

Premessa	III
Introduzione	4
Capitolo I – Lo start – up.....	5
1.1 Rischi e vantaggi	5
1.2 Qualche consiglio per le aspiranti imprenditrici	5
Capitolo II - Il business plan.....	6
2.1 Introduzione.....	6
2.1 Definizione dell'idea imprenditoriale	6
2.3 Strategie di mercato e marketing mix	11
2.4 Mettere in sintonia l'offerta con la domanda.....	11
2.5 Ciclo di vita del prodotto	12
2.6 Darsi un obiettivo	13
2.7 Il marketing mix.....	13
2.8 Controllo dei risultati	14
Capitolo III - Risorse economico-finanziarie.....	15
3.1 Piano degli investimenti	15
3.2 Piano fonti e impieghi.....	17
3.3 Finanziamenti a breve termine	17
3.4 Previsione delle vendite	19
3.5 Analisi del punto di pareggio.....	20
Capitolo IV - Profittabilità del progetto imprenditoriale	20
4.1 Lo stato patrimoniale previsionale.....	21
4.2 Il conto economico previsionale	24
4.3 I flussi di cassa	26
Capitolo V – La scelta della forma giuridica	28
5.1 Introduzione.....	28
5.2 Lavoro autonomo.....	28
5.3 Le differenti forme giuridiche dell'impresa.....	29
5.3.1 Impresa individuale	29
5.3.2 Impresa familiare.....	29
5.4 La società.....	30
5.4.1 Società semplice.....	30
5.4.2 Società in nome collettivo (s.n.c.)	30
5.4.3 Società in accomandita semplice (s.a.s.)	31
5.4.4 Società di capitali	31
5.4.5 Società per azioni (s.p.a.)	31



5.4.6 Società a responsabilità limitata (s.r.l.).....	31
5.4.7 Cooperative	32
5.4.8 Società in accomandita per azioni (s.a.p.a)	33
5.4.9 Criteri per la scelta delle forme giuridiche	33
5.4.10 I regimi fiscali e contabili: principi	34
5.4.11 Gli iter burocratici	35
Esempio di impresa finanziata - “M & M “di Marsura Cristina	
Esempio di impresa finanziata - “Gattomiao snc “di Albasini Roberta,	
Zamboni Noemi, Zamboni Giovanna	36

Glossario a rinvio.....	39
--------------------------------	-----------

Bibliografia.....	39
--------------------------	-----------



PREMESSA

Nel corso degli anni Novanta, una delle trasformazioni più rilevanti nel mercato lavorativo italiano ha riguardato la crescita della partecipazione femminile nelle imprese e nel lavoro autonomo. L'imprenditoria femminile sembra aver trovato i giusti canali d'accesso per la propria espansione, segno di una rinnovata fiducia da parte delle donne nel perseguire con successo un'idea di business.

Eurosportello - Unioncamere Veneto partecipa attivamente a *Ri.Do. - Risorse Donne Venezia Gender*, progetto promosso dall'Assessorato alle Pari Opportunità della Provincia di Venezia nell'ambito dell'iniziativa comunitaria EQUAL, offrendo informazione e orientamento all'imprenditoria attraverso un servizio di sportello tematico.

Obiettivo del progetto è quello di realizzare un sistema territoriale permanente di sportelli tematici e una rete di centri per il miglioramento della condizione di lavoro e per la valorizzazione delle risorse femminili in contesti imprenditoriali e organizzativi.

Al fine di rispondere alle esigenze delle aspiranti imprenditrici, spesso in difficoltà nel presentare un business plan "vincente", Eurosportello - Unioncamere Veneto ha realizzato una guida che ha l'obiettivo di fornire alcuni strumenti pratici per comprendere le modalità di accesso alle diverse opportunità di agevolazione.

La guida non ha tuttavia l'ambizione di trattare in maniera esauriente gli elementi che compongono un business plan, in quanto la letteratura in materia di strumenti a sostegno delle imprese è vasta e importante. Abbiamo quindi ritenuto di monitorare il lavoro prezioso di docenti, consulenti ed esperti, selezionare fonti attendibili ed effettuare una rielaborazione ragionata.

Tale opera di rielaborazione, avvenuta sotto l'accurata supervisione di esperti nell'assistenza e consulenza alle imprese, include due casi di imprese finanziate dalla legge 215/92 e dalla legge regionale 1/2000 e un glossario a rinvio, che costituisce una novità rispetto ad altre pubblicazioni in materia.

Il Presidente
Comm. Paolo Terribile

Il Direttore
Dott. Gian Angelo Bellati



Introduzione

Lo scenario imprenditoriale oggi è caratterizzato da un continuo cambiamento, che comporta problemi di gestione sempre più complessi, nonché una più agguerrita concorrenza e una rincorsa all'innovazione tecnologica.

Imprenditori che vogliono iniziare un business o aziende di piccole dimensioni si trovano spesso in difficoltà sia per l'incapacità di comprendere gli effetti di certe scelte e di saper interpretare l'andamento passato, che per la difficoltà di ottenere sufficienti informazioni, utili a pianificare il futuro.

Molto spesso la difficoltà incontrata da aspiranti imprenditori e aspiranti imprenditrici consiste proprio nel saper concretizzare la propria idea, affrontando i rischi e valutando i vantaggi collegati all'avvio di un'attività indipendente.

Sotto quest'ultimo punto di vista, come risulta dallo studio *"Examination and Evaluation of Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship"*, pubblicato dall'Austrian Institute for Small Business Research nel dicembre del 2002¹, se la creatività e la capacità di fare impresa delle donne sono state riconosciute fonti di crescita economica, è stato anche rilevato che questi punti di forza non sono controbilanciati da un'adeguata scelta del tipo di business e dei settori, da informazioni approfondite sulle opportunità di finanziamento, dall'accesso alla rete dei servizi erogati dagli enti pubblici, dalle Camere di Commercio e dalle Associazioni di Categoria nella fase dello start-up e della vita dell'impresa, dall'utilizzo degli strumenti per la conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro e dalla presenza di strutture per la cura dell'infanzia e l'assistenza agli anziani.

Sulla base dell'analisi contenuta nello studio, sia l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) nella *"Carta di Bologna"*², sia la Commissione Europea nel *"Libro Verde sull'Imprenditorialità"*³ affermano la necessità di promuovere lo spirito imprenditoriale prestando particolare attenzione alle donne e ai servizi per il miglioramento delle condizioni necessarie allo sviluppo dell'imprenditoria femminile.

Questa guida non ha l'ambizione di rispondere a tutti i problemi sollevati in materia, ma si propone come uno strumento di orientamento alla creazione di impresa cercando di utilizzare un linguaggio il più vicino possibile alle richieste di tante donne che trovano difficoltà sia nell'interpretare i bandi per la richiesta di contributo e di agevolazione, sia nell'affrontare concretamente le procedure necessarie per la presentazione delle domande.

¹ Cfr. AUSTRIAN INSTITUTE FOR SMALL BUSINESS RESEARCH (a cura di), *"Good practices in the promotion of female entrepreneurship"*, Vienna, December 2002, p. 7-8.

² Cfr. OECD *"Fostering Women's Entrepreneurship – The recommendations of the 2nd OECD conference on women entrepreneurs in SMEs"*, November 2002, in www.oecd.org.

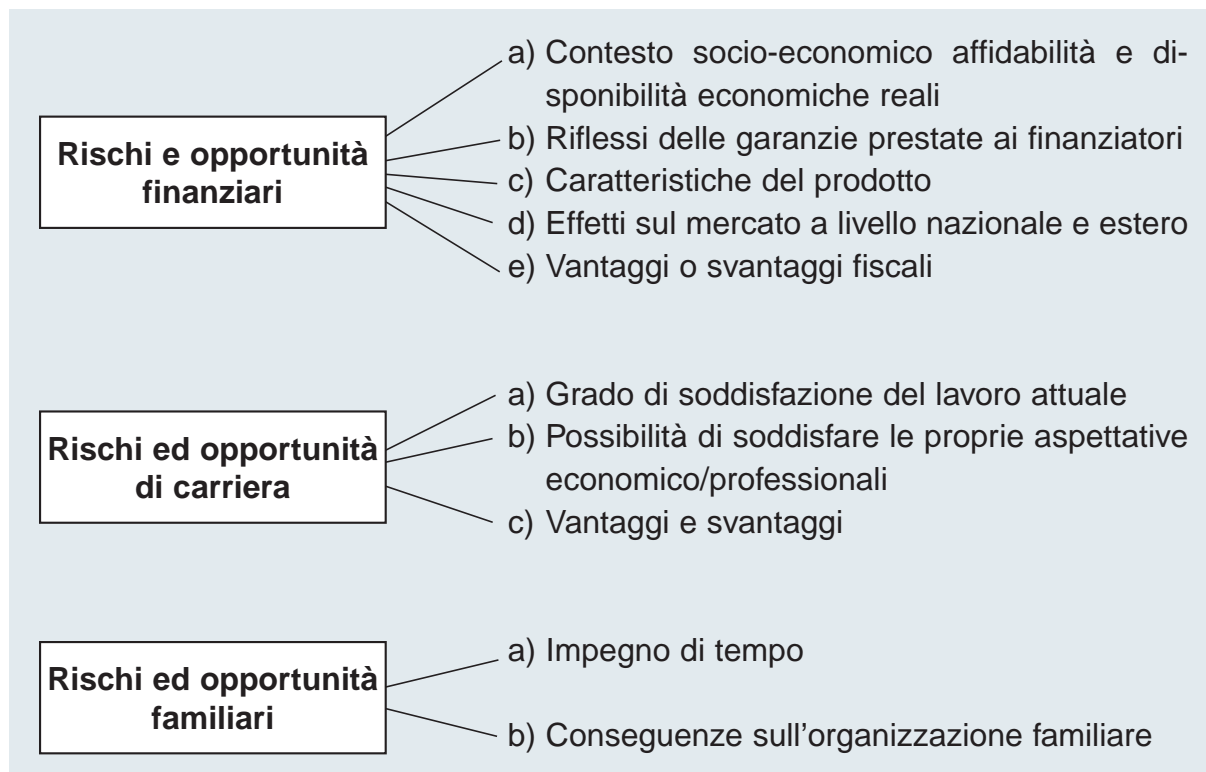
³ Cfr. COMMISSIONE EUROPEA – DG IMPRESA, *"Libro Verde sull'imprenditorialità"*, gennaio 2003, www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/index.htm



Capitolo I – Lo start – up

1.1 Rischi e vantaggi

Prima di avviare un'iniziativa imprenditoriale occorre valutare i rischi e i vantaggi a cui si va incontro. I rischi possono essere di natura finanziaria, legati alle prospettive di carriera, familiari e personali.



I rischi e i vantaggi illustrati costituiscono una traccia sia per elencare i fatti rientranti negli ambiti: finanziario, di carriera e familiare e la probabilità che accadano, sia per valutare le conseguenze che potrebbero scaturire dalla nuova iniziativa. In particolare è importante analizzare l'influenza in senso positivo o negativo di tali conseguenze, in quanto, se i lati positivi sono modesti rispetto a influenze modeste, si dovrà riflettere sull'opportunità di intraprendere l'iniziativa.

Relativamente a quest'ultimo punto, molto spesso si tende a considerare l'attività imprenditoriale come un'alternativa al lavoro dipendente, in quanto offre flessibilità nella gestione dei tempi.

In realtà, la riuscita della propria idea imprenditoriale dipende non solamente dall'istinto imprenditoriale, dal talento e dal capitale, ma anche dall'impegno costante mirato alla realizzazione della propria idea.

1.2 Qualche consiglio per le aspiranti imprenditrici

Realizzare la propria idea imprenditoriale implicherà dei cambiamenti nella propria vita e soprattutto negli atteggiamenti: sarà necessario enfatizzare le risorse personali utili alla creazione d'impresa e sarà bene controllare gli aspetti del proprio carattere



che, al contrario, non sono funzionali. È importante saper superare i propri timori ed è fondamentale costruirsi una rete costituita da persone di supporto e da persone che possono essere utili per ottenere informazioni e stimoli per il proprio business. Il sostegno tecnico può essere fornito da:

- enti o istituzioni pubbliche;
- associazioni di categoria, associazioni imprenditoriali;
- enti di formazione e di assistenza tecnica;
- consulenti privati;
- banche.

È tuttavia fondamentale non scoraggiarsi e portare avanti la propria idea con decisione, seguendo un percorso che va dalla nascita dell'idea imprenditoriale alla realizzazione di un piano di fattibilità o business plan.

Capitolo II - Il business plan

2.1 Introduzione

Il business plan è lo strumento che ci permette di descrivere il progetto imprenditoriale e di pianificare l'iniziativa da intraprendere. Esso consente di gestire l'impresa nella prima fase di avvio e nelle fasi successive ed è un valido punto di riferimento scritto, strutturato in tre parti:

- una parte introduttiva che descrive l'idea imprenditoriale;
- una parte tecnico-operativa che illustra l'analisi di fattibilità dell'idea imprenditoriale sul mercato e l'organizzazione dell'attività;
- una parte quantitativo-monetaria che sviluppa la previsione economico-finanziaria dell'impresa.

È importante redigere il business plan in maniera completa, sintetica, credibile e comprensibile, anche in considerazione del fatto che è lo strumento più professionale per presentare l'idea a potenziali finanziatori, a banche e istituti di credito, al fine di ottenere un finanziamento.⁴

2.1 Definizione dell'idea imprenditoriale

Il primo investimento di energie imprenditoriali che le imprenditrici dovrebbero compiere è rappresentato dalla definizione dell'idea imprenditoriale, dalla raccolta di tutte le informazioni possibili sul proprio business e dalla pianificazione dell'attività.

Un'aspirante imprenditrice dovrà verificare se possiede le caratteristiche personali di coraggio, fermezza e decisione nel raggiungere il proprio obiettivo; conoscere il business che vuole intraprendere e il settore specifico nel quale si vuole inserire; analizzare il mercato nel quale si vuole operare e considerare le risorse umane, tecniche,

⁴ Cfr. REGIONE DEL VENETO (a cura di), "Azioni positive per l'imprenditoria femminile", Venezia, 2002, p. 5.



economiche e finanziarie, affinché la propria idea si realizzi.

