



MINISTERO DELL'INTERNO



UNIONE EUROPEA



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Obiettivo Sud



GUIDA AL LAVORO AUTONOMO E AL FARE IMPRESA IN ITALIA E NELLA UNIONE EUROPEA

di Simona De Luca

- 7 PARTE I: Fare impresa in Italia**
- 8 Il trend del mercato del lavoro in Italia
 - 11 lavoro autonomo impresa e associazioni no profit
 - 13 Diventare imprenditori e caratteristiche di un buon imprenditore
 - 17 Gli aspetti giuridici
 - 23 Gli aspetti economici
 - 25 I saperi di integrazione
 - 29 I finanziamenti
 - 37 L'organizzazione
 - 43 La comunicazione
 - 47 La progettazione e la pianificazione delle attività
- 53 PARTE II: Il Business plan**
- 54 Cos'è il business plan
 - 55 L'idea
 - 57 Il macroambiente e l'ambito competitivo
 - 65 L'azienda
 - 71 La redazione del Business Plan
- 75 PARTE III: Pianificazione e controllo**
- 76 Cenni introduttivi al controllo di gestione
- 82 GLOSSARIO**
- 85 AGEVOLAZIONI**



PARTE PRIMA

FARE IMPRESA IN ITALIA

Nota: andando avanti con il testo la lettura diventa piu' complessa per l'utilizzo di termini tecnici. Il glossario a pag 78 puo' aiutare, tuttavia si consiglia una lettura per ordine e non per argomenti.

IL TREND DEL MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA

Fino a qualche anno fa orientarsi nel mondo del lavoro (ed anche cercare lavoro) in Italia era una faccenda abbastanza semplice. Si poteva cercare lavoro come dipendente di un ente pubblico o privato o si poteva creare una propria attivita'.

Nel primo caso il datore di lavoro assumeva il nuovo dipendente garantendogli una serie di vantaggi:

- un contratto a tempo determinato, cioe' per un periodo di tempo gia' stabilito - usato soprattutto nel caso di lavori stagionali - o a tempo indeterminato, cioe' fino all'eta' della pensione
- periodi di malattia e di ferie pagati
- versamento dei contributi necessari per avere l'assistenza sanitaria e per poter ricevere la pensione e la liquidazione al termine dell'eta' lavorativa.

Ovviamente la posizione del lavoratore dipendente ha anche una serie di svantaggi:

- orario di lavoro rigido, per esempio dalle 9,00 alle 17,00 tutti i giorni
- ripetitivita' e monotonia del lavoro

- obbedienza alle decisioni del capo.

Nel secondo caso la persona interessata poteva lavorare come consulente, se iscritto ad un albo professionale (in genere solo professionalita' molto alte, laureati di alcune facolta' che avevano superato un esame di qualificazione professionale come medici, ingegneri, architetti, avvocati e notai), oppure aprire una propria attivita' di produzione di beni o di servizi (per la differenza tra beni e servizi si rimanda al glossario).

Anche in questi casi abbiamo una serie di vantaggi e svantaggi. I vantaggi sono legati alla possibilita' di decidere come e quando lavorare:

- liberta' di orari
- indipendenza
- possibilita' di guadagni molto elevati

Gli svantaggi sono legati soprattutto al fatto che se non si lavora non si guadagna, quindi:

- Periodi di malattie e ferie non pagati
- Incertezza dei guadagni
- Necessita' di provvedere da soli a creare dei fondi per assistenza sanitaria, pensione, etc.

In questo quadro per i cittadini italiani era molto piu' facile di oggi trovare un lavoro dipenden-

te a tempo indeterminato (il cosiddetto lavoro fisso), in compenso la maggior rigidità del sistema, che richiedeva soprattutto contratti a tempo indeterminato o a tempo determinato solo per periodi di tempo inferiori ai due anni e per i lavori stagionali, dava ai lavoratori stranieri molte meno possibilità di oggi di trovare un'occupazione in regola con la legge ed era molto più facile che gli immigrati si dovessero adattare al "lavoro nero", quindi a lavorare senza un regolare contratto.

Da un po' di anni a questa parte la situazione è molto cambiata.

A livello internazionale l'economia richiede molta più flessibilità nel mercato del lavoro e la normativa italiana si è adeguata alla situazione prevedendo tutta una serie di tipologie di lavoro temporaneo, come, ad esempio: lavoro interinale, collaborazione coordinata e continuativa, contratti a progetto.

La situazione attuale è quindi il contrario di quella precedente: i cittadini italiani non hanno più tanta facilità a trovare il "lavoro fisso", in compenso è più facile per tutti, italiani ed immigrati, trovare lavoro con contratti temporanei che mettono datore di lavoro e lavoratore in regola con

la legge.

Si sa che ogni situazione, come già stiamo vedendo, ha i suoi vantaggi ed i suoi svantaggi. Anche l'attuale situazione del mercato del lavoro. Da un punto di vista negativo, aumenta il senso di precarietà, si sa cosa si fa oggi e quanto si guadagna, non si è certi di quello che succederà domani. Dal punto di vista positivo le piccole imprese (ed in Italia rappresentano più del 90% del tessuto produttivo), non essendo vincolate ad assumere una persona per sempre, sentono più libere di assumere con contratti di lavoro temporanei che garantiscono ai lavoratori il rispetto dei loro diritti. Con ciò non si vuole dire che sia più facile trovare lavoro rispetto al passato, questo dipende dalla situazione economica e non dalla flessibilità del mercato del lavoro, ma che a parità di situazione è più facile essere "regolarizzati". Per essere più chiari: prima i datori di lavoro dovevano rispettare un limite di due anni nei rapporti con uno stesso lavoratore. Se si superavano i due anni voleva dire che c'era bisogno di quel lavoratore come dipendente fisso ed il datore di lavoro era tenuto, quindi, ad assumerlo a tempo indeterminato.

Oggi, avendo la possibilità di

non rispettare il limite dei due anni, dopo i quali l'assunzione doveva diventare a tempo indeterminato, è piu' facile che i contratti di lavoro vengano rinnovati.

Per capire bene questa situazione dobbiamo pensare che un dipendente che guadagna, ad esempio 1.000,00 euro al mese viene a costare, aggiungendo tasse e contributi vari, circa 2.000,00 euro al suo datore di lavoro. A questo dato dobbiamo aggiungere due considerazioni:

- gli imprenditori difficilmente sono dei benefattori, il loro interesse non è dare lavoro ma che la loro impresa guadagni il piu' possibile
- gli enti pubblici hanno sempre meno disponibilita' finanziarie per effettuare nuove assunzioni o aumentare il numero di dipendenti.

