavoro"*.

Di seguito un approfondimento su tre tipologie di spazi collaborativi: i coworking, i fablab e gli incubatori d'impresa.

I coworking

Il coworking è un modello di lavoro che prevede la condivisione di uno spazio fisico da parte di più professionisti e imprese, che possono lavorare in modo indipendente su progetti diversi o piuttosto in gruppi sugli stessi progetti. I frequentatori degli spazi di coworking in genere non lavorano per la stessa azienda, ma, nell'abitare uno spazio comune, possono anche collaborare tra loro mettendo a disposizione le reciproche competenze.

Il coworking attrae soprattutto professionisti, freelance e startupper e offre diversi vantaggi, come una migliore gestione dei tempi di lavoro, o piuttosto l'opportunità di interagire con altre persone e creare sinergie con gli altri coworker; tutto questo a costi decisamente più contenuti rispetto all'affitto di uffici tradizionali e attrezzature da parte del singolo lavoratore.

Gli spazi di coworking offrono solitamente una postazione di lavoro con accesso al WiFi, stampanti e sale conferenze; altri possono mettere a disposizione servizi di accoglienza e custodia, attrezzature particolari o piuttosto servizi di consulenza e altre facilitazioni.

Soprattutto nelle grandi città, gli spazi di coworking sono sempre più numerosi: non si tratta di una semplice scelta economica, ma di una visione che concepisce lo spazio lavorativo come un modo per entrare in contatto con realtà e luoghi dove far convergere competenze e talenti.

132

L'accesso a spazi di coworking è solitamente a pagamento; l'affitto dello spazio può essere orario, giornaliero, settimanale o piuttosto mensile.

Un elenco dei coworking presenti sul territorio emiliano-romagnolo è disponibile su <https://emiliaromagnatalentieinnovazione.aster.it/> alla sezione "Cerca i luoghi in cui valorizzare il tuo talento".

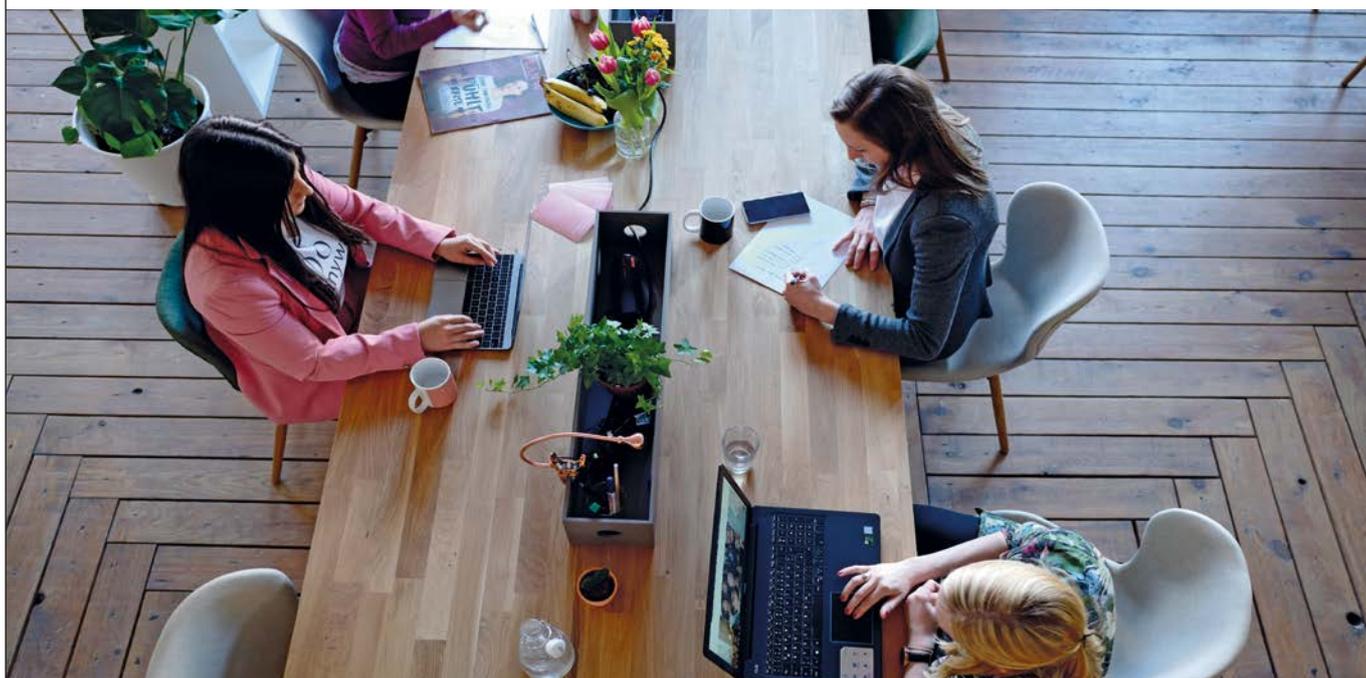


Photo by CoWomen from Pexels

I fablab

Con il termine *fablab*, che sta per *fabrication laboratory* - laboratorio di fabbricazione digitale, ci si riferisce a laboratori che offrono attrezzature e servizi per la creazione di prodotti digitali, la fabbricazione, l'innovazione e lo sviluppo di nuovi progetti d'impresa. Si tratta quindi di uno spazio condiviso in cui sono presenti persone (i cosiddetti *makers*) e attrezzature, e in cui si mettono in campo idee, competenze e canali personali e professionali.