Per quanto riguarda l'analisi delle risorse e delle competenze soggettive, è essenziale saper valutare i propri punti di forza e di debolezza e mettere in luce gli aspetti dell'idea imprenditoriale che richiedono una fase di maggior definizione e articolazione, affinché l'idea diventi più chiara.

In un secondo momento sarà utile:

- a) procedere alla raccolta di informazioni sul mercato nello specifico territorio in cui si intende operare;
- b) rilevare quali sono i potenziali clienti e i loro bisogni;
- c) evidenziare le motivazioni che dovrebbero spingerli a privilegiare il nostro prodotto rispetto a quello degli altri;
- d) esaminare la concorrenza e i prodotti che offre.

Confrontare la propria idea con l'analisi realizzata sulla base di questi 4 punti servirà a capire se l'idea soddisfa precisi requisiti di concretezza, oltre che di creatività e di innovazione. È possibile che l'idea debba essere adattata o modificata, ma è importante mantenere gli elementi fondamentali della stessa, che rispondono all'intenzione originaria di fare impresa.

L'idea risulterà vincente se si riuscirà a trarre soddisfazione personale ed economica dall'attività, fornendo al cliente un prodotto valido, realizzato a costi inferiori al prezzo di vendita.

Il successo dell'idea e conseguentemente dell'impresa dipendono da una formula imprenditoriale che deve tenere conto dei seguenti fattori:

- ✓ l'acquisto delle risorse;
- ✓ l'investimento di queste ultime;
- ✓ la gestione operativa della società;
- ✓ le fonti di finanziamento;
- ✓ il prodotto e le funzioni che svolge per corrispondere a determinate esigenze del mercato;
- ✓ le tecnologie e i metodi per realizzarlo;
- ✓ i clienti.

La formula imprenditoriale è il biglietto da visita dell'idea e permette di analizzare la fondatezza delle proprie intuizioni e soluzioni gestionali alla luce della metodologia del business plan.

Sulla base dell'indice di business plan che è stato evidenziato, svilupperemo l'argomento dell'analisi di mercato considerando i 4 punti evidenziati sopra.

- a) *Procedere alla raccolta di informazioni sul mercato nello specifico territorio in cui si intende operare.*



Studio dell'ambiente

Con il termine mercato si intende l'ambiente macro-economico in cui l'azienda opera, ovvero la situazione politica, economica, sociale e tecnologica in cui essa si colloca. Per quanto riguarda la situazione politica, le leggi riguardanti alcuni settori merceologici o l'intera economia sono influenzate da decisioni politiche ed economiche, che possono costituire un vantaggio o un ostacolo per il nostro business. Sotto il profilo economico è importante considerare che, per esempio, l'inflazione genera un incremento del tasso di interesse e l'aumento della disoccupazione una contrazione dei consumi; ma è altresì fondamentale valutare le tendenze che possono influenzare il settore di riferimento. Sotto il profilo sociale i fenomeni dell'invecchiamento della popolazione, dell'attenzione alla cura per il proprio corpo, dei viaggi, del divertimento e dell'attenzione all'ambiente possono influire sulle opportunità di business.

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

Studio del settore

Oltre all'ambiente macro-economico in cui opera, l'azienda deve tenere conto quotidianamente anche di fattori che rappresentano gli immediati confini della sua attività: nuovi concorrenti potenziali, fornitori, compratori, prodotti o servizi sostitutivi.

Anche se è facile entrare in un determinato mercato, questo non garantisce che sia altrettanto facile rimanervi, in quanto nuovi concorrenti possono metterci in difficoltà e i fornitori possono essere in numero limitato e non dare importanza al settore in cui si opera. Anche i singoli compratori detengono un certo potere, in quanto possono acquistare una quota rilevante del fatturato dopo aver valutato le offerte alternative, se il nostro prodotto/servizio costituisce una fetta importante dei loro costi, oppure possono rinunciare con facilità alla nostra offerta.

Infine altri prodotti o servizi possono sostituirsi inaspettatamente al nostro. La posizione di leadership di un settore può, quindi, essere conquistata grazie all'innovazione sulla quale un'impresa basa il suo successo. Questo significa che il vantaggio inizialmente acquisito può essere mantenuto monitorando in modo costante l'evoluzione scientifica e tecnologica, l'evoluzione demografica e sociale, delle risorse naturali ambientali e gli "anelli mancanti", ovvero le incongruenze, le discrepanze e gli inconvenienti che incontriamo nel lavoro, durante il tempo libero e nella vita di tutti i giorni. Si parla di "anelli mancanti" quando, sebbene si affermino importanti innovazioni, non sono ancora stati messi a punto gli elementi necessari per un loro sfruttamento.⁵

b) Rilevare quali sono i potenziali clienti e i loro bisogni

c) Evidenziare le motivazioni che dovrebbero spingerli a privilegiare il nostro prodotto rispetto a quello degli altri.

⁵ Cfr. LaConsulenza.it, "Guida allo start-up, parte I", in www.laconsulenza.it



L'insieme dei consumatori potenziali del nostro prodotto o servizio costituisce la domanda di mercato. Ogni aspirante imprenditrice desidera ottenere una quota significativa del proprio mercato, ma, per far questo, occorre calcolare la domanda potenziale in base ad una formula in cui sono incluse tre componenti:

- numero acquirenti potenziali;
- quantità acquistabile (dati statistici medi a persona);
- prezzo (prezzo di acquisto medio dei beni).

La combinazione delle tre componenti, (quantità domandata dal mercato = numero acquirenti x quantità acquistabile x prezzo), ci permette di conoscere, nell'ambito del mercato potenziale, l'ammontare di domanda sulla quale poter prevedere il fatturato. L'analisi va effettuata su base annua e sarà utile per prevedere l'andamento della domanda in futuro.⁶

Analizzare la domanda significa raccogliere informazioni importanti su:

- | | | |
|--------------------------|---|---|
| CHI
CONSUMA | ⇒ | Chi sono i possibili consumatori: età, sesso, stile di vita, abitudini, chi influenza il loro acquisto, chi materialmente acquista, chi usa il prodotto/servizio. |
| QUANTO | ⇒ | Quantità e valore degli acquisti dei diversi gruppi di clienti individuati. Sarà opportuno verificare se esistono clienti dominanti che coprono una quota considerevole di mercato. |
| PERCHÉ | ⇒ | Motivazioni all'acquisto di ogni gruppo di futuri clienti e graduatoria delle loro aspettative. |
| DOVE e
QUANDO | ⇒ | In quali occasioni e in quali periodi il cliente acquisterà e/o consumerà. |

Sulla base di queste informazioni si deduce che il mercato è costituito da società e/o persone: acquirenti industriali e acquirenti singoli. Laddove per gli acquirenti industriali vale la convenienza rispetto alla concorrenza, per gli acquirenti singoli, ovvero i consumatori, vale il motivo profondo che spinge all'acquisto, l'aspetto emozionale. In realtà questo aspetto fa parte di un comportamento d'acquisto che non riguarda più i generi di prima necessità, ma prodotti o servizi che soddisfano una serie di bisogni inesistenti in precedenza. Oggi non è più l'offerta a generare la sua domanda, bensì il contrario essendo la domanda a stimolare e trainare l'offerta. Si tratta di comprendere la variabilità della domanda e fornire un'offerta sempre più

⁶ Cfr. CENTRO PRODUTTIVITÀ VENETO (a cura di), "Come fare un business plan di start-up", 7 febbraio 2003, p. 11. FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa", Sperling & Kupfer Editori Spa, 2001, p. 67.



personalizzata rispetto alle esigenze e ai desideri del consumatore, quindi è necessario interpretare i bisogni esistenti inventando qualcosa di nuovo, trovando nuove ed efficaci soluzioni per poter far presa sul cliente.

Se per gli acquisti di generi di prima necessità lo sforzo maggiore è quello di mantenere la clientela acquisita mediante azioni di fidelizzazione, di fronte a una clientela che non effettua acquisti ripetuti, che cerca informazioni sul prodotto/servizio prima di acquistare e il cui acquisto rappresenta un livello di rischio elevato, occorre un'azione di marketing⁷ mirata.

Una prima riflessione sui consumatori ci induce a considerare che ci rivolgiamo a chi ha dei bisogni specifici, ha l'intenzione di soddisfarli, ha i soldi per comprare e la volontà di spenderli nell'acquisto di un nostro prodotto/servizio. Nell'impossibilità di offrire a ognuno il "suo" prodotto/servizio, occorre classificare i clienti in gruppi omogenei e su quelli formulare offerte specifiche identificando un segmento di mercato⁸.

Se per esempio offriamo un servizio di corsi di lingua, dovremo definire gli utenti, le modalità di insegnamento, la flessibilità degli orari. Se vendiamo scarpe, dovremo capire se saranno da donna, uomo, bambino, il prezzo, lo stile, la distribuzione nei negozi o nei grandi magazzini.

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

d) *Esaminare la concorrenza e i prodotti che offre*

Lo sviluppo sostenuto dei mercati negli ultimi decenni ha favorito la nascita e la crescita di nuove imprese, ma le ha anche poste di fronte al fenomeno della concorrenza, che ha assunto ormai una dimensione mondiale. Per consentire alla nostra attività di conservare un vantaggio competitivo⁹ nei confronti della concorrenza, occorre offrire al cliente il prodotto/servizio ad un prezzo inferiore, oppure un prodotto/servizio di qualità a un prezzo più elevato. Nella scelta della strategia¹⁰ da adottare è tuttavia necessario confrontare le prestazioni che intendiamo offrire con quelle della concorrenza.

In primo luogo è importante raccogliere informazioni qualitative e quantitative: sui concorrenti e in particolare sulla gamma dei prodotti offerti, sulla loro qualità, sul livello di servizio, sui prezzi praticati. Sarà inoltre utile analizzare le soluzioni adottate per problemi simili e individuare se i concorrenti hanno una leadership di costo, ovvero possono accedere a forme di finanziamento o di agevolazione che consen-

⁷ Ha lo scopo di favorire l'incontro tra i bisogni dei consumatori e le soluzioni pensate appositamente per loro dall'azienda.

⁸ Insieme di consumatori omogeneo che costituisce una parte o l'intero mercato di un'impresa.

⁹ Il vantaggio competitivo consiste nella capacità di offrire un prodotto rispondente alle esigenze del target individuato, a prezzi minori, oppure a prezzi psicologici più vantaggiosi e quindi a valore percepito superiore. Il vantaggio competitivo consiste inoltre nella capacità di realizzare comunicazione e promozione più incisiva e di localizzare l'offerta in posizione più attraente per gli acquirenti.

¹⁰ Nella teoria dei giochi è l'insieme delle mosse e delle decisioni alternative che può seguire un giocatore in ogni insieme di circostanze.



tono di produrre a costi più bassi, o di una leadership di prodotto. In quest'ultimo caso essa può dipendere da conoscenze tecniche dovute a ricerca e sviluppo o al ricorso all'esperienza dei professionisti del settore.¹¹

Esistono due strategie per far sì che, nel mare delle offerte, il cliente sia orientato a scegliere il nostro prodotto. La prima consiste nell'individuare la specificità del prodotto/servizio e nel farla conoscere senza esitazione, la seconda consiste nell'individuare le aspettative del cliente per adattare/migliorare la nostra risposta in relazione a queste.

Rimane ora da verificare se saremo in grado, in base alle risorse di cui disponiamo, di offrire un valore per il cliente, che ci differenzi dalla concorrenza. Si tratterà di evidenziare quali sono le nostre capacità, conoscenze, risorse finanziarie sulle quali puntare per ottenere un vantaggio stabile. I punti di forza e di debolezza emergeranno dal confronto tra le risorse di cui disponiamo e il mercato e ci permetteranno di capire se siamo in grado di affrontarlo e quanti sforzi dobbiamo compiere per conquistare un vantaggio sulla concorrenza.

Il prossimo passo da compiere sarà quello di elaborare una strategia e di intraprendere un processo di marketing in grado di indicare la direzione giusta da seguire, gli obiettivi da raggiungere, le priorità da rispettare e le azioni da compiere per massimizzare il risultato in termini di valore prodotto percepito dal cliente, di fatturato e di margini di guadagno.

2.3 Strategie di mercato e marketing mix

Con il termine **strategia** si indica il processo attraverso il quale un'attività imprenditoriale cerca di fare il miglior uso possibile delle risorse disponibili per avere successo nel difficile compito di distinguersi dalla concorrenza e batterla.¹² Al fine di raggiungere questo obiettivo si deve scegliere un gruppo di attività differenti, ottenendo un posizionamento strategico che ci permetta un vantaggio competitivo e che non trascuri i seguenti principi fondamentali:

- mettere in sintonia l'offerta con la domanda;
- tenere conto del ciclo di vita del prodotto;
- darsi una missione;
- operare secondo politiche di marketing mix.

2.4 Mettere in sintonia l'offerta con la domanda

È importante saper mettere a confronto il livello di prestazione che offriamo e il valore attribuito dal mercato a tale tipo di prestazione. A questo proposito è stata ideata una tabella, che analizza questa relazione permettendo di rendere massimo il valore attribuito dal mercato al nostro prodotto/servizio, senza entrare nel merito del costo interno sostenuto per erogarlo.¹³

¹¹ Cfr. CENTRO PRODUTTIVITÀ VENETO (a cura di), "Come fare un business plan di start-up", 7 febbraio 2003, p. 14.

¹² Cfr. GUZZETTI, Enrico, "A monte del business plan", Milano, Franco Angeli, 2002, p. 78-81.

¹³ Cfr. FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa", Milano, Sperling & Kupfer Editori Spa, 2001, p. 92.