Riepilogando: abbiamo meno garanzie sulla durata del lavoro ma piu' possibilita' di continuare a lavorare e a farlo con contratti regolari.

Tutto cio', pero', vuole anche dire che la situazione del lavoratore si è modificata profondamente. Se il lavoro fisso è sempre piu' raro e la normalita' è lavorare con con-

tratti a tempo, significa che il lavoro dipendente assomiglia sempre piu' al lavoro autonomo. Infatti nel lavoro autonomo si cercano costantemente "clienti": societa', enti o persone che hanno bisogno dei nostri servizi, con i contratti a tempo si cercano periodicamente datori di lavoro: societa', enti o persone che hanno bisogno del nostro lavoro.

Se a questo dato aggiungiamo che è sempre piu' facile, da un punto di vista legale e fiscale, creare una propria attivita', sia come lavoratore autonomo che come azienda perche', allora, non farlo?



LAVORO AUTONOMO IMPRESA E ASSOCIAZIONI NO PROFIT

“Mettersi in proprio”, iniziare una attività propria, lo si può fare in due modi. Come lavoratore autonomo o come imprenditore. Vediamo quali sono le differenze.

Il lavoratore autonomo è normalmente un professionista che lavora da solo offrendo i propri servizi sul mercato, può essere un consulente, un traduttore, ma anche un restauratore o un'altra figura professionale. Le caratteristiche sono l'indipendenza, il fatto di non appartenere ad una struttura organizzata e la possibilità di offrire i propri servizi a chiunque li richieda.

L'imprenditore è colui che crea un'impresa, cioè una struttura organizzata, un insieme di mezzi e persone che realizza prodotti o servizi da vendere sul mercato. L'impresa può essere piccola, grande o anche piccolissima, può essere un'impresa industriale, artigianale o che produce servizi.

Da un punto di vista normativo le differenze sono le seguenti:

Il lavoratore autonomo non è obbligato, per esercitare la propria professione, né ad aprire la

partita IVA (vedi glossario), ne' ad iscriversi al registro delle imprese, ne' a presentare un bilancio a fine anno. Inoltre puo' lavorare dove piu' gli fa comodo e non necessita di un marchio.

L'imprenditore deve registrare la propria impresa al registro delle imprese presso le Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura della Provincia in cui opera, deve aprire la partita IVA e deve presentare un bilancio d'esercizio a fine dell'anno contabile. Inoltre ha una sede operativa fissa, dove realizzare la maggior parte delle sue attivita', ed ha un marchio che rappresenta la sua attivita'.

Ma l'impresa non è la sola forma di organizzazione finalizzata alla realizzazione di servizi. Esiste una forma organizzativa che è simile all'impresa ma si caratterizza per il diverso scopo che vuole raggiungere. È l'associazione senza scopo di lucro. Vediamo cosa vuol dire e quali sono le differenze.

Come abbiamo accennato, l'imprenditore ha certamente l'obiettivo di realizzare dei prodotti o servizi che siano utili al mercato, ma il fine reale dell'impresa è il lucro, cioè il guadagno che deve

compensare non solo il lavoro e le materie prime utilizzate, ma anche l'investimento realizzato, cioè i soldi che l'imprenditore ha bloccato nell'impresa invece di, ad esempio, investirli in azioni o BOT.

L'associazione senza scopo di lucro (no profit), invece, ha fini di promozione, sviluppo e diffusione di tematiche e attivita' sociali, culturali o sportive. Questo non vuol dire che chi lavora in un'organizzazione del genere non debba guadagnare o debba guadagnare di meno – il lavoro va sempre compensato! – ma che non ci deve essere il lucro imprenditoriale.

Facciamo un esempio: se domani io creassi con altre tre persone un'associazione culturale, potrei assegnarmi uno stipendio, anche alto per il lavoro che presto, ma non potrei prendere neanche un'euro in piu' dello stipendio stabilito.

Creando invece un'impresa, oltre allo stipendio, a chiusura dell'anno con un bilancio positivo, potrei prendere una parte degli utili (cioe' dei guadagni non spesi) rimasti.



DIVENTARE IMPRENDITORI E CARATTERISTICHE DI UN BUON IMPRENDITORE

Ma come si diventa imprenditore e, soprattutto, quali sono le caratteristiche per diventare un buon imprenditore?

Per cominciare facciamo un passo indietro e ricordiamo che, come abbiamo accennato, non ci sono elementi completamente negativi o completamente positivi nel lavoro dipendente o nell'imprenditorialità. Ci sono vantaggi e svantaggi che, a seconda del nostro carattere e della situazione che stiamo vivendo, ci fanno scegliere una strada piuttosto che l'altra.

Per diventare imprenditori, quindi, occorre innanzitutto avere un atteggiamento imprenditoriale. L'atteggiamento imprenditoriale non è una caratteristica della persona e del suo carattere, ma il modo di porsi, il modo di affrontare le cose.

Atteggiamento imprenditoriale significa incominciare, intraprendere cose nuove. È importante mantenere viva la disponibilità a 'cominciare sempre di nuovo'. È vero che 'ricominciare

sempre daccapo' è faticoso, ma è faticoso anche lavorare 'facendo sempre la stessa cosa'.

Atteggiamento imprenditoriale vuol dire preferire la libertà che posso costruirmi io alla sicurezza che mi può dare un altro. Infatti il lavoro dipendente mi impone di mettere in pratica modalità di lavorare già definite, stabilite da altri. Il lavoro autonomo mi permette di inventare, scegliere, decidere io cosa fare, in funzione di quello che so e che mi piace fare.

Atteggiamento imprenditoriale significa 'lavorare per sé'. Ma lavorando per noi stessi lavoriamo anche per gli altri. Creiamo ricchezza, creiamo magari anche posti di lavoro per altre persone.

Atteggiamento imprenditoriale significa fare (creare, inventare, far funzionare) ciò che non c'era prima: un nuovo negozio, una nuova fabbrica, un nuovo prodotto. Significa anche: far funzionare ciò che c'era prima in un modo nuovo.