All'interno dei fablab si svolge un'attività di fabbricazione digitale, ossia di tutti quei processi che, partendo da un'idea, si sviluppano tramite software e attrezzature digitali. I fablab mettono a disposizione specifiche dotazioni tecniche, ad esempio stampanti 3D, fresatrici, plotter da taglio e spazi dedicati alla meccanica, all'elettronica e alla falegnameria.

I fablab offrono anche formazione in vari campi che vanno dal disegno, alla robotica, alla programmazione, e si caratterizzano per la loro multisetorialità: dentro a un fablab, infatti, possiamo trovare qualsiasi tipo di professionista che sia alla ricerca, attraverso questi processi, del modo di migliorare e rendere più efficiente, rapido e creativo il suo lavoro.

L'accesso al fablab può essere gratuito o a pagamento, o piuttosto prevedere la sottoscrizione di una tessera associativa che abilita l'utente ad usufruire dei servizi offerti dalla struttura.

Un elenco dei fablab presenti sul territorio emiliano-romagnolo è disponibile su <https://emiliaromagnatalentieinnovazione.aster.it/> alla sezione "Cerca i luoghi in cui valorizzare il tuo talento".

133

La rete Mak-ER

Mak-ER è la rete che aggrega i vari fablab presenti sul territorio emiliano-romagnolo e li integra nell'ecosistema dell'innovazione regionale.

Supportata da ART-ER Attrattività Ricerca Territorio e dalla Regione Emilia-Romagna, Mak-ER è un modello pensato come collettore di servizi di formazione, prototipazione e adozione delle tecnologie digitali a supporto delle imprese, del mondo dell'educazione e della Pubblica Amministrazione.

Nata nel 2014, Mak-ER aggrega 20 fablab in tutto il territorio regionale. I suoi obiettivi sono:

- favorire un processo regionale di crescita intelligente, sostenibile e inclusivo basato sul ricorso alle nuove tecnologie;
- amplificare la creatività distribuita grazie alla condivisione della conoscenza e all'utilizzo di tecnologie e processi digitali;
- costituire una prima esperienza di modello su scala regionale che potrà essere replicato.

Per maggiori informazioni: <https://www.mak-er.it/>

Gli incubatori d'impresa

Gli incubatori d'impresa sono spazi che supportano la nascita e lo sviluppo di startup. Sono strutture votate all'innovazione e allo sviluppo tecnologico; forniscono servizi, competenze e relazioni rilevanti nelle fasi di avvio e sviluppo d'impresa.

La Commissione europea definisce gli incubatori d'impresa come organizzazioni che accelerano e rendono sistematico il processo di creazione di nuove imprese, fornendo una vasta gamma di servizi di supporto integrati, quali spazi fisici, servizi finalizzati allo sviluppo del business e opportunità di integrazione e networking¹⁷¹. Gli incubatori supportano le startup aumentandone il tasso di sopravvivenza; costituiscono inoltre un ponte tra imprese innovative e aziende.

I metodi e gli strumenti che un incubatore può adottare per supportare lo sviluppo delle startup sono molteplici. Queste strutture possono ad esempio fornire una sede fisica ai nuovi imprenditori, mettere a disposizione contatti, consulenza e formazione, offrire servizi di networking per l'inserimento delle realtà incubate in una rete sociale e imprenditoriale fertile e attiva. Gli incubatori non offrono quindi solo spazi fisici e attrezzature, ma anche affiancamento manageriale e acquisizione di competenze, fattori che consentono alla startup di avviarsi in un contesto, seppur transitorio, controllato e privilegiato. La startup può permanere all'interno di un incubatore per un periodo limitato, che di solito non supera i 36 mesi.

L'accesso agli incubatori ha modalità differenti a seconda delle strutture. Quando l'incubatore è pubblico o a partecipazione pubblica l'accesso avviene tramite call.

Un elenco degli incubatori presenti sul territorio emiliano-romagnolo è disponibile su <https://emiliaromagnatalentieinnovazione.aster.it/> alla sezione "Cerca i luoghi in cui valorizzare il tuo talento" e su <http://www.emiliaromagnastartup.it/it/rete-filtro/acceleratori-e-incubatori>.

La rete In-ER

In-ER - Incubator Network Emilia-Romagna è la rete che unisce gli incubatori della regione Emilia-Romagna. La sua finalità è quella di uniformare i servizi offerti alle startup e di agire come interlocutore unico con soggetti e istituzioni estere.

Supportata da ART-ER Attrattività Ricerca Territorio e dalla Regione Emilia-Romagna, la rete In-ER conta ad oggi 18 incubatori. I servizi vanno dall'ospitalità e dall'assistenza alla crescita, all'intercettazione di opportunità di finanziamento, fino all'accesso alla rete regionale dei Mentor, che offre alle startup un importante valore aggiunto per lo sviluppo dei business. In-ER ha inoltre relazioni con oltre 100 grandi imprese e con reti di business angels, fondi di venture capital e più di 20 partner internazionali tra Unione europea e Silicon Valley.

Per maggiori informazioni: <http://in-er.it/>

¹⁷¹ Per approfondimenti: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21062&langId=en> (documento in lingua inglese).