		Livello della prestazione offerta	
		bassa	alta
Valore attribuito dal mercato a tale tipo di prestazione	alto	1) concentrare gli sforzi. Caratteristiche che richiede il mercato con alta priorità e che noi non offriamo adeguatamente, pertanto si richiede uno sforzo significativo di miglioramento.	2) mantenere gli sforzi. Le nostre prestazioni sono elevate e sono al livello di come le richiede il mercato, pertanto manteniamo lo sforzo.
	basso	3) bassa priorità. Le nostre prestazioni sono basse, così come il livello richiesto dal mercato, pertanto lasciamo le cose come sono.	4) disinvestire. Stiamo producendo uno sforzo inutile in quanto il mercato non richiede quel livello di qualità

2.5 Ciclo di vita del prodotto

Ogni prodotto conosce un ciclo di vita caratterizzato da 5 fasi: introduzione, sviluppo, maturità, declino, rivitalizzazione. È importante individuare la fase in cui si colloca il prodotto, allo scopo di capire e utilizzare le strategie e le politiche di marketing per ciascuna fase.

- *Introduzione*: si dovrà tentare di far conoscere il prodotto e le sue caratteristiche innovative. Il prezzo può essere mantenuto elevato per compensare i costi di progettazione e promozione o viceversa molto basso per far crescere rapidamente la domanda.
- *Sviluppo*: se il prodotto è valido le vendite cominciano a crescere e questo implica un'elevata attenzione verso le politiche distributive e commerciali. La crescita dei volumi di vendita consente di ottenere più margini complessivi, ma è consigliabile adottare strategie di penetrazione attraverso la comunicazione, che si preoccupa di differenziare l'offerta e di far percepire l'unicità del prodotto.
- *Maturità*: in questa fase molti competitori lasciano il campo a coloro che sono in grado di mantenere la redditività del prodotto grazie alla produzione e distribuzione di grossi volumi. È opportuno prendere provvedimenti per innovare il prodotto, o ritirarsi per evitare di difendere posizioni di mercato troppo difficili.
- *Declino*: i volumi di vendita cumulati hanno saturato la domanda e restano solo poche imprese che non investono più in comunicazione, perché sono in attesa di sostituire il prodotto con qualcosa di nuovo.
- *Rivitalizzazione*: è la fase in cui le caratteristiche del prodotto vengono rinnovate al fine di sollecitare la domanda. Tale azione di marketing influisce sulla crescita del volume delle vendite.¹⁴

Vi sono degli elementi imprescindibili che decretano il successo di un prodotto, per esempio: le conoscenze acquisite sul prodotto, la velocità di risposta alle richieste del

¹⁴ Cfr. GOLINELLI, Claudia Maria, "Il ciclo di vita del prodotto", in www.uninav.it, p.14.



cliente, il servizio al cliente, solo per citarne alcuni. Tuttavia, quando la competizione è forte, bisogna aggiungere degli elementi distintivi che inducano la clientela a riconoscerci. Il prodotto/servizio generico ha delle caratteristiche di cui non possiamo fare a meno: per esempio in un'agenzia di viaggi è essenziale il servizio di informazione sulle opportunità di viaggio, la prenotazione, l'emissione dei documenti di viaggio. I fattori di successo saranno rappresentati dalla qualità dei tour operators, dalla velocità del servizio e dalla capacità di consigliare il cliente. I fattori distintivi saranno invece rappresentati dalla specializzazione in una o più tipologie di viaggio e per una o più tipologie di utenza, dalla fidelizzazione del cliente attraverso l'invio di informazioni sulle offerte di viaggio e sugli sconti, dalla capacità di monitorare il livello di soddisfazione del cliente per il servizio offerto.

2.6 Darsi un obiettivo

La **missione** di un'azienda (**mission**) non è una questione di "misticismo", ma consiste nel definire le linee guida della nostra attività, rispettando l'intenzione iniziale che ci ha animato nella sua ideazione e realizzazione. In questo l'aspirante imprenditrice è molto spesso avvantaggiata rispetto all'imprenditore, perché può contare sulla propria sensibilità, senza dimenticare tuttavia l'aspetto della progettazione minuziosa, che permette di conferire alla propria offerta di prodotti e servizi le caratteristiche di qualcosa che è stato progettato e non improvvisato.

2.7 Il marketing mix

L'accelerazione del ritmo delle innovazioni, le rapidissime evoluzioni del mercato internazionale, l'apertura crescente alla concorrenza mondiale sono fattori che condizionano la vita dell'azienda e che rendono il piano di marketing¹⁵ un elemento essenziale per le previsioni di vendita. Il piano di marketing indica la direzione "*giusta*" da seguire, gli obiettivi da raggiungere, le priorità da rispettare e le azioni da compiere per far sì che gli obiettivi che ci siamo posti siano raggiunti.

Il marketing mix è l'insieme degli elementi che sinergicamente contribuiscono al successo dell'offerta: prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.

➤ Prodotto: può essere "scomposto" in una componente materiale, il prodotto concreto, immateriale, per es.: i servizi post vendita offerti, le garanzie, la gamma dei prodotti, l'appartenenza o meno per un assortimento o la concorrenza fra prodotti stessi. Dal momento che il mercato richiede diversità nell'offerta e considerati i rischi dovuti al fatto di basare il futuro della propria attività su un solo tipo di prodotto, è fondamentale allargare nel tempo la gamma dei prodotti per contribuire con margini maggiori al pagamento dei costi fissi¹⁶.

¹⁵ Parte del piano d'impresa riguardante la definizione delle caratteristiche dell'offerta (marketing mix) e la previsione dei risultati commerciali. L'oggetto di un piano di marketing sono: i singoli prodotti, i singoli elementi del mix e la pianificazione delle azioni di promozione, distribuzione, pubblicità etc. La sua durata è normalmente riferita a 3-5 anni o più.

¹⁶ Non subiscono variazioni al crescere o al decrescere del volume di produzione e vendita e devono essere sostenuti anche se, per un certo periodo, l'impresa non dovesse produrre. Esempio di costi fissi: affitti, ammortamenti, spese di segreteria, etc.



Molto spesso, soprattutto alla luce della terzizzazione dell'economia e del parallelo sviluppo di nuove attività, i prodotti diventano sempre più servizi (casa+finanziamento+mutuo) e i servizi divengono prodotti (polizze assicurative, fondi pensione, etc.). In termini di prestazioni i servizi si differenziano dai prodotti in quanto sono *intangibili*. Questo significa che chi beneficia di un servizio non acquista un bene. I servizi sono inoltre *simultanei*, nel senso che produrre e trasferire il servizio sono azioni contemporanee.

- **Prezzo:** elemento essenziale dell'offerta, contribuisce al posizionamento del prodotto rispetto alla concorrenza. Assegnare al prodotto un prezzo basso non è sempre la strategia migliore, perché significa svalutarlo agli occhi del consumatore. La competizione con gli altri produttori non deve basarsi solamente sul prezzo, ma anche sulle modifiche al prodotto, per es.: yogurt magro con frutta e fibre, sulla confezione e sul formato, basti pensare ai prodotti dolciari nel primo caso e all'acqua minerale nel secondo. Per determinare il prezzo si dovrà considerare innanzitutto la percezione che il cliente ha del valore del prodotto. In questo caso la comunicazione svolge un ruolo fondamentale, perché in sua assenza tutti i prodotti sembreranno avere un prezzo "elevato". Naturalmente non possiamo dimenticare i costi fissi e i costi variabili¹⁷ che rappresentano il limite inferiore del prezzo e il prezzo imposto dalla concorrenza. Dei tre sceglieremo il più alto.
- **Comunicazione:** con questo termine si designano azioni pubblicitarie, promozioni, sponsorizzazioni, pubbliche relazioni e marketing diretto, evoluzione della vendita per corrispondenza. La cura dell'immagine dell'azienda sotto tutti gli aspetti, dal nome, alla sede, fino alla pubblicità e alla banca dati clienti è fondamentale per far conoscere il prodotto/servizio offerto, indurre il consumatore ad acquistarlo la prima volta e convincerlo a riacquistarlo in seguito. Al fine di realizzare un piano di comunicazione pubblicitaria efficace è necessario capire quale immagine e quale mezzo di comunicazione utilizzeremo, se abbiamo pensato al pubblico cui ci rivolgeremo e con quale messaggio e se useremo un'agenzia pubblicitaria.
- **Distribuzione:** è l'azione che consente di portare il prodotto verso il cliente attraverso canali di vendita quali: l'ingrosso, la grande distribuzione, il dettaglio, la vendita diretta. Le piccole e medie imprese ricorrono generalmente all'azione diretta e alla vendita con agenti. L'azione diretta effettuata presso il proprio punto vendita può essere sostenuta dal marketing diretto, oppure dall'ambulantato. La vendita attraverso gli agenti richiede lo sforzo organizzativo di coordinare la rete e controllare l'azione di vendita. Per quanto riguarda i servizi si parla di azione promozionale e non di azione distributiva.

¹⁷ Crescono al crescere della produzione e vendita e diminuiscono al decremento di queste ultime. Non devono essere sostenuti se l'attività cessa di produrre per un certo periodo di tempo.



2.8 Controllo dei risultati

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

- Analisi delle vendite. Prevede la rilevazione dei cambiamenti di prezzo e dei volumi di vendita, il confronto delle proprie vendite con quelle della concorrenza, la verifica delle tendenze e dei margini di guadagno al fine di individuare quali servizi/prodotti promuovere.
- Analisi dei costi commerciali: costo delle vendite, spese pubblicitarie in rapporto alla vendita, spese promozionali in rapporto alle vendite.
- Analisi della clientela, in particolare delle fonti di informazione attraverso le quali è venuta a conoscenza del nostro prodotto/servizio, dell'immagine che hanno della nostra offerta e del suo posizionamento, dei comportamenti di acquisto e dei reclami.

Capitolo III - Risorse economico-finanziarie

3.1 Piano degli investimenti

Una delle cause più frequenti di mortalità delle piccole imprese è la cattiva gestione degli aspetti finanziari, la mancanza di liquidità e il livello di indebitamento. Diventa quindi molto importante che l'aspirante imprenditrice acquisisca le conoscenze di base per quanto riguarda la gestione economico-finanziaria, in quanto la complessità dei mercati e la velocità dei cambiamenti rendono insufficienti le doti innate e l'intuizione che hanno permesso l'avvio dell'impresa.

Il primo passo da compiere è quello di redigere un piano degli investimenti che includa tutti i beni indispensabili alla costituzione dell'ossatura dell'impresa, beni che verranno utilizzati e che quindi produrranno un utile¹⁸ per tutto l'arco di vita della stessa.

Questi beni sono definiti immobilizzazioni tecniche, immateriali e finanziarie, secondo le caratteristiche e il ruolo che ricoprono all'interno del ciclo produttivo.

Una tabella¹⁹ servirà a chiarire che cosa si intende per i vari tipi di immobilizzazione e quali indicazioni evidenziare per soddisfare le esigenze informative dei finanziatori dell'impresa: Stato, banche e potenziali finanziatori.

¹⁸ È il valore che rappresenta la ricchezza prodotta nell'anno di riferimento e che si determina quando la somma dei costi sostenuti è inferiore alla somma di tutti i ricavi.

¹⁹ Cfr. FORMAPER (a cura di), *"Donne creano impresa"*, Milano, Sperling & Kupfer Editori Spa, 2001, p. 125. Si veda anche: Centro Produttività Veneto (a cura di), *"Come fare un business plan di start-up"*, 7 febbraio 2003, p. 21.



IMMOBILIZZAZIONI	FORNITORE	COSTO PREVENTIVATO	CONSEGNA PREVISTA (date e condizioni)	PAGAMENTO (dilazioni e scadenze)
<u>Immobilizzazioni tecniche</u> ²⁰ : - Immobili ed eventuali ristrutturazioni e migliorie; - impianti; - macchinari e attrezzature; - arredi; - computer, hardware e software; - automezzi.				
Totale immobilizzazioni tecniche				
<u>Immobilizzazioni immateriali</u> ²¹ : - brevetti; - marchi registrati; - spese di costituzione; - licenze; - ristrutturazioni.				
Totale immobilizzazioni immateriali				
<u>Immobilizzazioni finanziarie</u> ²² : - cauzioni per affitto; - investimenti in titoli.				
Totale immobilizzazioni finanziarie				

Oltre all'investimento nelle immobilizzazioni, l'impresa ha anche bisogno di investire altro capitale per approvvigionarsi dei beni che servono per attivare la produzione o il processo di erogazione dei servizi.

Le principali spese da sostenere riguarderanno:

- l'acquisto di materie prime;
- il pagamento dei salari ai dipendenti;
- il pagamento delle utenze e della cancelleria;
- l'accantonamento di una somma di denaro liquido su un conto corrente bancario, o depositata in una piccola cassa per le spese correnti e impreviste.

²⁰ Elementi concreti del patrimonio aziendale, grazie al quale l'impresa riesce a realizzare la propria produzione.

²¹ Sono frutto dell'ingegno, della capacità creativa e dell'intelligenza delle persone.

²² Risorse finanziarie rese indisponibili per un certo periodo di tempo e quindi temporaneamente "distratte" dall'attività tipica dell'impresa.



In questo caso si parlerà di investimenti in capitale circolante, in quanto si avvierà un “circolo virtuoso” grazie al quale la vendita di beni prodotti o l'erogazione di servizi consentiranno di coprire le spese. Sul conto corrente bancario arriverà del denaro liquido che dovrà tuttavia essere reinvestito al fine di garantire all'impresa il proprio sostentamento.

3.2 Piano fonti e impieghi

Per avviare l'impresa è necessario ricorrere a fonti di finanziamento interne ed esterne. Le fonti interne sono essenzialmente costituite dal capitale proprio o capitale di rischio, ovvero dai conferimenti dei soci e dei beni personali dell'imprenditrice e dei suoi soci. Il capitale proprio è il punto di partenza per poter pianificare l'attività produttiva e finanziaria e rappresenta la fonte principale di garanzia per tutti gli operatori che avvieranno rapporti di business con la nuova impresa.

Un'altra fonte interna è rappresentata da “prestiti senza interessi” provenienti dalla rete amicale e familiare dell'imprenditrice. Queste risorse rappresentano la fonte finanziaria più frequente, data la difficoltà di poter reperire capitali dal sistema bancario o da fonti alternative.