Imitare quello che fanno già altri, infatti, può essere un buon punto di partenza. Ma il punto di partenza migliore è 'partire da noi stessi'. Perché non dovremmo essere in grado di pensare qual-

cosa di diverso e per primi? Di costruire la nostra impresa in base alle nostre intuizioni, alle nostre idee?

Da questo punto di vista, una persona proveniente da una cultura diversa si trova avvantaggiata: quante cose, quanti modi di risolvere problemi, di cucinare, ballare, di creare stili in gioielli e vestiti esistono nel suo paese e non in Italia!

Con questa premessa sull'atteggiamento imprenditoriale, vediamo adesso le caratteristiche, cioè le doti o qualità che un imprenditore deve avere per essere un imprenditore di successo. Le doti principali sono tre:

- **creatività**
- **innovatività**
- **leadership**

Una definizione di **creatività** potrebbe essere la seguente: 'scoprire continuamente nuove cose, anche in campi di cui non ci si è mai occupati, o di cui non si è 'specialisti'.

Creatività significa guardare la realtà in modo nuovo. La 'creatività' può essere frutto di applicazione e di studio, o di pura intuizione. Tutto quello che si vede in un modo, può anche essere visto

altrimenti.

Un esempio di creatività puo' essere l'episodio "dell'uovo di Colombo", per chi non lo conoscesse, lo riportiamo in corsivo. Quando Cristoforo Colombo era alla corte dei re di Spagna per cercare di farsi finanziare la spedizione con cui voleva stabilire nuove rotte per raggiungere le Indie (e questo è, invece, un bel-l'esempio di innovatività!), ideò un sistema per convincere la corte che ciò che non era ancora stato fatto non fosse solo per questo impossibile: prese delle uova fresche e sfidò tutti a fare stare un uovo dritto in piedi. Ovviamente, nonostante molti tentativi, nessuno ci riuscì. Quando tutti i presenti ebbero dichiarato che era impossibile fare stare un uovo dritto, Colombo ne prese uno, con delicatezza per non romperlo, lo ammacco' leggermente alla base e così riuscì a farlo stare dritto. Subito si scatenarono le proteste: "eh, ma così è facile, ci sarei riuscito anch'io se ci avessi pensato!" "È vero" rispondeva Colombo, "ma non ci hai pensato".

Ognuno di noi fa cose creative, originali, un po' pazze. Ma spesso le confiniamo nel 'tempo libe-

ro'. Sono invece una dote che può essere utilizzata per crearsi un lavoro o un'impresa.

L'innovatività, invece, è la capacità di guardare non ciò che è già stato fatto (nel passato), ma ciò che può essere fatto (nel futuro). Un indicatore dell'orientamento all'innovazione è anche la disponibilità a confrontarsi con le nuove tecnologie: informatica, Internet, ecc.

Un esempio di innovatività legata all'imprenditorialità puo' essere proprio il nuovo mercato nato con Internet: nuove imprese, nuovi prodotti, nuove opportunità per i consumatori e, allo stesso tempo, nuovi posti di lavoro, ecc.

La leadership è la capacità di convincere gli altri della bontà della nostra idea, la capacità di trascinare gli altri sulla strada che noi apriamo, in italiano si puo' tradurre con carisma.

L'imprenditore deve avere questa capacità : se io convinco gli altri che la mia è una buona idea, allora gli altri ci crederanno. Se convinco le persone che lavorando con me fanno il loro interesse, lavoreranno convinti e faranno anche il mio interesse. Se convinco i clienti che il mio è un

buon prodotto, comprenderanno il mio prodotto e questo si affermerà come prodotto di successo.

In conclusione l'imprenditore è chi ha 'inventato' un prodotto, una organizzazione, chi ha in testa una strategia, chi sa dove andare, chi rimette in discussione ciò che sembrava scontato e stabilito per sempre.

Ognuno di noi sa fare qualcosa. E su quella cosa può costruire la propria attività autonoma, la propria impresa, il proprio futuro.

Le cose che sappiamo fare sono tutte potenzialmente importanti. Non ci sono cose di serie A e cose di serie B.

Cosa sappiamo fare? Quale attività imprenditoriale possiamo costruire sopra questo 'saper fare'?

Pero' ricordiamoci che il fatto di partire da una cosa che sappiamo fare e che ci piace fare non significa che non ci sia sempre da imparare. Per realizzare una impresa si devono conoscere alcune cose, ma non si tratta di imparare cose lontane da noi, ma di aggiungere alle cose che 'sappiamo fare' alcune nozioni tecniche sul come 'fare impresa'.



GLI ASPETTI GIURIDICI

Uno degli aspetti importanti da considerare quando si vuole fare impresa è costituito dal profilo amministrativo, cioè dalla scelta tra le tipologie e le forme giuridiche che possiamo dare alla nostra impresa e dai principali adempimenti amministrativi che in base a tale scelta dovremo soddisfare.

È importante precisare che, per quanto si voglia dare un quadro il più possibile chiaro e completo dell'argomento, data la delicatezza e l'importanza della scelta da affrontare, volendo iniziare un'attività imprenditoriale è meglio chiedere consiglio ad un commercialista su quale può essere la scelta più adatta al nostro caso personale.

Abbiamo già parlato, nel primo capitolo, delle differenze esistenti tra lavoro autonomo e impresa. Si tratta di stabilire, in pratica, se lavorare da soli o associarsi con altre persone, costituendo quindi una società.

Se si sceglie quest'ultima soluzione occorre, inoltre, decidere il tipo di società da costituire: **società di capitale o società di persone.**

È importante avere le idee chiare sulla forma giuridica che si intende assumere, poiché le scelte effettuate all'inizio influenzeranno la vita della nostra impresa.

Le principali differenze tra società di capitale e società di persone riguardano:

- la **responsabilità patrimoniale**: nelle società di capitale la responsabilità patrimoniale si limita al capitale sottoscritto, in quelle di persone è coinvolto l'intero patrimonio personale dell'imprenditore. Per chiarire meglio questo concetto facciamo un esempio: se abbiamo una società di capitale (s.r.l. ad esempio) dal valore di 20.000 euro, gli eventuali debiti saranno saldati con il capitale della società. Se la società è di persone non c'è un capitale della società, ed eventuali debiti dovranno essere saldati con i soldi dei soci.
- la **convenienza fiscale**: le tasse dirette alle imprese sono diverse a seconda della forma giuridica;
- le **prospettive economiche e finanziarie dell'attività aziendale**: se per l'attività che vogliamo fare servono grandi capitali sarà meglio scegliere una forma giuridica più evoluta, e quindi costituire una società di capitale.