Tuttavia spesso si rivela necessario ricorrere al capitale di terzi o di prestito, ovvero a fonti di finanziamento esterne concesse dalle banche o da altri finanziatori. Esistono sia finanziamenti a breve termine, ovvero prestiti che scadono entro i 18 mesi: il fido bancario, il leasing, i debiti verso i fornitori di immobilizzazioni; sia finanziamenti a medio-lungo termine di durata superiore ai 12 mesi, per esempio: i mutui bancari (con durata anche ventennale), i debiti verso i fornitori di immobilizzazioni e i finanziamenti agevolati.

3.3 Finanziamenti a breve termine

Fido bancario: prestito concesso dalla banca in seguito a valutazioni riguardanti:

- la capacità prospettica dell'impresa di produrre reddito e quindi la capacità di rimborso dei capitali e dei relativi interessi;
- la possibilità di offrire idonee garanzie su cui la banca potrà rivalersi in caso di mancata restituzione del prestito e del pagamento di interessi.

L'accesso al credito è ostacolato dal fatto che il sistema creditizio valuta la capacità reddituale e non considera il progetto di impresa. Attualmente si è cercato di ovviare a questo problema attraverso i Fondi di Garanzia.

Leasing: affitto di beni strumentali (attrezzature, macchinari, computers, etc.) attraverso il pagamento di un canone prestabilito. Contemporaneamente dà la possibilità di acquisire la proprietà del bene pagando un prezzo di “riscatto” alla scadenza del contratto. Questa forma di finanziamento è sicuramente vantaggiosa nel momento in cui l'imprenditrice avvia l'attività, perché evita una forte esposizione finanziaria per l'acquisto delle immobilizzazioni. Tuttavia è bene rivolgersi a degli esperti e valutarne attentamente la convenienza economica.



Debiti verso i fornitori di immobilizzazioni: i fornitori di immobilizzazioni possono concedere all'impresa delle dilazioni nei pagamenti, ma tale condizione non è indolore per l'imprenditrice, che pagherà un prezzo d'acquisto maggiore.

Finanziamenti agevolati: in Italia esistono leggi agevolative a livello nazionale e regionale che finanziano l'avvio di nuove attività imprenditoriali. Anche in questo caso il business plan riveste un ruolo molto importante per provare la capacità della nuova impresa di produrre ricchezza, creare nuovi posti di lavoro e dimostrare di possedere reali prospettive di sviluppo.

Il piano fonti e impieghi²³ può ora essere redatto utilizzando gli impieghi di capitale, ovvero gli investimenti in immobilizzazioni e capitale circolante che si intendono effettuare, e le fonti di finanziamento che abbiamo sopra menzionato.

IMPIEGHI DI CAPITALE	FONTI DI FINANZIAMENTO
Investimenti in immobilizzazioni materiali	Capitale proprio
Immobili (acquisto o migliorie), macchinari, attrezzature, automezzi, mobili e arredi, computer (hardware e software)	Capitale o beni conferiti dai soci <i>Fonti a medio-lungo termine</i> : debiti v/s fornitori di immobilizzazioni, mutui bancari, finanziamenti agevolati, leasing.
Investimenti in immobilizzazioni immateriali	Capitale di terzi
Brevetti, marchi, spese di costituzione (notaio, commercialista, licenze, etc.)	<i>Fonti a breve termine</i> : debiti v/s fornitori di immobilizzazioni, fidi bancari, leasing. <i>Fonti a medio-lungo termine</i> : debiti v/s fornitori di immobilizzazioni, mutui bancari, finanziamenti agevolati.
Investimenti in immobilizzazioni finanziarie	
Titoli, cauzioni, partecipazioni in altre aziende	
Investimenti in capitale circolante	
Denaro in cassa, banca, crediti commerciali v/s clienti, rimborso dei debiti v/s fornitori, materie prime.	Capitale o beni conferiti dai soci <i>Fonti a breve termine</i> : debiti v/s fornitori di immobilizzazioni, fidi bancari, leasing.

Il piano mette in evidenza, che investimenti in immobilizzazioni materiali di lunga e media durata devono corrispondere fonti di finanziamento di altrettanto lunga-media durata. L'acquisto di un fabbricato per esempio deve essere finanziato o con capitale proprio, oppure con un prestito a lungo termine, mentre gli acquisti di attrezzature, arredi, etc., potranno essere effettuati con capitale proprio o con prestiti di media durata. Al contrario l'acquisto di merci destinate alla vendita e di materiali destinati al consumo deve essere finanziato o dal capitale proprio o da prestiti a breve termine.

È necessario tenere sotto controllo, a partire dall'avvio dell'impresa, il rapporto tra fonti a medio-lungo termine e le immobilizzazioni e il rapporto tra fonti a breve termine e capitale circolante per poter impostare in maniera corretta la struttura finanziaria dell'impresa.

²³ FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa", Milano, Sperling & Kupfer Editori Spa, 2001, p. 131.



3.4 Previsione delle vendite

La capacità previsionale è alla base di scelte imprenditoriali vincenti e, sebbene non sia possibile prevedere l'andamento delle vendite con una sicurezza del 100%, è fondamentale calcolare il volume minimo di vendite per il primo anno di attività. Dopo aver verificato il livello di gradimento potenziale del nostro prodotto/servizio, il numero dei potenziali acquirenti e le quantità vendibili, è necessario prevedere i costi che dovranno essere sostenuti. In particolare si tratta di considerare i costi fissi e i costi variabili.

Costi fissi: non variano al variare della produzione e vanno sostenuti indipendentemente dal volume di produzione e di vendita. Rimangono immutati sia nella situazione migliore, sia nella situazione peggiore della vita di un'impresa e comprendono:

- affitti;
- ammortamenti e leasing;
- luce e riscaldamento;
- personale fisso di segreteria;
- promozione e pubblicità;
- pulizia e vigilanza;
- assicurazioni;
- oneri finanziari.

I costi fissi restano tali fino a quando lo sviluppo dell'attività dell'impresa non impone un ampliamento delle dimensioni e della capacità produttiva.

Costi variabili: aumentano o diminuiscono al variare della produzione e del volume delle vendite. I principali costi variabili sono:

- materiali e merci;
- forza motrice;
- manodopera;
- lavorazioni esterne;
- trasporti;
- provvigioni di vendita.

Occorre riservare un'attenzione particolare alla determinazione dei costi fissi, in quanto un errore in cui incorre l'imprenditrice è quello di acquistare il terreno, la sede e gli impianti incrementando i costi fissi. Più elevati in percentuale sono i costi fissi, maggiore dovrà essere l'importo della produzione per la copertura dei costi stessi e per il raggiungimento dell'equilibrio economico. Contenere i costi fissi e quindi dotarsi di una struttura snella per i primi anni di attività garantiranno all'impresa un margine di flessibilità maggiore nei confronti delle politiche di marketing tese all'acquisizione di nuova clientela.



3.5 Analisi del punto di pareggio

Il punto di pareggio individua il volume di vendite necessarie a generare una quantità di ricavi, utili a coprire i costi dell'iniziativa e a stabilire da quale livello di produzione e vendita si può cominciare a guadagnare. Il punto di pareggio, denominato anche fatturato break even point (BEP), esprime l'uguale corrispondenza tra costi e ricavi attraverso una formula che rapporta i costi fissi (CF) al margine di contribuzione (MdC) ovvero (MdC= prezzo di vendita-costi variabili unitari). Infatti, laddove i costi fissi (CF) esprimono la struttura dell'azienda, intesa come la sua capacità produttiva, il margine di contribuzione (MdC) sintetizza le modalità di utilizzo di tale capacità.

Esiste una formula per calcolare il punto di pareggio:

$BEP = (R-CT=0)$ il punto di pareggio è dato dall'uguaglianza tra costi e ricavi
 $R = P_v \times Q$ i ricavi sono uguali al prezzo di vendita (PV) x la quantità venduta (Q).
 $CT = CF + CV \times Q$ i costi totali (CT) sono dati dai costi fissi (CF) sommati ai costi variabili (CV) x la quantità prodotta (Q).

Consideriamo ora l'eguaglianza tra i ricavi e i costi, utilizzando le due espressioni per esteso, ovvero:

$$P_v \times Q = CF + CV \times Q$$

Procediamo con il metodo dell'equazione:

$$P_v \times Q - CV \times Q = CF \quad Q (P_v - CV) = CF; \text{ dove } P_v - CV = MdC$$

$$\text{Quindi } Q = CF/MdC \quad \text{oppure fatturato BEP} = CF/MdC$$

La formula ottenuta rappresenta il livello di fatturato che si deve raggiungere per coprire tutti i costi di produzione e vendita. Se si riesce a vendere di più rispetto a tale fatturato, l'impresa comincia a produrre utili; se invece non si raggiunge il livello di fatturato indicato, l'impresa comincia ad accumulare delle perdite. Inoltre maggiori sono i costi fissi, maggiore è il fatturato che deve essere realizzato, affinché l'impresa inizi a guadagnare²⁴.

CAPITOLO IV – Profittabilità del progetto imprenditoriale

Ogni iniziativa imprenditoriale che non procuri rendimento, porre a rischio. Al contrario un rendimento costante consente all'azienda, rischia la sopravvivenza, di rendere l'attività attrattiva per gli investitori e di ricompensarli adeguatamente.

Per riuscire a determinare la profittabilità di un business bisogna fare riferimento al bilancio preventivo, che è il rendiconto economico e patrimoniale dell'impresa e che include i tre prospetti contabili:

- lo stato patrimoniale previsionale;
- il conto economico previsionale;
- i flussi di cassa²⁵

²⁴ CENTRO PRODUTTIVITÀ VENETO (a cura di), "Come fare un business plan di start-up", 7 febbraio 2003, p. 30.

²⁵ Cfr. ULIXNET.COM, "Il business plan consulenza e formazione per la gestione d'impresa", in www.ulixnet.com/welcome/business_plan.asp



4.1 Lo stato patrimoniale previsionale

Lo stato patrimoniale previsionale evidenzia i valori relativi ai beni dell'impresa in cui saranno investiti i capitali e indica le fonti alle quali l'imprenditrice attingerà il denaro per costituire il patrimonio. Lo stato patrimoniale previsionale si compone di 2 sezioni:

- le attività (gli impieghi di capitale)
- le passività (le fonti di finanziamento)

Le attività o impieghi di capitale (detti anche attivo o attivo patrimoniale) includono i beni in cui sarà investito il denaro della neo-imprenditrice per costituire l'ossatura principale dell'impresa. Essi rappresentano il patrimonio e la ricchezza iniziale che l'impresa possiede. Le passività o fonti di finanziamento indicano le fonti da cui si attinge il denaro per costituire e avviare l'attività. La sezione delle attività evidenzia gli impieghi realizzati con l'iniziativa, ovvero indica in quali attività sono investite le fonti e dunque i capitali versati dai soci, quelli derivanti da debiti e da tutte le altre fonti di finanziamento elencate nella sezione delle passività.

Le attività (impieghi) si distinguono in:

- immobilizzazioni
- attivo circolante

Nelle immobilizzazioni rientrano tutti gli investimenti di lunga durata, vale a dire i fabbricati, i terreni, le attrezzature (immobilizzazioni materiali), ma anche i brevetti, i costi notarili per l'avviamento dell'iniziativa (immobilizzazioni immateriali), etc. In quanto durevoli, esse restano immobilizzate e producono il loro effetto nell'arco di più esercizi. Nello stato patrimoniale il valore delle immobilizzazioni si riduce nel tempo dal momento che indica, a un preciso momento, il valore residuo degli investimenti decurtati delle quote di ammortamento che rappresentano il consumo avvenuto. L'ammortamento è il processo economico contabile mediante il quale si attua la ripartizione di un costo pluriennale in più esercizi. All'ammortamento vengono assegnate due funzioni:

1. quantificare attraverso la quota annuale la perdita di valore dei capitali fissi.
2. Accantonare in apposito fondo (chiamato F.do Ammortamento) i mezzi necessari alla sostituzione dei beni ammortizzati.

Nell'attivo circolante rientrano le attività che entro un anno si possono trasformare in denaro contante. Si tratta quindi di investimenti di breve durata facilmente smobilizzabili, cioè trasformabili in denaro. L'attivo circolante comprende:

- i crediti
- i materiali in scorta
- la cassa



I crediti indicano l'ammontare delle vendite che, alla data di elaborazione dello stato patrimoniale, si presume non saranno state ancora incassate per effetto delle dilazioni di pagamento concesse ai clienti. I materiali in scorta, indicati nello stato patrimoniale previsionale, evidenziano che l'impresa prevede di acquistare del materiale non per consumarlo nell'anno, ma per tenerlo da parte come scorta di sicurezza.

Il costo che si prevede di sostenere per l'acquisto dei materiali in scorta non sarà dunque attribuito tutto al conto economico previsionale dell'anno nel quale viene fatto l'acquisto, perché i materiali non saranno consumati nello stesso anno, ma quasi sicuramente in quello successivo. Tale costo d'acquisto sarà quindi indicato nello stato patrimoniale previsionale per evidenziare sia la disponibilità, che il valore di una scorta.

La cassa rappresenta il denaro contante che l'impresa ha a disposizione in un dato momento. La somma delle immobilizzazioni (materiali e immateriali) e dell'attivo circolante (crediti, materiali in scorta, cassa) costituisce il totale delle attività, cioè il totale dei capitali impiegati per la realizzazione dell'iniziativa in un dato momento.

Le passività dello stato patrimoniale (dette anche passivo o passivo patrimoniale) indicano tutte le fonti di finanziamento utilizzate per realizzare l'iniziativa e che risultano investite nelle attività indicate nello stesso stato patrimoniale (immobilizzazioni e attivo circolante). Le passività (fonti di finanziamento) comprendono:

- il capitale netto
- il Fondo TFR (fondo trattamento di fine rapporto) e gli altri fondi spese
- i debiti

Il capitale netto è il capitale di proprietà dell'impresa, vale dire il denaro investito e l'ammontare dei beni conferiti dai soci più gli utili accantonati durante la gestione.

Il fondo TFR (fondo trattamento di fine rapporto) è il debito che l'impresa contrae con i propri dipendenti per finanziare le attività. In pratica, ogni volta che l'impresa paga lo stipendio ai dipendenti, ne trattiene una parte che restituirà solo quando cesserà il rapporto di lavoro. Il fondo TFR non è altro che un debito a lunga scadenza verso i dipendenti.