La forma più semplice di società o impresa è la **ditta individuale** che non ha bisogno di particolari adempimenti.

Si ha una ditta individuale nel caso in cui una persona intraprende un'attività economica assumendo personalmente il rischio di tale attività.

Il titolare della ditta individuale è l'unico responsabile dell'attività e risponde degli obblighi assunti in nome della ditta con tutto il proprio patrimonio presente e futuro (responsabilità illimitata).

La ditta individuale può configurarsi anche come impresa familiare o azienda coniugale.

Le società di persone

Con il contratto di società due o più persone mettono insieme beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili (art. 2247 del codice civile).

Nelle società di persone i soci rispondono illimitatamente e solidalmente per qualsiasi debito contratto nell'esercizio dell'attività. Ciò vuol dire che, per i debiti fatti dalla società, i soci rispondono con tutto il patrimonio personale.

Tale responsabilità è, però, sussidiaria. Ciò significa che i creditori possono rivalersi sui patrimoni dei singoli soci solo se il patrimonio della società non è sufficiente. Le società di persone sono di tre tipi: **società semplice**, **società in nome collettivo**, **società in accomandita semplice**.

a) società semplice

Utilizzando la forma della società semplice è possibile esercitare solo attività non commerciali (ad esempio, agricola, professionale, gestione di proprietà mobiliare o immobiliare). Occorre l'atto costitutivo, cioè il documento scritto con cui si fa nascere la società, e l'iscrizione della società in una sezione speciale del Registro delle Imprese presso la Camera di Commercio.

L'amministrazione e la rappresentanza, cioè la gestione della società, spetta a ciascun socio.

b) società in nome collettivo (s.n.c.)

Per costituire una società in nome collettivo occorre la stipula di un atto pubblico o scrittura privata e l'iscrizione nel Registro delle Imprese.

La società agisce sotto una ragione sociale, costituita dal nome di uno o più soci con l'indicazione del rapporto sociale (se io ed un'altra persona vogliamo fare una snc che si chiama Rosa, ad esempio, la ragione sociale, cioè il nome legale della società sarà: "rosa s.n.c. di Simona De Luca &c."), può esercitare sia attività commerciali che attività

non commerciali; il guadagno prodotto è da considerarsi reddito d'impresa. I soci che hanno l'amministrazione e la rappresentanza devono essere indicati nell'atto costitutivo.

c) società in accomandita semplice (S.a.s)

Anche la costituzione di una S.a.s. deve avvenire con un atto pubblico o scrittura privata autenticata e l'iscrizione nel Registro delle Imprese.

Nella società in accomandita semplice ci sono due categorie di soci (da indicare nell'atto costitutivo):

- soci accomandatari, responsabili solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni sociali;
- soci accomandanti, responsabili solo nel limite della quota di capitale che gli appartiene.

La società agisce sotto una ragione sociale, costituita dal nome di uno o più soci con l'indicazione del rapporto sociale. Solo i soci accomandatari possono avere l'amministrazione e la rappresentanza della società.

I PRIMI ADEMPIMENTI

Eventuali permessi comunali, sanitari, ecc.

Costituzione dal notaio, che autentica le firme e le iscrive nel Registro Imprese

Nomunicazione di inizio attività alla Camera di Commercio

Iscrizione albo artigiani (per le attività artigianali)

Comunicazione all'Inps e all'Inail (per le attività soggette)

Apertura Partita Iva

FORME GIURIDICHE DELLE PICCOLE IMPRESE

	principali caratteristiche	alcuni vantaggi	svantaggi
Impresa individuale	È sufficiente aprire la partita Iva e iscriversi alla Camera di Commercio senza bisogno di recarsi dal notaio	Bassi costi di gestione Bbilancio non soggetto a forme particolari di pubblicazione Ricorrendo talune condizioni, si può tenere una contabilità semplificata	Responsabilità illimitata dell'imprenditore Reddito imputato al solo imprenditore
Società di persone	Si costituisce dinanzi a un notaio Possono ricoprire la carica di amministratori tutti i soci delle Snc ed i soli soci accomandatari delle Sas Nessun limite minimo di capitale sociale I soci sono illimitatamente responsabili (tranne i soci accomandanti delle Sas che rispondono fino al capitale sottoscritto)	Bbilancio non soggetto a pubblicazione Se ricorrono determinate condizioni le perdite fiscali della società possono essere dedotte dal reddito dei soci In alcuni casi si può tenere una contabilità semplificata e quindi, con bassi costi di gestione	Responsabilità illimitata e solidale dei soci (esclusi i soci accomandanti delle Sas) Il reddito della società è tassato in capo ai soci, anche se non percepito

Fonte: Agenzia delle entrate

Le società di capitale

Come si è detto le società di capitale si differenziano dalle società di persone per il fatto che i soci non sono responsabili per gli eventuali debiti della società, è per questo che si parla di responsabilità limitata, limitata cioè al capitale sottoscritto, cioè alla quota di società che si possiede. Una caratteristica delle società di capitale, infatti, è che i soci possono avere percentuali diverse della società. Possiamo così avere una società con un socio che ha l'80% della società ed un altro il 20%, così come una società con quattro soci che possiedono tutti un 25% della società. Per il resto gli adempimenti sono simili a quelli della s.n.c., quindi citiamo soltanto le diverse società di capitale:

- società a responsabilità limitata (S.r.l.)
- società in accomandita semplice a responsabilità limitata (s.a.s.r.l.)
- società per azioni S.p.a.)

Le cooperative

Oltre alle società di persone o capitale, esistono anche degli altri tipi di organizzazione, in particolare abbiamo le cooperative. Parlando di cooperative, dobbiamo fare subito una precisazione. In molti paesi, si è sviluppato il modello della cooperativa estesa,

cioè che interessa decine o centinaia di soci ed ha finalità sociali. In Italia questo modello esiste, ma in ambito imprenditoriale se ne è sviluppato anche un altro. È un modello con pochi soci, generalmente dai 5 ai 15, che dirigono la cooperativa come una qualsiasi altra azienda e non sono interessati ad allargare il numero dei soci. In tal modo abbiamo cooperative a responsabilità limitata (come le società di capitale e, in effetti sono in tutto e per tutto delle società), abbiamo le piccole cooperative con meno di 8 soci, abbiamo le cooperative di lavoro. Qual'è, la differenza con le società? Intanto la struttura della cooperativa è più democratica, non può esistere un amministratore unico come nelle società di capitali ma c'è sempre un consiglio di amministrazione (che può avere anche altri nomi, ma è quello che dirige la cooperativa) di almeno 3 persone e altri organi come l'assemblea dei soci, che facilitano la partecipazione di tutti i soci della cooperativa alle sue attività.