Ogni qualvolta l'impresa voglia "mettere da parte" dei soldi per fronteggiare delle spese che riguardano le attività dell'anno in corso, ma che pagherà in momenti successivi, crea i fondi spese. A fronte di costi fittizi, cioè costi senza uscita di cassa nell'anno, crea un debito apposito costituito da un fondo spese. Il fondo TFR non è altro che un fondo spese future. I debiti invece sono i capitali presi in prestito da soggetti esterni, da restituire ad una certa scadenza maggiorati degli interessi. I debiti si distinguono in:

- debiti verso fornitori (di funzionamento)
- debiti di finanziamento

I debiti di funzionamento nascono quando i nostri fornitori, di materie, di servizi, di utenze varie ecc., ci consentono di pagare dopo 30, 60, 90 giorni dall'acquisto di beni e servizi. Quando concediamo dilazioni di pagamento ai clienti significa che li stiamo finanziando, cioè stiamo concedendo loro un prestito pari al valore della prestazione



erogata e per la durata della dilazione. Quando invece sono i nostri fornitori a concederci le dilazioni di pagamento, sono loro che ci stanno finanziando per un importo pari al valore dei beni acquistati o delle prestazioni di servizi ricevute e per la durata della dilazione ottenuta.

I debiti di finanziamento rappresentano i capitali ottenuti da soggetti esterni, da restituire normalmente in più anni e non sono destinati a specifiche attività. I debiti verso i fornitori (cioè i debiti di funzionamento) nascono in seguito all'ottenimento della dilazione di pagamento, quindi dopo aver acquistato un bene o un servizio, mentre i debiti di finanziamento sono contratti per finanziare l'iniziativa nel suo complesso e non sono direttamente riferibili a nessuna attività specifica.²⁶ La regola generale è che lo stato patrimoniale previsionale deve sempre "quadrare", quindi le attività e le passività devono pareggiare. In particolare il totale delle attività deve essere uguale al totale delle passività, cioè alla somma dei debiti dell'impresa e dei capitali conferiti dai soci. Tutti i beni dell'impresa (attività) saranno in parte finanziati con il capitale proprio dell'imprenditrice e in parte con il capitale di terzi, fornito dai soci. Quando i finanziamenti a titolo di capitale proprio sono molto inferiori al totale delle passività, allora l'impresa risulta "sottocapitalizzata" e i soci dovranno provvedere a investire nuovi capitali, se non si intende pregiudicare la gestione per il peso eccessivo dei debiti e degli interessi da versare ai finanziatori esterni. È quindi molto importante che l'imprenditrice, sia al momento dell'avvio, sia al momento della futura gestione, cerchi un congruo rapporto tra capitale proprio e capitale di terzi.

ATTIVO PATRIMONIALE	PASSIVO PATRIMONIALE
I soldi sono investiti in:	I soldi provengono da:
Immobilizzazioni materiali: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Immobili (acquisto o migliorie), ➤ macchinari, ➤ attrezzature, ➤ automezzi, ➤ mobili e arredi, computer (hardware e software) 	Patrimonio netto: <ul style="list-style-type: none"> ➤ capitale proprio o capitale di rischio ➤ riserve ➤ utili (o perdite)
Immobilizzazioni immateriali: Brevetti, marchi, spese di costituzione (notaio, commercialista, licenze, etc.)	Debiti (o capitale di terzi) Debiti a breve termine: <ul style="list-style-type: none"> ➤ debiti vs fornitori di merci o servizi, banche, fidi
Immobilizzazioni finanziarie: Titoli, cauzioni, partecipazioni in altre aziende	Debiti a medio-lungo termine: <ul style="list-style-type: none"> ➤ debiti vs fornitori di immobilizzazioni, mutui passivi, finanziamenti agevolati, TFR
attivo circolante	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rimanenze 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crediti 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disponibilità liquide: conto corrente bancario attivo, depositi postali, cassa 	

²⁶ FORMAPER (a cura di), "La valutazione finanziaria" in "Fare impresa nel sociale – corso ordine", <http://194.185.56.17/sociale2/valutazione/stato.html>



Le voci dell'attivo sono già state analizzate nel prospetto "fonti e impieghi", tuttavia è opportuno soffermarsi sulla voce utili/perdite, che lega lo stato patrimoniale al conto economico previsionale. Gli utili e le perdite vengono calcolati nel conto economico previsionale e rappresentano la misura della performance dell'impresa. Il valore calcolato deve essere inserito anche nella sezione del patrimonio netto dello stato patrimoniale, perché rappresenta l'incremento o il decremento della ricchezza del patrimonio dell'impresa che la gestione aziendale produrrà nel primo anno di attività.²⁷

4.2 Il conto economico previsionale

Il conto economico previsionale consente di effettuare l'analisi della redditività, ovvero di prevedere quale sarà la performance della gestione d'impresa, stabilendo le entrate, le spese e la differenza di entrambe. I costi e i ricavi messi a confronto nel conto economico previsionale sono riferiti agli esercizi (periodi istituiti dalla contabilità per monitorare l'andamento economico dell'impresa) che corrispondono a un anno solare. Il conto economico è anche chiamato conto dei profitti e delle perdite, perché, se il saldo tra ricavi e costi è positivo, si verifica un profitto, se negativo una perdita. Affinché il saldo finale sia attendibile, la contabilità ha stabilito il principio della competenza, in base al quale al singolo esercizio devono essere imputati soltanto i costi e i ricavi riferiti alle attività che si svolgeranno in quell'esercizio. Oltre ai costi di esercizio, riferiti a immobilizzazioni la cui utilità si esaurisce entro l'anno, esistono i costi pluriennali, riferiti a immobilizzazioni che costituiscono il patrimonio dell'impresa e che contribuiranno all'attività produttiva negli esercizi futuri. Per rispettare il principio della competenza, dovremo quindi suddividere il costo dell'acquisto di un'immobilizzazione, quale, per esempio, l'impianto, per il numero di anni in cui verrà utilizzato. Di conseguenza, sul conto economico di ogni esercizio verrà scaricata una quota finché l'impianto verrà dismesso. Questa procedura di calcolo prende il nome di ammortamento, mentre la quota del costo è indicata come quota di ammortamento.

Al fine di evidenziare gli elementi di un conto economico previsionale è utile elaborare uno schema come segue:

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE		
	PARZIALI	TOTALI
A	Ricavi da vendite e prestazioni di servizi	-
	Costi di Produzione:	
	Acquisti di materie prime e materiali e merci	
	Acquisti di servizi e prestazioni da fornitori (lavorazioni esterne)	
	Costi di collaboratori	
B	TOTALE COSTI DI PRODUZIONE	-

²⁷ FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa", Milano, Sperling & Kupfer Editori Spa, 2001, p. 147-154.



C=A-B	PRIMO MARGINE DI CONTRIBUZIONE	-
	Costi di Produzione:	
	Costo del lavoro dipendente di produzione	
	Costo del lavoro del/i titolare/i in produzione	
	Altri costi di produzione	
	Ammortamenti (relativi alla produzione)	
D	TOTALE ALTRI COSTI DI PRODUZIONE	-
E=C-D	RISULTATO DELL' ATTIVITA' DI PRODUZIONE	-
	Costi Commerciali:	
	Costi commerciali relativi all'attività di vendita (per esempio provvigioni)	
	Costo dell'attività commerciale del personale dipendente (e assimilato)	
	Costo del lavoro commerciale del/i titolare/i	
	Costi di pubblicità e promozione	
	Costi di comunicazione e immagine	
	Altri costi commerciali	
F	TOTALE COSTI COMMERCIALI	-
	Costi Amministrativi:	
	Costo dell'attività amministrativa del personale dipendente (e assimilato)	
	Costo del lavoro amministrativo del/i titolare/i	
	Costo dei fornitori esterni di servizi amministrativi (es. commercialista)	
	Altri costi amministrativi	
G	TOTALE COSTI AMMINISTRATIVI	-
	Spese generali:	
	Affitti	
	Utenze	
	Altri costi altrove non classificabili	
	Ammortamenti diversi da quelli di produzione	
	Costi di ricerca e sviluppo	
	Costi di formazione	
H	TOTALE SPESE GENERALI	-
I=		
F+G+H	TOTALE COSTI COMMERCIALI, AMMINISTRATIVI E SPESE GENERALI	-
L=E-I	RISULTATO della GESTIONE CARATTERISTICA	-
M	Interessi passivi e altri oneri finanziari	
N	Interessi attivi e altri proventi finanziari	
O=M-N	Risultato della gestione finanziaria	-
P=L-O	RISULTATO PRIMA DEI COMPONENTI STRAORDINARI	-
Q	Costi e oneri straordinari ed extracaratteristici	
R	Proventi e ricavi straordinari ed extracaratteristici	
S=		
P-Q+R	UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO al lordo delle imposte	-
T	Imposte e tasse dell'esercizi	
U=S-T	UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO	-



Si considera innanzitutto il valore dei ricavi ottenuti dalla vendita di prodotti e dalla prestazione di servizi. Dai ricavi vengono sottratti i costi della produzione: commerciali, amministrativi e generali. Grazie a questa modalità di calcolo si giunge al risultato della gestione caratteristica, che valuta la capacità aziendale nell'esercizio delle sue attività fondamentali: dall'approvvigionamento alla produzione, alla distribuzione e alla vendita. Se dal risultato della gestione caratteristica si sottraggono gli oneri, che dovranno essere pagati per il reperimento presso terzi (banche e altri finanziatori) dei capitali necessari, e i proventi, che saranno generati dalle operazioni di investimento della liquidità disponibile, si ottiene un secondo risultato. Quest'ultimo si riferisce alla buona o cattiva gestione finanziaria e dà un'idea di quanto essa incida sull'attività principale dell'impresa. Dal risultato della gestione finanziaria vengono sottratti tutti i componenti straordinari di redditi, derivanti da eventi, sia di segno positivo, sia di segno negativo, aventi per lo più carattere eccezionale. A questo punto si ottiene un terzo risultato, che riguarda la gestione extracaratteristica dell'impresa. Se sottraiamo le imposte dal risultato precedente otterremo il risultato finale di gestione, ovvero gli utili o le perdite d'esercizio. Proprio per la sua natura previsionale, il conto economico include i ricavi e i costi indipendentemente dal loro incasso monetario o dal loro pagamento. Per questo motivo si opera una distinzione fondamentale tra il conto economico previsionale, che rappresenta la situazione economica dell'impresa e l'analisi delle effettive entrate e uscite, che rappresenta la situazione finanziaria dell'impresa. Se la situazione economica di un'impresa è positiva perché alla fine dell'anno è stato prodotto un utile, la situazione finanziaria può essere negativa se i clienti non pagano o ritardano i pagamenti. In questo caso l'impresa è costretta a ricorrere alla banca per ottenere la liquidità necessaria, ma è destinata a indebolirsi e talvolta a compromettere la propria situazione economica. Per monitorare lo stato della liquidità è stato ideato il piano dei flussi di cassa²⁸.

4.3 I flussi di cassa

Una tra le cause di mortalità delle giovani imprese è la cattiva gestione finanziaria. Questo significa che, se un'impresa incrementa le vendite a credito, ma applica sistemi di incasso troppo poco severi, non realizza l'obiettivo della redditività e quindi non ottiene utili di bilancio. Se il pagamento di tutti i costi e la riscossione dei ricavi avvenissero in contanti al momento della conclusione degli accordi di compravendita, il momento economico e il momento finanziario dell'impresa coinciderebbero e non si verificherebbero problemi legati alla gestione finanziaria. Nella vita reale tuttavia spesso si concedono delle dilazioni di pagamento ai clienti e quindi la riscossione del ricavo di vendita può essere posticipata. Contemporaneamente anche i fornitori concedono dilazioni di pagamento, sebbene queste ultime siano molto più ravvicinate nel tempo. Se l'impresa continua a concedere ai clienti dilazioni di pagamento significativamente superiori a quelle che riesce a spuntare dai suoi fornitori, si troverà senza liquidità e di conseguenza dovrà prendere a prestito del denaro, pagando interessi che gravano negativamente sull'economia ancora fragile dell'impresa (crisi di liquidità)²⁹. I flussi di cassa quindi i movimenti di denaro effettivi che si registrano in

²⁸ Cfr. PROGETTI D'IMPRESA (a cura di), "Guida al business plan", in www.provincia.bologna.it/proimp/businessplan.html

²⁹ Cfr.: FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa", Milano, Sperling & Kupfer Editori Spa, 2001, p. 167-172.



un'impresa, determinati dalla differenza tra le entrate di cassa (a fronte di un incasso) e le uscite di cassa (a fronte di pagamenti). Per una nuova impresa le proiezioni dei flussi di cassa dovrebbero essere più importanti di quelle dei profitti, perché le prime mostrano quando e di quanto l'impresa beneficerà dei flussi di cassa in entrata e quando e di quanto l'impresa sosterrà dei flussi di cassa in uscita.

Di solito, infatti, il livello dei profitti non è sufficiente per dare un'indicazione sulla gestione finanziaria da seguire, specialmente se si tratta di uno start-up. Inoltre, nel breve termine, i flussi di cassa in entrata non coincidono quasi mai con i flussi di cassa in uscita: le previsioni dei flussi di cassa, allora, serviranno a delineare queste condizioni per una corretta gestione dei bisogni di cassa dell'impresa. Dato un livello di vendite, l'ammontare dell'investimento e un arco temporale di riferimento (generalmente di tre anni), la previsione del flusso di cassa metterà in luce l'ammontare e il periodo in cui l'impresa avrà bisogno di un'iniezione di capitale (di debito o proprio), affinché possa far fronte alle sue esigenze di liquidità.

È compito del management decidere di quale natura deve essere questo finanziamento addizionale, stabilire la durata e con quali mezzi ripagarlo. Parte delle necessità di finanziamento sarà coperta da capitale proprio, parte da prestiti bancari di durata da uno a cinque anni, parte da linee di credito bancario di breve termine. Tutte queste informazioni entreranno a far parte delle previsioni dei flussi di cassa finali.

Se l'iniziativa imprenditoriale rientra in un settore a carattere stagionale o ciclico, oppure se i ricavi si verificano molto più tardi rispetto ai costi già sostenuti dall'impresa, la previsione dei flussi di cassa è fondamentale per una sana gestione della solvibilità. Una dettagliata previsione dei flussi di cassa e una corretta gestione della liquidità possono aiutare il management a concentrare l'attenzione sui problemi operativi dell'impresa senza incorrere in crisi di cassa non previste.

Le proiezioni dei flussi di cassa dovrebbero essere fatte mese per mese nel primo anno di attività ed ogni quattro mesi nei successivi due.

1. Discussione delle ipotesi: dovrete includere le ipotesi che riguardano i tempi di riscossione dei crediti, gli sconti commerciali, i termini di pagamento dei venditori, l'ammontare dei salari e i loro successivi incrementi, gli aumenti previsti delle spese, le caratteristiche di stagionalità della vostra attività (dato che queste influenzano notevolmente il fabbisogno di magazzino), il numero di rotazioni di magazzino per anno e gli acquisti dei beni strumentali. Pensare a queste ipotesi, mentre si pianifica la propria attività, aiuta a individuare anticipatamente le possibili trappole, in modo da limitare i danni se si dovesse cadere in una di queste.

2. Sensibilità dei flussi di cassa: una volta determinati flussi di cassa attesi, discutete quali sono le implicazioni, in termini di cassa, che si potrebbero generare se si verificassero dei cambiamenti in alcune delle ipotesi cruciali (per esempio, un prolungamento del periodo che sottende alla riscossione di un credito, oppure un livello di vendite inferiore alle previsioni).



Questo vi aiuterà a testare la disponibilità di cassa e la solidità della vostra struttura finanziaria in tante ipotesi quante sono le variabili che potrebbero presentarsi durante l'esercizio della vostra attività, oltre a mostrarvi una panoramica più completa dei possibili risultati che otterrete dalla gestione della vostra attività. Ricordate che gli investitori guardano a ciò con molto interesse, poiché li aiuta a stimare quanta probabilità esiste che voi possiate aver bisogno di liquidità prima del tempo pianificato³⁰.

Le donne incontrano spesso difficoltà a farsi finanziare un progetto imprenditoriale a causa anche di business plan carenti, soprattutto nella parte riguardante le previsioni finanziarie. Occorre quindi conoscere bene le proprie necessità prima di presentarsi da un finanziatore e soprattutto dimostrarsi preparate in materia di gestione.

Capitolo V – La scelta della forma giuridica

5.1 Introduzione

Dopo aver definito l'idea imprenditoriale è necessario procedere alla definizione della forma giuridica in cui dovrà essere svolta l'attività dell'impresa. Nella scelta occorre tener conto dei diversi gradi di responsabilità e di onerosità che ciascuna forma implica. È un momento da valutare con la massima attenzione, poiché si dovrà tener conto delle esigenze future e non solo attuali dell'idea imprenditoriale che stiamo mettendo in pratica. Sbagliare tale scelta significa limitare lo spazio anche per l'attività che andremo a espletare.³¹ La prima domanda che ci dobbiamo porre è se l'attività sarà svolta come lavoratrice autonoma, oppure se si configura come attività d'impresa e quindi se assumeremo il ruolo di imprenditrice. Per capire le differenze tra queste tipologie, occorre delinearne le caratteristiche fondamentali.

5.2 Lavoro autonomo

Secondo il Codice Civile (art. 2222) viene considerato lavoratore autonomo “colui che effettua, dietro corrispettivo, una prestazione d'opera o di un servizio nei confronti del committente, in maniera autonoma o con mezzi propri.” La normativa fiscale distingue in 3 tipologie le attività autonome:

- Lavoratore autonomo occasionale: esercita la propria attività in modo sporadico, al di fuori di rapporti a carattere unitario e continuativo.
- Collaboratore/trice coordinato/a e continuativo/a: l'attività ha carattere artistico e professionale e viene svolta senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente, è non occasionale e a tempo determinato, non impiega mezzi propri, viene retribuita periodicamente.
- Professionisti: sono coloro che svolgono qualsiasi attività di lavoro autonomo, anche se non iscritti ad albi professionali. Gli elementi distintivi del lavoro sono: la discrezionalità nell'esecuzione del lavoro, il carattere intellettuale del lavoro, il semplice compimento del lavoro indipendentemente dal risultato.

³⁰ Cfr. MYDEA (a cura di), “Il business plan” in http://digilander.libero.it/jokard/business_plan.htm

³¹ LACONSULENZA.it, “Guida allo start up - La scelta della forma giuridica” in <http://www.laconsulenza.it>



Secondo il Codice Civile l'imprenditore è colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e di servizi. Per esercitare la sua attività in maniera sistematica l'imprenditore deve avere la disponibilità di una struttura organizzata e disporre di risorse umane. In base al Codice Civile possono esserci tre differenti tipi di impresa: impresa commerciale, impresa agricola e impresa artigiana. L'impresa commerciale svolge un'attività industriale diretta alla produzione di beni e servizi, un'attività intermediaria nella circolazione dei beni, ovvero legata alla vendita, un'attività di trasporto, un'attività bancaria o assicurativa e altre attività ausiliarie alle precedenti.

L'impresa agricola svolge le attività legate alla coltivazione del fondo, all'allevamento, alla silvicoltura o alla trasformazione o vendita dei prodotti agricoli, a condizione che queste attività siano secondarie rispetto a quella principale. L'impresa artigiana svolge attività di produzione di beni e di servizi, ma non può svolgere attività agricola, attività di intermediazione commerciale, o attività ausiliarie, quali quelle di agente di vendita, rappresentante e mediatore.³²

5.3 Le differenti forme giuridiche dell'impresa

Al fine di decidere quale sarà la veste giuridica della nuova impresa, dobbiamo acquisire qualche conoscenza in più relativamente alle forme giuridiche previste dal nostro ordinamento e alle loro caratteristiche.

5.3.1 Impresa individuale

Fa capo un solo titolare, l'imprenditore, che promuove l'attività e ne è l'unico responsabile, nonché unico punto di riferimento per tutti i soggetti che entrano in rapporto con l'impresa. A garanzia di tali soggetti, l'imprenditore/trice risponde con tutti i beni del proprio patrimonio aziendale e personale. In linea di massima l'impresa individuale offre i vantaggi di grande flessibilità e rapidità di decisione, bassi costi e oneri amministrativi contabili. Generalmente questo tipo di veste giuridica viene prescelto da micro-imprese, che richiedono capitali e investimenti iniziali molto limitati e che operano nel settore dei servizi alle persone, alle imprese e nel commercio.³³

5.3.2 Impresa familiare

È la forma di impresa individuale gestita con la collaborazione continuativa dei parenti sino al terzo grado e/o affini fino al secondo grado. Essi non sono né soci, né dipendenti, ma "collaboratori" e hanno il diritto al mantenimento e alla partecipazione degli utili in rapporto al lavoro prestato. Tuttavia l'unico responsabile dell'intero rischio aziendale è l'imprenditore/trice, cui spetta almeno il 51% dell'utile e che, con il suo patrimonio, fa fronte alle obbligazioni verso terzi.³⁴

³² FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa", Milano, Sperling & Kupfer Editori Spa, 2001, p.191-194.

³³ Cfr. FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa", p. 204; CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO (a cura di), "Appunti per l'aspirante imprenditore", p. 8; REGIONE LOMBARDIA "Forme giuridiche" in sezione "Istruzione, Formazione e Pari Opportunità", www.regione.lombardia.it

³⁴ Idem.



5.4 La società

La società è caratterizzata dalla presenza di due o più soci, che decidono di avviare un'attività economica con la finalità di produrre profitto. Per poter partecipare alla gestione dell'impresa i soci devono conferire del denaro, dei beni mobili o immobili, dei crediti, oppure possono prestare la loro opera nell'impresa in maniera non retribuita.

Le società si suddividono in due grandi categorie:

- le società di persone;
- le società di capitali.

Le società di persone non hanno personalità giuridica, ovvero non sono considerate entità completamente distinte e scindibili dal patrimonio personale dei soci/socie, qualora la società dovesse risultare inadempiente nei confronti di terzi. Questo significa che i soci/socie hanno una responsabilità "illimitata e solidale" di fronte a eventuali fallimenti. Col termine "illimitata" si intende che, se la società non è in grado di pagare i creditori, il socio può essere chiamato a rispondere delle passività dell'impresa con tutto il suo patrimonio personale. Col termine "solidale" si intende invece che i soci/ le socie rispondono dei debiti contratti in nome della società dagli altri soci/e. La società di persone ha inoltre le seguenti caratteristiche distintive:

- le qualità dei singoli soci sono più importanti dei beni conferiti alla società;
- il numero dei soci è ristretto e di conseguenza il capitale conferito non è molto elevato;
- tutti i soci sono responsabili con il loro patrimonio;
- l'amministrazione e la rappresentanza spettano ai soci.

Vi sono tre forme giuridiche distinte di società di persone: società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice.³⁵

5.4.1 Società semplice

La caratteristica distintiva della società semplice è che non può esercitare attività commerciale, ma vi si può fare ricorso per attività di tipo agricolo o per studi associati di professionisti/e. I soci possono prendere decisioni attinenti ad aspetti di ordinaria amministrazione anche disgiuntamente, mentre, se si tratta di decisioni straordinarie o di particolare rilevanza, occorre un'assunzione di responsabilità da parte dei soci.

5.4.2 Società in nome collettivo (s.n.c.)

Le società in nome collettivo possono essere utilizzate per gestire un'attività sia di tipo commerciale, sia di altro tipo. Le caratteristiche fondamentali possono essere sintetizzate nei seguenti punti:

- i soci rispondono solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni della società;
- l'amministrazione non può essere affidata a una persona non socia;

³⁵ Cfr. FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa", p. 197-198; CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO (a cura di), "Appunti per l'aspirante imprenditore", p. 9; REGIONE LOMBARDIA "Forme giuridiche" in sezione "Istruzione, Formazione e Pari Opportunità", www.regione.lombardia.it



- la presenza dei soci si giustifica con la loro competenza e conoscenza nel tipo di attività che l'impresa svolge;
- l'esistenza di un rapporto di conoscenza, stima professionale e fiducia tra i soci, dato il tipo di responsabilità che li lega.³⁶

5.4.3 Società in accomandita semplice (s.a.s.)

Pur essendo simile alla società in nome collettivo, vi è un'importante distinzione riguardante la natura dei soci. Vi sono infatti:

- i soci accomandatari che si comportano e hanno gli stessi oneri e responsabilità dei soci in una società in nome collettivo;
- i soci accomandanti che invece rispondono dei debiti della società solo limitatamente alla quota conferita e non hanno nessun potere di amministrazione, né di rappresentanza.

5.4.4 Società di capitali

Hanno personalità giuridica ed è quindi la società, non il singolo socio, a essere titolare dei diritti e degli obblighi che nascono dallo svolgimento dell'attività dell'impresa. In questo tipo di società i beni conferiti hanno più importanza delle qualità personali dei soci. Inoltre, i creditori possono rivalersi esclusivamente sul patrimonio sociale e l'amministrazione può spettare anche ai soci. Lo strumento di identificazione di tali società è la "denominazione sociale", costituita dal nome della società e dall'indicazione del rapporto sociale.

5.4.5 Società per azioni (s.p.a.)

È una "persona giuridica" che esercita un'attività di impresa utilizzando il patrimonio conferito dai soci e rappresentato da azioni. I soci (azionisti) sono dunque responsabili limitatamente all'importo o al bene conferito. La S.p.a. si costituisce per atto pubblico, al quale si accompagna uno statuto che regola il funzionamento degli organi sociali. Deve avere un capitale sociale minimo di 103291,37 €, che garantisce formalmente i debiti sociali. La s.p.a. è una tipologia di contratto sociale più adatta per la costituzione di grandi imprese, in quanto consente di reperire ingenti capitali. I settori più interessati sono generalmente: il credito, la finanza, la grande distribuzione commerciale.³⁷

5.4.6 Società a responsabilità limitata (s.r.l.)

È soggetta di massima alla stessa disciplina delle s.p.a., con la differenza che le quote sociali non sono rappresentate da azioni. Ha un capitale minimo di 10329,13 €. Come nelle s.p.a., anche nelle s.r.l. i soci non sono responsabili e le quote sono, di solito, liberamente trasferibili. La s.r.l. è una tipologia di contratto che copre le fasce di impre-

³⁶ Idem.