Anche se con diversi obiettivi, c'è sempre un fine cooperativo (cioè di aiuto, cooperazione) dichiarato, che può essere ad esempio il facilitare il lavoro in un determinato settore, inoltre non c'è fine di lucro.

Le cooperative sociali

In quest'ottica, dobbiamo considerare le cooperative sociali. È un discorso che può essere molto interessante per noi. Le cooperative sociali, infatti, sono di due tipi diversi A e B. Quelle di tipo A hanno scopi sociali, per esempio facilitare l'integrazione di donne immigrate nel mondo del lavoro o nella società italiana. Le cooperative di tipo B sono formate da una maggioranza di soci appartenenti a fasce socialmente svantaggiate (e gli immigrati extracomunitari appartengono a tale categoria) dobbiamo quindi considerare l'ipotesi di diventare lavorativamente autonomi anche grazie ad una possibilità del genere, la possibilità di fare qualcosa di socialmente utile ed essere al tempo stesso utili a noi stessi.

Ma vediamo come funzionano queste cooperative, cosa dobbiamo fare per aprirne una.

Intanto dobbiamo essere almeno in 9, poi dobbiamo avere uno statuto ed un atto costitutivo (l'atto costitutivo è come quello delle imprese, per lo statuto ci sono molti modelli che possiamo scaricare da internet o chiedere, per esempio, alla Legacoop o ad un'altra associazione di categoria) firmati davanti ad un notaio. Dobbiamo aprire un conto corrente della cooperativa e versare

almeno il 30% delle quote sociali che noi stessi abbiamo stabilito (non c'è una cifra minima), e stabilire le varie cariche sociali e chi le ricopre. Come per le società occorre iscriversi alla Camera di Commercio ed aprire la partita Iva, inoltre ci si deve iscrivere al registro prefettizio.

Come abbiamo visto, oltre alla ragione sociale, le imprese sono soggette ad altri tipi di classificazione a seconda del settore in cui operano: commercio, industria, artigianato, etc. A seconda del settore potranno essere tenute a diversi adempimenti amministrativi. Chi opera nell'artigianato, ad esempio deve iscriversi all'albo degli artigiani ed iscrivere se stesso e gli eventuali dipendenti all'INPS (Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale) e all'INAIL (Istituto Nazionale di Assicurazione per gli Infortuni sul Lavoro), chi opera a contatto con alimenti e bevande ha bisogno dei permessi sanitari della ASL.



GLI ASPETTI ECONOMICI

Principali adempimenti fiscali

Dal punto di vista fiscale, il primo atto formale per chi intraprende un'attività economica, sia di tipo autonomo che imprenditoriale, è quello di segnalarlo all'Agenzia delle Entrate mediante la presentazione di una dichiarazione entro 30 giorni dall'inizio dell'attività o dalla costituzione della società.

Sostanzialmente, la cosa da fare è la richiesta di attribuzione del numero di partita Iva. Richiedere la partita Iva è abbastanza semplice e non ha alcun costo. Si va all'Agenzia delle Entrate e si compila un modello.

Il numero di partita Iva ci permetterà di fare e ricevere fatture per i pagamenti in entrata e in uscita.

Successivamente, allo scadere di ogni anno solare (quindi a dicembre), si chiude il bilancio d'esercizio dell'impresa. Preferibilmente con l'aiuto di un commercialista, si sceglie un regime contabile tra i molti disponibili ed entro l'aprile successivo si presenta il bilancio.

Il rischio d'impresa

Un'importante aspetto economico da considerare è il cosiddetto "rischio d'impresa".

Un imprenditore rischia sempre che gli investimenti che ha fatto non producano guadagno, che nessuno comperi i suoi prodotti o

servizi. E questo rischio deve essere compensato in qualche modo. Normalmente si pensa ad un compenso economico, gli utili o il profitto dell'impresa, cioè quel guadagno che resta una volta pagati tutti i costi di produzione e di gestione, compreso i compensi eventualmente dovuti all'imprenditore per il suo lavoro ed una volta pagate anche le tasse, dovrebbero in parte compensare questo rischio e, in parte essere utilizzati per ridurre in qualche modo se non il rischio almeno i costi di investimento futuri. Ma quanto è forte questo rischio?

Ovviamente dipende in parte dalla dimensione dell'impresa che si vuole creare, più è grande, più è alto è il rischio, maggiore è l'investimento che rischiamo di perdere.

Se però abbiamo analizzato bene la situazione (vedere la parte sul business plan) e siamo bravi nel nostro lavoro, il rischio tende ad essere nullo. Se sappiamo cucinare bene, rispettiamo le norme, sappiamo trattare i clienti ed apriamo un ristorante, non c'è alcun motivo perché le cose non debbano andare bene. Certo se apriamo il ristorante vicino ad altri sei ristoranti che cucinano tutti meglio di noi e con costi simili, e magari siamo anche sgarbati con i clienti e poco puli-

ti l'insuccesso è quasi sicuro.

L'investimento

Un altro aspetto economico molto importante è l'investimento economico, quanti soldi occorrono per iniziare e dove trovarli. Si tratta di un aspetto molto delicato, perché dalla nostra capacità di calcolare bene le spese che stiamo andando ad affrontare dipende la liquidità o l'indebitamento iniziale della nostra impresa. Cosa vuol dire?

Quando parleremo del business plan, vedremo che per iniziare la nostra attività imprenditoriale dobbiamo sia fare un piano di tutte le cose che ci servono per iniziare: struttura, lavori di adattamento, macchinari, mobili e così via. Sia di fare un piano organizzativo che da un lato ci dice di che tipo di organizzazione abbiamo bisogno, dall'altro quali sono i costi di gestione che dovremo affrontare, quindi i costi legati alle materie prime, agli stipendi, alle bollette e così via, calcolati per un periodo di almeno un anno. Se facciamo bene questi due piani, da una parte non avremo brutte sorprese sui soldi che ci occorrono, dall'altro sarà più facile ottenere finanziamenti o altre agevolazioni.



I SAPERI DA INTEGRAZIONE

“...In conclusione, vale la pena di sottolineare che lo sviluppo dell'imprenditorialità immigrata offre indubbiamente dei vantaggi sia alla società ospitante sia alle comunità straniere. Per queste ultime, può essere occasione di promozione sociale, possibilità di fuoriuscita dai circuiti lavorativi che vedono confinati gli stranieri nei bassi livelli dell'occupazione dipendente, strada per acquisire maggiore visibilità e riconoscimento sociale, opportunità per smontare stereotipi e pregiudizi, e anche momento di scambio e di rielaborazione culturale.

Per la società ospitante, la crescita di imprenditorialità immigrata può significare arricchimento in termini di nuovi prodotti, nuove idee, nuovi servizi disponibili sul mercato; rivitalizzazione di attività destinate a scomparire o costosamente rare; incremento di scambi economici anche di tipo transazionale, in una sorta di globalizzazione dal basso dei nostri sistemi economici...”

Questo brano è tratto da uno studio del Ministero italiano del lavoro e delle politiche sociali sull'imprenditorialità immigrata. In sostanza ci dice che l'impre-

ditorialità immigrata arricchisce la nostra economia e la nostra cultura. Il fatto che sia stato fatto uno studio sul fenomeno dell'imprenditorialità immigrata, invece, ci dice che il fenomeno sta diventando importante, anche in termini di quantità. Ma, ancora di più', ci dice che persone di culture diverse partono con un vantaggio competitivo rispetto agli italiani, la loro differente cultura, le diverse abitudini alimentari, i diversi sapere fare, vogliono dire idee nuove rispetto al mercato italiano (ripensiamo al discorso sulla creatività e innovatività), ma anche la possibilità di offrire ai propri connazionali in Italia prodotti e servizi a cui sono abituati e che non trovano o trovano con difficoltà. Gli immigrati hanno due possibilità rispetto al lavoro autonomo: cercare di capire, con l'esperienza, come funziona il mercato italiano ed adattarsi, oppure innovarlo con la propria cultura ed esperienza. Tutte e due le scelte sono molto valide.

Leggiamo un altro brano:

"...Nel percorso di costituzione e consolidamento dell'attività in proprio, le principali difficoltà incontrate dagli imprenditori immigrati intervistati sono legate non tanto alla fase di avvio del-

l'attività (le carenze informative, i problemi burocratici e gli ostacoli di altro tipo vengono con qualche aiuto superati), quanto invece soprattutto alla gestione ed amministrazione della stessa, una volta a regime e nella sua fase di consolidamento e sviluppo. Il riferimento è a tutte le incombenze che gravano su una piccola impresa, ovvero fatturazione, contabilità, fiscalità, legislazione, scadenziario dei vari adempimenti, stesura dei contratti, utilizzo della modulistica, adeguamento alle norme di sicurezza, rapporti con i dipendenti, rapporti con clienti e fornitori – ovvero i capitoli fondamentali della gestione quotidiana di un'azienda – sono i principali ostacoli incontrati e segnalati dagli intervistati.

Insistita e ricorrente, da ultimo, è la lamentela circa gli obblighi inerenti ai rinnovi dei permessi di soggiorno e le lungaggini burocratiche che tali pratiche presso le questure comportano.

Nel percorso che va dalla nascita alla costituzione e alla successiva fase di graduale consolidamento dell'impresa, gli immigrati responsabili hanno potuto contare, e tuttora contano, sul supporto di quel network relazionale costituito, per un verso, dalla propria famiglia di origine, per l'altro dai connazionali già pre-

senti in Italia e per l'altro ancora da amici e colleghi (italiani e non) conosciuti negli anni di permanenza e di attività lavorativa svolta nel nostro paese. Da tale rete relazionale composita essi hanno tratto sia il supporto in termini di informazioni sia gli aiuti sotto forma di risorse economiche e di prestiti (in assenza, di norma, di ogni altra forma istituzionale o pubblica di agevolazione e finanziamento)...

Il rapporto degli imprenditori immigrati – ma in generale, potremmo dire, degli immigrati tout court – con il sistema bancario appare caratterizzato da qualche pregiudizio e da una certa diffidenza, che hanno però solo in parte radici di tipo culturale (scarsa conoscenza e poca abitudine all'utilizzo dei canali bancari), ma che si fondano piuttosto sull'insoddisfazione circa i servizi offerti e sulla percezione di una scarsa funzionalità dei servizi stessi in relazione alle loro esigenze.

Il primo contatto ed il successivo rapporto con la banca non sono mai semplici, e presentano sempre i caratteri di una certa diffidenza ed insoddisfazione; diffidenza a sua volta accresciuta dalla percezione della scarsa fiducia della banca nei confronti dei potenziali clienti immigrati.

Il rapporto degli imprenditori immigrati con la banca si limita per ora sostanzialmente all'apertura del classico conto corrente.

Le difficoltà segnalate – oltre all'iniziale e necessaria conoscenza del funzionamento del sistema bancario italiano, delle sue regole e degli aspetti più tecnici – sono riferibili soprattutto al problematico accesso al credito e all'onerosa l'accensione di mutui. A queste difficoltà di natura strutturale e di rilevante importanza si aggiungono poi anche le difficoltà inerenti alla comprensione delle regole del sistema bancario e soprattutto degli aspetti tecnici legate alle pratiche necessarie e all'utilizzo-compilazione della modulistica. Le richieste degli immigrati imprenditori riguardano:

- la traduzione della modulistica nelle principali lingue madri degli immigrati;
- la creazione di uno sportello dedicato alle informazioni e spiegazioni di servizi e operazioni..."

Questo secondo brano ci dice che i problemi principali in Italia, in un modo o in un altro sono la burocrazia e la mancanza di formazione imprenditoriale. Ma un altro aspetto interessante è quando parla dei finanziamenti.

Questo studio è stato scritto nell'ottobre 2004 e già alcune cose sono cambiate. Il corso che state seguendo serve proprio a dare una formazione imprenditoriale, quindi a dare gli strumenti per gestire un'attività autonoma o imprenditoriale. Dal punto di vista dei finanziamenti all'impresa la situazione è ugualmente migliorata, come vedremo in seguito.