³⁷ Cfr. FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa", p. 200-201; CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO (a cura di), "Appunti per l'aspirante imprenditore", p. 9; REGIONE LOMBARDIA "Forme giuridiche" in sezione "Istruzione, Formazione e Pari Opportunità", www.regione.lombardia.it



se con dimensioni medie, superiori alla s.n.c., ma inferiori alla s.p.a.: in essa l'elemento personale è abbastanza importante, ma al contempo si mantiene il vantaggio della responsabilità limitata al patrimonio sociale. A differenza della s.p.a., che in genere viene scelta, come veste giuridica, dalle grandi imprese, la s.r.l. è invece maggiormente utilizzata per le imprese di medie dimensioni, dove sono contemporaneamente importanti sia le competenze dei soci, sia i cospicui capitali. Inoltre, se il business che si intende avviare comporta potenzialmente dei rischi considerevoli, allora la s.r.l., grazie alla responsabilità limitata dei soci, è la veste giuridica più appropriata.³⁸

A seguito della riforma del diritto societario, definita con il Decreto Legislativo n. 6 del 17 gennaio 2003, le s.r.l. hanno un'ampia facoltà di auto-organizzazione e di auto-regolazione dei rispettivi interessi patrimoniali. Il principio di auto-organizzazione riguarda i rapporti contrattuali tra soci, in quanto è loro consentito regolare l'incidenza delle rispettive partecipazioni sociali, non assegnando portata inderogabile alla regola per la quale il valore delle stesse deve corrispondere al valore dei conferimenti, ai fini patrimoniali e/o amministrativi. Le novità introdotte riguardano inoltre:

- la possibilità di determinare contrattualmente la partecipazione agli utili e alle perdite, consentendo che la ripartizione concordata non sia proporzionale ai conferimenti effettuati;
- la facoltà di regolare i procedimenti decisionali, determinando i quorum costitutivi e deliberativi in assemblea o nelle decisioni non collegiali dei soci;
- l'introduzione di forme di finanziamento esterno tramite emissione di titoli di debito e previsione della facoltà di ricorrere ai finanziamenti dei soci;
- l'ampliamento delle fattispecie dei conferimenti alle prestazioni lavorative e di servizi.³⁹

5.4.7 Cooperative

Le cooperative si caratterizzano per il fatto di perseguire uno scopo mutualistico. Tale scopo non consiste nel conseguimento di un utile da suddividere tra i soci, ma nella realizzazione di un "beneficio" differente, come per esempio la possibilità di poter acquistare beni e servizi a prezzi ridotti rispetto a quelli di mercato. I soci devono essere almeno 9. Tuttavia, può spesso accadere che le imprese cooperative riescano a produrre alla fine dell'attività anche degli utili. Esiste la possibilità di distribuire questi ultimi ai soci, ma solo entro determinati limiti prescritti dalla legislazione vigente. Se si oltrepassassero tali limiti, l'impresa perderebbe la possibilità di usufruire di tutte le agevolazioni fiscali previste per queste tipologie di impresa. Esistono due tipologie di cooperative, con differenti gradi di responsabilità:

³⁸ Cfr. FORMAPER (a cura di), *"Donne creano impresa"*, p. 202; CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO (a cura di), *"Appunti per l'aspirante imprenditore"*, p. 9; REGIONE LOMBARDIA *"Forme giuridiche"* in sezione *"Istruzione, Formazione e Pari Opportunità"*, www.regione.lombardia.it

³⁹ Cfr. CONFARTIGIANATO (a cura di), *"Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative. Decreto legislativo di attuazione della Legge 3 ottobre 2001, n.366, recante la "Delega al Governo per la riforma del diritto societario"*. in www.confartigianato.it



Cooperative a responsabilità limitata: i soci rispondono per le obbligazioni sociali limitatamente al capitale conferito e quindi, relativamente agli impegni assunti dalla società, risponde quest'ultima con il suo patrimonio. Può tuttavia essere previsto dal contratto iniziale che il socio possa essere chiamato a rispondere per una somma multipla rispetto alla quota conferita.

Cooperative a responsabilità illimitata: per i debiti della società rispondono la società con il suo patrimonio e, qualora questo non dovesse risultare sufficiente a soddisfare le spettanze dei creditori, anche i singoli soci con il loro patrimonio personale.⁴⁰

La riforma del diritto societario ha investito anche le società cooperative, giacché il Decreto Legislativo n. 6 del 17 gennaio 2003 intende recuperare il principio della cooperazione "pura", definendo la "cooperazione costituzionalmente riconosciuta" in antitesi a quella "spuria", "diversa" alimentata da società cooperative che, pur operando in conformità alle normative vigenti, si comportano come società lucrative.

Le cooperative a mutualità prevalente sono quelle che svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, avvalendosi delle loro prestazioni lavorative e dei loro apporti di beni o servizi. La distinzione tra cooperative riconosciute e "diverse" si fonda anche sulla "non lucratività" e sul fatto di beneficiare di agevolazioni di carattere tributario. Anche le cooperative "diverse" sono "vere" cooperative che, pur mancando del requisito della prevalenza, si prestano comunque a realizzare i valori fondamentali della cooperazione mutualistica, in quanto:

- possiedono una funzione sociale;
- devono possedere e mantenere i requisiti strutturali e funzionali caratteristici del fenomeno mutualistico.⁴¹

5.4.8 Società in accomandita per azioni (s.a.p.a.)

Fonde le caratteristiche della s.a.s. (soci accomandatari amministratori e limitatamente responsabili degli obblighi sociali) e della s.p.a. (le quote sono rappresentate da azioni, la disciplina per il funzionamento è analoga a quella delle s.p.a.).⁴²

5.4.9 Criteri per la scelta delle forme giuridiche

Al fine di scegliere la veste giuridica della nostra impresa, occorre far riferimento a tre elementi fondamentali:

- 1) il tipo di business che si intende svolgere;
- 2) la necessità di capitali;
- 3) il grado di rischio e di innovatività del business.

⁴⁰ Cfr. FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa", p. 202-203; CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO (a cura di), "Appunti per l'aspirante imprenditore", p. 10.

⁴¹ Cfr. CONFARTIGIANATO (a cura di), "Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative. Decreto legislativo di attuazione della Legge 3 ottobre 2001, n.366, recante la "Delega al Governo per la riforma del diritto societario". in www.confartigianato.it

⁴² CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO (a cura di), "Appunti per l'aspirante imprenditore", p. 9.



Per quanto riguarda la ditta individuale i vantaggi possono essere così riassunti:

- unica titolarità dell'impresa;
- rapidità nelle decisioni;
- flessibilità di gestione;
- oneri amministrativi e contabili più ridotti.

Generalmente questo tipo di veste giuridica viene prescelto da micro-impresе che richiedono capitali e investimenti iniziali molto limitati e che operano nel settore dei servizi alle persone, alle imprese e nel commercio, quindi la complessità di gestione del business risulta estremamente semplificata e il livello di rischio abbastanza contenuto. Per coloro che intendano intraprendere una piccola attività, la quale, nonostante ciò, richieda un investimento iniziale di capitali superiore alle proprie capacità finanziarie (come per esempio un bar o una palestra), la soluzione può essere quella di scegliere uno o più soci che condividano il peso della gestione e le responsabilità, ma partecipino anche ai risultati positivi dell'impresa. In questo caso si opterà per la società di persone. La forma giuridica delle società di capitali si adatta maggiormente a imprese di dimensioni medio-grandi, il cui avvio può richiedere ingenti capitali e il cui livello di rischio o innovatività è alto. Attraverso tale forma si tutela il loro patrimonio da possibili esiti fallimentari dell'iniziativa.⁴³

5.4.10 I regimi fiscali e contabili: principi

La normativa del Codice Civile, a garanzia degli interessi dei soggetti con cui l'impresa intratterrà dei rapporti di affari (fornitori, clienti, banche eccetera), stabilisce che l'imprenditore/trice debba tenere un determinato tipo di contabilità e in particolare un certo tipo di documenti:

- il libro giornale, che deve riportare in maniera cronologica tutte le operazioni della gestione come se fosse un diario nel quale ogni giorno si annota quanto accaduto;
- il libro degli inventari, che contiene le descrizioni qualitative e quantitative dei beni che costituiscono il patrimonio dell'impresa;
- altre scritture contabili richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa, specifiche per le società di capitali.

In aggiunta alla normativa civilistica l'imprenditore/trice deve prevedere tra i suoi libri contabili quelli che sono dettati dalla normativa fiscale vigente ai fini della determinazione dell'imposta sul valore aggiunto (IVA) e delle imposte dirette. Attualmente la normativa fiscale prevede i seguenti regimi contabili:

- forfetario
- super semplificato
- semplificato
- ordinario

⁴³ Cfr. FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa" Milano, Sperling & Kupfer Editori Spa, 2001, p. 203-205.



Il regime forfetario è applicabile alle imprese individuali (con esclusione di attività: di intrattenimento, in regime agricolo, di agriturismo, di agenzie di viaggio). Queste imprese devono aver dichiarato nell'anno precedente o nella dichiarazione di inizio attività ricavi sino a 10329,13 € (sia per prestazioni di servizi, sia per altre attività).

Il regime super semplificato è applicabile per le imprese del regime forfetario per ricavi maggiori, cioè fino a 15493,70 € nei servizi e 25822,84 € nelle altre attività. Vale anche per questo regime la possibilità di optare per regimi di livello superiore.

Il regime semplificato è invece previsto per le imprese individuali e le società di persone che hanno conseguito ricavi per un ammontare non superiore a 185924,48 €, se erogano servizi, inferiore a 516456,90 € per tutte le altre attività. Tali imprese vengono anche chiamate "imprese minori".

Per tali imprese la contabilità fiscale prevede la sola tenuta dei seguenti registri:

- registri IVA;
- inventario delle rimanenze di magazzino;
- registro dei beni ammortizzabili.

Il regime ordinario è obbligatorio per:

- 1) tutte le società di capitali;
- 2) le società di persone e le imprese individuali che hanno conseguito ricavi per un ammontare superiore a 185.924,48 Euro, se erogano servizi, superiore a 516.459 Euro per tutte le altre attività;
- 3) cooperative;
- 4) enti commerciali.

In questo caso l'imprenditore/trice deve tenere anche:

- il registro dei beni ammortizzabili;
- il libro mastro;
- le scritture ausiliarie per il magazzino;
- le scritture dei sostituti d'imposta e cioè il libro paga per i compensi corrisposti ai lavoratori dipendenti;
- il registro degli acquisti;
- il registro delle fatture emesse.⁴⁴

5.4.11 Gli iter burocratici

Prima di iniziare l'attività si deve richiedere il numero di partita IVA (art. 35/633), presentando, entro 30 giorni, all'ufficio competente (art. 40), un apposito modulo nel quale indicare le informazioni richieste: dati anagrafici del titolare o dei soci dell'attività, opzioni, ecc., prestando particolare attenzione al n. di codice di attività attribuibile (presso l'ufficio IVA è disponibile un elenco).

Nel caso in cui l'attività venga gestita sotto forma di società, si dovrà inviare copia dell'atto costitutivo all'Ufficio Imposte Dirette (provvede solitamente il notaio).

⁴⁴ Cfr. FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa" Milano, Sperling & Kupfer Editori Spa, 2001, p. 207-210.



Sia le ditte che le società che iniziano un'attività economica entro 30 giorni devono presentare obbligatoriamente la denuncia al Repertorio per le notizie Economico Amministrative (R.E.A.) tenuto presso le Camere di Commercio. Inoltre, le ditte o società che intendano iniziare un'attività economica o semplicemente costituirsi sotto forma di società ente commerciale, devono provvedere all'iscrizione nel registro delle imprese tenuto dalle Camere di Commercio, entro 30 giorni dall'inizio dell'attività.

Le società di capitali devono sottoporre l'atto costitutivo al procedimento di omologazione presso il tribunale competente (provvede il notaio).

Chi inizia l'attività sotto forma sia di impresa individuale, sia di società di persone è tenuto a iscriversi personalmente negli elenchi nominativi presso l'INPS agli effetti contributivi assistenziali e previdenziali. Tale iscrizione deve seguire immediatamente quella nel Registro imprese: se non provvede l'interessato, può provvedere l'ufficio.

Nel caso in cui si assuma personale addetto all'uso di attrezzature e all'esercizio di attività manuale che comporti un rischio di infortunio, è necessario obbligatoriamente darne comunicazione all'INAIL, presentando all'istituto l'apposito modulo 5 giorni prima dell'inizio dell'attività. Se non fosse possibile fare la denuncia preventiva, la comunicazione potrà essere effettuata entro i 5 giorni successivi all'inizio delle attività, motivando il ritardo. I titolari di impresa individuale nel settore commerciale o industriale non sono tenuti a iscriversi all'INAIL; per assicurarsi possono ricorrere ad altre forme di assicurazione privata. Tuttavia, i collaboratori delle imprese familiari sono tenuti all'iscrizione.

Appena iniziata l'attività, il contribuente dovrà richiedere il "conto fiscale", che è il codice fiscale preceduto dal numero del concessionario competente per il territorio. Tale conto deve essere collegato a un proprio c/c bancario, al fine di utilizzarlo per effettuare versamenti e richiedere rimborsi d'imposta. (L.30.12.1991 n.413). Si deve infine comunicare al comune –ufficio tributi– con appositi moduli l'inizio di attività, al fine dell'applicazione dell'imposta sulla raccolta dei rifiuti solidi urbani.

Per quanto riguarda l'ottenimento della licenza, si consiglia di consultare il Comune in cui avrà sede legale l'attività.⁴⁵

ESEMPIO DI IMPRESA FINANZIATA

"M & M" di CRISTINA MARSURA – SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA (TV)

Cristina Marsura è una giovane imprenditrice di 32 anni con un carattere molto forte e determinato. Da tempo maturava il desiderio di creare una propria attività, ma non aveva a disposizione sufficienti risorse proprie.

Come è nata la sua idea imprenditoriale?

Cristina racconta: "Tutto è nato per caso, dallo stimolo di una ditta esperta del settore che si occupa di produzione di filati e commercio di calze che mi ha suggerito di occuparmi della confezione per il prodotto finito del settore bambino. Ho pensato che fosse una buona idea, ma devo essere onesta nel dire che, se non avessi ricevuto degli aiuti, non avrei intrapreso l'attività".

⁴⁵ Cfr. FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa" Milano, Sperling & Kupfer Editori Spa, 2001, p. 207-210; CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO (a cura di), "Appunti per l'aspirante imprenditore".



Ovviamente non è semplice realizzare un progetto imprenditoriale, di qualsiasi natura, quando non si hanno risorse finanziarie proprie a disposizione e questo è ancor più vero nel caso di giovani aspiranti imprenditori/trici.

Tramite un amico che lavora in banca, Cristina è venuta a conoscenza della possibilità di ottenere delle agevolazioni da parte della Regione Veneto attraverso la **Legge Regionale del 20 gennaio 2000, numero 1** "Interventi per la promozione di nuove imprese e di innovazione dell'imprenditoria femminile". Grazie all'aiuto di un commercialista di fiducia e all'esperienza di un consulente, che si sono occupati prevalentemente degli aspetti economico finanziari, Cristina è riuscita a predisporre il Piano d'Impresa per partecipare al bando 2001. È entrata in graduatoria ed ha ottenuto un finanziamento di circa 40.000 euro.

Ora Cristina Marsura è titolare della "**M & M**" a Sernaglia della Battaglia (TV), e si occupa della confezione di calze per bambini tra 0 e 12 anni. La ditta che le aveva suggerito l'idea è diventata il suo maggior cliente. Nell'azienda sono occupate a tempo pieno 8 persone con una prevalenza di componente femminile. Il lavoro si svolge dalle 8.00 alle 12.00 e dalle 14.00 alle 18.00 e prevede l'uso di complessi quanto innovativi macchinari. Le calze vengono stirate, si esegue il controllo di eventuali difetti, si applicano cartellini per le confezioni e infine vengono posizionate in scatole o scatoloni a loro volta immagazzinati per essere poi messi in commercio dalla ditta committente.