L'Italia è stata storicamente un paese da cui la gente emigrava, probabilmente non si pensava e non si era pronti al fatto che ci fosse tanta gente, da tanti paesi, che potesse venire a vivere e lavorare qui. Da un punto di vista economico e sociale è un paese abbastanza diviso, per la classificazione dell'Unione europea, molte aree geografiche dell'Italia, soprattutto al sud fanno parte dell'obiettivo 1. Vuol dire che sono zone povere, con molta disoccupazione ed hanno bisogno di ricevere ancora aiuto per svilupparsi. In una situazione del genere, l'apertura è stata difficile ed è ancora in corso. Il mercato sta cambiando e si sta adattando, diminuisce la diffidenza, aumenta l'interesse per le culture degli immigrati. Questo aspetto è anche facilitato dal trend internazionale del mercato:

- Più il mercato è globalizzato, uguale dovunque, più tornano ad essere importanti la cultura e le radici locali c'è sempre più interesse per l'etnico ed il multietnico, per il commercio equo e solidale, per tutto ciò che proviene dal sud del mondo. Anche la maggiore sensibilità nei confronti dell'ambiente aiuta l'artigianato rispetto al prodotto industriale, ritenuto più inquinante e meno rispettoso delle condizioni di lavoro.



I FINANZIAMENTI

In Italia esistono molte forme di agevolazione pubblica sia alla neoimprenditoria (cioè per la creazione di nuove imprese) sia per le imprese già esistenti che devono fare degli investimenti. Con il termine agevolazione si intendono finanziamenti a fondo perduto (cioè che non devono essere restituiti), prestiti o mutui a tasso agevolato, sconti fiscali, ed altri servizi di supporto e assistenza al nuovo imprenditore.

Gli enti di riferimento sono molti. Innanzitutto abbiamo il Governo Italiano che, tramite Sviluppo Italia, la società che li gestisce, eroga i finanziamenti alla neoimprenditoria su tutto il territorio italiano, poi ci sono le Regioni e, talvolta, i Comuni che con appositi bandi erogano finanziamenti alle imprese, sia nuove che già esistenti.

La prima differenza da fare, quindi, è tra i finanziamenti pubblici e l'accesso al credito privato.

I finanziamenti pubblici seguono un percorso un po' più lungo: deve esserci un bando aperto, occorre fare una domanda accompagnata dal business plan e aspettare alle volte anche mesi per sapere se la richiesta è stata approvata o meno. In compenso non si richiedono garanzie o ipoteche.

L'accesso al credito privato indica i prestiti concessi da banche e associazioni di categoria, possono essere a condizioni vantaggiose ma si tratta sempre di prestiti che devono essere restituiti e per i quali, in genere, è richiesta qualche garanzia (esistenza di un patrimonio, ipoteche sugli immobili...). L'aspetto positivo è che è molto più rapido.

Parlando di finanziamenti pubblici, dobbiamo ricordare che l'Italia ha ancora molte regioni del sud classificate come obiettivo 1, in queste regioni svantaggiate rispetto al resto del paese da un punto di vista economico, ci sono più possibilità di avere finanziamenti pubblici con fondi che vengono dall'Europa e, in generale la percentuale di finanziamento può essere più alta che in altre regioni italiane.

Allo stesso modo, è importante ricordare che della zona obiettivo 1 fanno parte altre regioni europee, come alcune aree della Grecia e del Portogallo; speciali agevolazioni per lo sviluppo economico, quindi per le imprese, sono attive in alcune regioni dell'Irlanda e in tutti i paesi di nuova adesione all'Unione europea. Altre forme di agevolazione si possono trovare in tutti i paesi dell'Unione europea. Inoltre la

Commissione europea finanzia direttamente programmi di scambio e cooperazione con paesi esterni all'Unione, la partecipazione a mostre e fiere internazionali di settore e programmi di ricerca finalizzati allo sviluppo delle piccole e medie imprese. Adesso, probabilmente, è prematuro parlare di questi finanziamenti, ma può essere importante sapere che esistono, un domani potrebbero interessare direttamente la nostra impresa.

Sempre parlando di finanziamenti pubblici, dobbiamo ricordare che tutte le attività produttive possono essere finanziate: ci sono agevolazioni per l'agricoltura, come per il turismo, per le imprese commerciali, per l'artigianato e così via. Ci sono i finanziamenti per la microimpresa, per il franchising, per le cooperative. Si tratta solo di individuare il finanziamento più adatto a quello che vogliamo fare.

A questo proposito, è importante sottolineare che, fino allo scorso anno, per gli aspiranti imprenditori immigrati l'accesso a queste agevolazioni era abbastanza difficile. I finanziamenti degli enti pubblici, che spesso si basano su fondi europei, spesso richiedevano che i destinatari fossero disoccupati da almeno 6 mesi e resi-

denti da almeno 4 anni in una delle regioni obiettivo 1. Queste due condizioni insieme rendevano difficile l'accesso agli immigrati. Oggi è specificamente previsto che a richiedere i finanziamenti per la neoimprenditoria possa essere uno straniero residente in Italia. Anticipando l'argomento, anche nel settore privato c'è una maggiore attenzione all'imprenditore immigrato, diverse banche si stanno attrezzando per offrire:

- programmi di microfinanza e social banking con iniziative di microcredito e microcredito solidale per favorire l'accesso al credito dei soggetti economicamente e socialmente deboli, normalmente esclusi dai circuiti finanziari tradizionali;
- facilitazioni collegate alla lingua (depliant nella lingua delle comunità di immigrati presenti nel territorio dove opera la banca)
- creazione di sportelli dedicati agli immigrati (dove operano addetti che parlano le lingue straniere e/o mediatori culturali e/o addetti di origine straniera).

Tornando ai finanziamenti pubblici dobbiamo fare un'importante distinzione tra i finanziamenti alla neo-imprenditoria e quelli rivolte

alle imprese già esistenti.

Le agevolazioni alla neoimprenditoria, gestite da Sviluppo Italia, non riguardano solo i soldi necessari per gli investimenti ma prevedono una serie di servizi rivolti a chi vuole diventare imprenditore:

- Aiuto nella fase iniziale della richiesta: volendo si può essere aiutati da esperti di Sviluppo Italia nella fase di progettazione,
- Formazione imprenditoriale per i soci delle imprese ammesse alle agevolazioni
- Assistenza tecnica, cioè tutoring da parte di imprese o società di consulenza nei primi due anni di vita della nuova impresa.