Cristina ci confessa che avrebbe intenzione di ampliare la ditta e per questo occorrerebbe acquistare altri macchinari; in tal senso non disdegnerebbe la possibilità di poter usufruire di altri supporti o sostegni finanziari, anche perché l'esperienza positiva vissuta con la legge regionale 1/2000 oltre al reale beneficio economico è stata per lei gratificante e motivante.

Nel frattempo si è impegnata a diversificare la propria attività e a dare maggiore visibilità al proprio prodotto anche in maniera diretta creando all'interno dell'azienda stessa un piccolo "spaccio" dei propri articoli.⁴⁶

Gattomiao snc di Albasini Roberta, Zamboni Noemi, Zamboni Giovanna - Verona

Roberta Albasini, Giovanna e Noemi Zamboni vivono a Verona, sono tre donne con vite, formazione e lavori diversi, ma con un amore in comune: i bambini.

Giovanna era impiegata con mansioni di amministrazione e finanza, Noemi aveva un negozio di alimenti naturali mentre Roberta era impiegata d'ufficio.

Roberta e Noemi erano legate da lunga amicizia e il loro sogno era quello di aprire un asilo nido. Per questo, insieme, hanno frequentato il corso e ottenuto il diploma di "Assistenti per comunità infantili", acquisendo le competenze necessarie per perseguire con maggior impegno e sicurezza il loro obiettivo e concretizzare la loro idea.

Giovanna è stata coinvolta nell'impresa in un secondo momento, con la giusta visione che, una figura come la sua, sarebbe stata di grande utilità per la gestione amministrativa della società. Nel 2001 le tre socie-amiche rilevano un'attività preesistente di asilo nido: nasce il nuovo "Gattomiao", in cui lavorano tutte e tre in qualità di titolari,

⁴⁶ REGIONE DEL VENETO (a cura di), "Azioni positive per l'imprenditoria femminile", Venezia, 2002, p. 26.



coadiuvate da una giovane ed esperta dipendente. La precedente gestione contava appena 9 bambini, mentre oggi, dopo poco più di un anno di attività, l'asilo ospita una ventina di bimbi tra i 12 e i 36 mesi.

Le tre titolari ci raccontano: "La giornata tipo nella nostra struttura comincia alle 7.30 della mattina e termina alle 16.15, quando i genitori o i nonni vengono a prendere i bambini. Oltre ad occuparci delle attività di divertimento e di gioco, ci occupiamo anche della preparazione del pranzo. I piccoli si siedono attorno a "tavolini su misura" e ognuno sa dove mangiare, visto che i segnaposti sono costituiti dalle foto di ogni bambino. L'ora del "riposino", in una stanza dotata di brandine con coperte e lenzuola personalizzate, è anche la nostra ora di tranquillità, visto che comunque dobbiamo, tra le altre cose, occuparci della gestione imprenditoriale dell'attività (contratti, rapporti con i fornitori, identificazione di nuove attività da svolgere con i piccoli, aggiornamento e altro)".

"Certamente – continuano – avere a che fare con ospiti così piccoli, ma molto esigenti, richiede preparazione, pazienza, creatività, dolcezza e rigore allo stesso tempo. L'asilo nido è una sorta di "grande famiglia" e, come in ogni famiglia, devono esserci regole chiare e precise che tutti i bambini devono rispettare. Sicuramente è molto importante che tra noi educatrici vi sia sintonia poiché, come accade nelle famiglie, i bambini avvertono quando c'è disaccordo tra gli adulti".

Roberta, Giovanna e Noemi hanno voluto dare all'asilo Gattomiao un'impostazione e un aspetto familiare e per far ciò si sono rese conto che le spese sono tante, basti pensare al costo del cibo biologico che viene abitualmente dato ai bambini o alle perfette condizioni di igiene con cui viene tenuto l'asilo, che ha anche ottenuto la certificazione HACCP. Ovviamente tutto si svolge secondo le norme regionali che regolano l'attività degli asili nido. A tutto questo va aggiunto che già da subito si è visto che la stessa struttura va continuamente migliorata e ampliata in modo che l'asilo possa contenere più bambini. Le tre socie, un anno fa, decidono di partecipare al bando 2001 della legge 215/1992 per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile, per ottenere finanziamenti a fondo perduto per gli investimenti che si accingono a effettuare.

Con l'assistenza del loro consulente redigono il piano d'azione del loro progetto imprenditoriale, in cui raccontano i propri percorsi professionali e le idee che vogliono concretizzare. Sempre coadiuvate dal commercialista valutano in modo prospettico, ma efficace, le spese e i ricavi facendo riferimento ai primi mesi d'attività. Quando meno se lo aspettano, arriva la comunicazione che sono state inserite nella graduatoria (89esima posizione nel settore "Commercio, Turismo e Servizi") delle aziende beneficiarie del finanziamento e hanno ottenuto un contributo di circa 18.000 Euro.

A tutt'oggi, visto il successo dell'iniziativa e la dimostrata professionalità delle titolari, alcuni enti e istituzioni pubbliche e private stanno manifestando il loro interesse verso l'asilo nido "Gattomiao", valutando la possibilità di creare collaborazioni finalizzate a una gestione più efficiente delle attività di "nido" e più in generale dell'educazione infantile.⁴⁷

⁴⁷ REGIONE DEL VENETO (a cura di), "Azioni positive per l'imprenditoria femminile", Venezia, 2002, p. 25-26.



GLOSSARIO A RINVIO	
AMMORTAMENTO	vedi pag. 21
AZIONE DI MARKETING	vedi pag. 10
BUSINESS PLAN	vedi pag. 6
CONTO ECONOMICO PREVISIONALE	vedi pag. 24
COSTI FISSI	vedi pag. 13
COSTI VARIABILI	vedi pag. 14
DEBITI VERSO FORNITORI DI IMMOBILIZZAZIONI	vedi pag. 17
FIDO BANCARIO	vedi pag. 17
FINANZIAMENTI AGEVOLATI	vedi pag. 17
FLUSSI DI CASSA	vedi pag. 27
FONDO TFR (FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO)	vedi pag. 22
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	vedi pag. 16
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	vedi pag. 16
IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE	vedi pag. 15
LEASING	vedi pag. 17
MISSIONE DELL'AZIENDA (MISSION)	vedi pag. 13
PIANO DI MARKETING	vedi pag. 13
SEGMENTO DI MERCATO	vedi pag. 10
STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE	vedi pag. 20
STRATEGIA	vedi pag. 10
UTILE	vedi pag. 15
VANTAGGIO COMPETITIVO	vedi pag. 10

Bibliografia

AUSTRIAN INSTITUTE FOR SMALL BUSINESS RESEARCH (a cura di), "Good practices in the promotion of female entrepreneurship", Vienna, December 2002 , pp. 110.

COMMISSIONE EUROPEA – DG IMPRESA "Libro Verde sull'imprenditorialità", gennaio 2003, www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/index.html .

CONFARTIGIANATO (a cura di), "Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative. Decreto legislativo di attuazione della Legge 3 ottobre 2001, n.366, recante la "Delega al Governo per la riforma del diritto societario". " in www.confartigianato.it

FONDAZIONE GIACOMO RUMOR - CENTRO PRODUTTIVITÀ VENETO (a cura di), "Come fare un business plan di start-up", 7 febbraio 2003, pp. 32.

FONDAZIONE GIACOMO RUMOR - CENTRO PRODUTTIVITÀ VENETO (a cura di), "Appunti per l'aspirante imprenditore", Vicenza, CPV, pp. 29.

FORMAPER (a cura di), "Donne creano impresa", Milano, Sperling & Kupfer Editori Spa, 2001, pp. 318 + XIII.

FORMAPER (a cura di) "La valutazione finanziaria" in "Fare impresa nel sociale – corso online", <http://www.formaper.com/sociale2/valutazione/valutazione.html>

GUZZETTI ENRICO, "A monte del business plan", Milano, Franco Angeli, 2002, pp. 199.

LACONSULENZA.IT (a cura di) "Guida allo start up - La scelta della forma giuridica" in <http://www.laconsulenza.it>

MYDEA (a cura di) "Il business plan" in http://digilander.libero.it/jokard/business_plan.htm .

OECD, "Fostering Women's Entrepreneurship – The recommendations of the 2nd OECD conference on women entrepreneurs in SMEs", November 2002, in www.oecd.org.

PROGETTI D'IMPRESA (a cura di), "Guida al business plan", in www.provincia.bologna.it/proimp/impre-sa/pdf/busplan1.pdf.

REGIONE DEL VENETO (a cura di), "Azioni positive per l'imprenditoria femminile", Venezia, 2002.

ULIXNET.COM (a cura di), "Il business plan consulenza e formazione per la gestione d'impresa", in www.ulix-net.com/welcome/business_plan.asp .



Si segnalano alcuni siti per eventuali approfondimenti:

Ministero delle Attività Produttive	www.minindustria.it
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	www.welfare.gov.it
Ministero per le Pari Opportunità	www.pariopportunita.gov.it
Unione Italiana delle C.C.I.A.A.	www.unioncamere.it
Unioncamere Veneto	www.ven.camcom.it
Camera di Commercio, I.A.A. di Venezia	www.ve.camcom.it
Asseforcamere - progetto Olimpo	www.asseforcamere.it/olimp/default1.htm
Regione Veneto	www.regione.veneto.it
Provincia di Venezia	www.provincia.venezia.it
Progetto Equal Ri.Do	www.risorsedonne.it
Osservatorio per l'imprenditoria femminile	www.osservatoriodonna.igol.it
Sviluppo Italia	www.sviluppoitalia.it
LaConsulenza.it	www.laconsulenza.it
Istituto di Promozione Industriale	www.ipi.it
Mediocredito Centrale	www.mcc.it
Veneto Innovazione spa	www.venetinnova.it
Veneto Sviluppo spa	www.venetosviluppo.it

Gli **Euro Info Centre - Eurosportelli** nascono per volontà del Consiglio dei Ministri dell'Unione Europea e della Commissione europea per diffondere a livello locale l'informazione su legislazione, programmi e finanziamenti comunitari. Essi si rivolgono principalmente alle piccole e medie imprese con l'obiettivo di promuoverne l'uropeizzazione e l'internazionalizzazione. Gli Eurosportelli sono ospitati localmente da enti specializzati nell'informazione e assistenza alle aziende. La struttura ospite di Eurosportello Veneto è l'Unione Regionale delle Camere di Commercio del Veneto.

Eurosportello Veneto collabora con:

- La Commissione europea e le altre Istituzioni comunitarie
- Gli oltre 280 Euro Info Centres europei
- Il sistema nazionale e regionale delle Camere di Commercio
- La delegazione di Bruxelles di Unioncamere Veneto
- APRE (Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea)
- I punti EIC e gli Enti Convenzionati della propria rete regionale, per offrire servizi anche a livello provinciale e comunale.

Informazione

Eurosportello, grazie alle molteplici fonti informative di cui dispone e all'accesso a banche dati specifiche, offre un servizio di informazione personalizzata su tutta la normativa, i programmi, le iniziative ed i finanziamenti comunitari. Tra le materie su cui Eurosportello dà informazioni: mercato interno, politica regionale e fondi strutturali, qualità e sicurezza dei prodotti, concorrenza, politica sociale, politica industriale, ambiente, consumatori e tutela della salute, ricerca e sviluppo tecnologico, turismo e cultura, finanziamenti per i paesi dell'est e dell'area balcanica e per i paesi in via di sviluppo, agricoltura e pesca, società dell'informazione e commercio elettronico.

Formazione

Eurosportello organizza seminari, convegni e corsi di formazione e aggiornamento su tematiche comunitarie di concreto e particolare interesse per il tessuto economico e sociale veneto. Inoltre, progetta e partecipa a iniziative formative finanziate dal Fondo sociale europeo, dal programma Leonardo Da Vinci e da altri programmi comunitari.

Assistenza

Eurosportello offre un servizio qualificato di assistenza per la partecipazione ai programmi comunitari, per la ricerca dei partner necessari alla presentazione dei progetti, per agevolare il rapporto con le strutture della Commissione, per la ricerca di documentazione e consulenza specialistiche.

Altre attività

Oltre all'informazione, alla formazione e all'assistenza Eurosportello

- gestisce lo sportello APREVeneto che ha l'obiettivo di promuovere la partecipazione delle imprese venete ai programmi comunitari di ricerca, sviluppo e innovazione tecnologica;
- svolge attività progettuale partecipando a bandi comunitari per i settori di interesse per le PMI, il sistema camerale, gli enti locali;
- partecipa ai lavori della Task Force Nord Est per la ricostruzione nell'area balcanica;
- presta assistenza tecnica alla Regione Veneto per la diffusione di informazioni in materia di politica regionale e agricoltura e per l'offerta di servizi specifici per le PMI;
- offre un servizio di informazione e assistenza in materia di appalti pubblici europei ed internazionali;
- raccoglie e stimola i suggerimenti, le critiche e le valutazioni delle imprese e degli enti del territorio sui programmi, le leggi e le politiche comunitarie e li porta a conoscenza della Commissione europea;
- partecipa ai gruppi di lavoro della Direzione Generale Impresa della Commissione europea.

Esempi di quesiti

Sono previsti finanziamenti dell'Unione europea per la costruzione di strutture turistiche nel Veneto?

Esistono disposizioni comunitarie in materia di apparecchi a gas?

Quali sono i vantaggi per un'azienda a ottenere la certificazione EMAS?

Esistono programmi rivolti a incentivare l'imprenditoria femminile?

Quali sono i finanziamenti per un progetto di ricerca e sviluppo riguardante le telecomunicazioni?

Esistono finanziamenti dell'Unione europea a favore di Comuni ed enti locali?

Qual è l'iter da seguire per avviare un'attività nel settore del commercio avendo già un'esperienza pluriennale in un altro stato membro?