Inoltre le agevolazioni finanziarie coprono il 100% del capitale necessario. In genere (a seconda delle misure e delle regioni di residenza) la copertura finanziaria è così composta:

- dal 50 al 65% contributo a fondo perduto (che non si deve restituire)
- il restante 35/50% mutuo agevolato (da restituire con condizioni favorevoli dopo il primo anno di attività)
- fino a un massimo di 100.000 euro a fondo perduto per le spese di gestione del primo anno.

Al contrario i finanziamenti per le imprese esistenti non prevedono servizi aggiuntivi ne' la copertura del 100% del capitale necessario. Sono agevolazioni pensate per chi ha già un'impresa e non ha bisogno di formazione o assistenza, solo di capitali. In genere prevedono una cifra compresa tra il 40 ed il 65% dell'importo totale erogato a fondo perduto.

A titolo di esempio facciamo una panoramica sulle principali agevolazioni gestite da Sviluppo Italia, ricordando che:

- non ci sono scadenze per la presentazione delle domande
- non esistono graduatorie di merito e punteggi: i progetti sono esaminati in ordine cronologico di arrivo e possono essere tutti agevolati
- non sono richieste garanzie personali o patrimoniali.

Principio generale del D.L. 185/2000 Titolo I

misure in favore della nuova imprenditorialità nei settori della produzione di beni e servizi alle imprese

destinatari

- Nuove società o cooperative composte esclusivamente da persone di età compresa tra i 18 e i 35 anni (40 per le donne)

- Nuove società o cooperative costituite in maggioranza numerica e di capitale da persone di età compresa tra i 18 e i 29 anni

I progetti di impresa possono riguardare:

- La produzione di beni in industria e artigianato;
- La produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli;
- La fornitura di servizi alle imprese

Investimenti consentiti fino a 2,5 milioni di Euro

Misure in favore della nuova imprenditorialità nel settore dei servizi

destinatari

- Nuove società o cooperative composte esclusivamente da persone di età compresa tra i 18 e i 35 anni (40 per le donne)
- Nuove società o cooperative costituite in maggioranza numerica e di capitale da persone di età compresa tra i 18 e i 29 anni

I progetti d'impresa possono riguardare la fornitura di servizi nei settori:

- Fruizione dei beni culturali (ad esclusione di quelli statali)
- Manutenzione di opere civili

- ed industriali
- Tutela ambientale
- Innovazione tecnologica
- Turismo

Investimenti consentiti

- fino a 516.000 Euro

Misure in favore delle cooperative sociali

destinatari

Le nuove cooperative in cui la componente non svantaggiata (per la componente svantaggiata, quindi anche gli immigrati non c'è limite di età) deve essere composta in maggioranza sia numerica che di capitale da giovani di età tra i 18 ed i 29 anni o interamente da giovani di età tra i 18 ed i 35 anni

- Le cooperative già esistenti ed operative
- Sono ammissibili le iniziative nei settori:
 - Produzione di beni in industria ed artigianato
 - Produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli

Fornitura di servizi alle imprese
investimenti consentiti:

- fino a circa 516 mila euro per le nuove cooperative;
- fino a circa 258 mila euro per le cooperative già avviate

finanziamenti per la gestione:

- Contributi a fondo perduto

fino a 100.000 Euro

d.lgs.n.185/2000-titolo II lavoro autonomo.

Sono agevolate solo le iniziative la cui realizzazione avvenga in forma di ditta individuale

Le iniziative possono riguardare qualsiasi settore:

- produzione di beni
- fornitura di servizi
- commercio

Sono però escluse le attività che si riferiscono a:

- produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli;
- trasporti (di merci conto terzi e di persone in numero superiore a 9);
- servizi socio-assistenziali e formazione, se perseguono scopi pubblici.

Finanziamenti per l'investimento:

- Contributo a fondo perduto e Mutuo agevolato per gli investimenti, restituibile in cinque anni, per un importo massimo di 25.823 Euro

Finanziamenti per la gestione:

- Per il 1°anno per un ammontare massimo di 5.165 Euro.

Microimpresa

A chi si rivolge:

A tutte le società in nome collettivo, semplici e in accomandita semplice, di nuova costituzione

Cosa si può fare?

- la produzione di beni
- la fornitura di servizi

Sono escluse le iniziative che si riferiscono a:

- produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli;
- servizio socio-assistenziali e formazione, se perseguono scopi pubblici
- trasporti (di merci conto terzi e di persone in numero superiore a 9);
- commercio.

Investimenti consentiti:

- fino a circa 129.114 euro

Franchising

A chi si rivolge

A tutti coloro che intendono avviare un'attività in qualità di franchisee (affiliati) con i franchisor (affilianti) che hanno stipulato la convenzione di accreditamento con Sviluppo Italia.

Le iniziative possono essere proposte sia da singoli (sotto forma di ditta individuale) sia in gruppo (costituendosi nelle varie tipologie di società, ad esclusione delle cooperative e delle società di fatto). Le ditte individuali possono essere costituite anche successivamente alla presentazione della domanda di ammissione alle agevolazioni, mentre le società devono necessariamente

costituirsi prima della presentazione della domanda.

Le iniziative possono riguardare:

- commercializzazione di beni
- commercializzazione di servizi.

Alcuni siti utili

www.euronow.org

rete euro *entreprendre au féminin* del progetto europeo NOW

www.sviluppoitalia.it

agevolazioni alla neoimprenditoria

www.minindustria.gov.it

sito del ministero dell'industria informazioni e modulistiche su alcune leggi di finanziamento

www.welfare.gov.it

sito del ministero del lavoro e delle politiche sociali, c'è anche un'area dedicata agli immigrati.

www.regione.campania.it

www.regione.lazio.it

www.regione.sicilia.it

www.regione.puglia.it

i siti delle regioni italiane contengono molte informazioni utili e spesso anche bandi e agevolazioni per le imprese.

www.confartigianato.it

anche il sito della *confartigianato*, l'associazione delle imprese

artigiane, è molto ricco di informazioni e spesso agevolazioni per gli aspiranti artigiani

www.confcooperative.it

www.legacoop.it

i siti delle associazioni delle cooperative sono molto utili per chi vuole fare cooperativa

<http://europa.eu.int>

il sito dell'unione europea è molto vario, ci sono aree dedicate alle imprese, altre alla cultura, all'integrazione ed allo sviluppo sociale e molti programmi per realizzare progetti in partenariato con enti e imprese dei vari paesi europei.

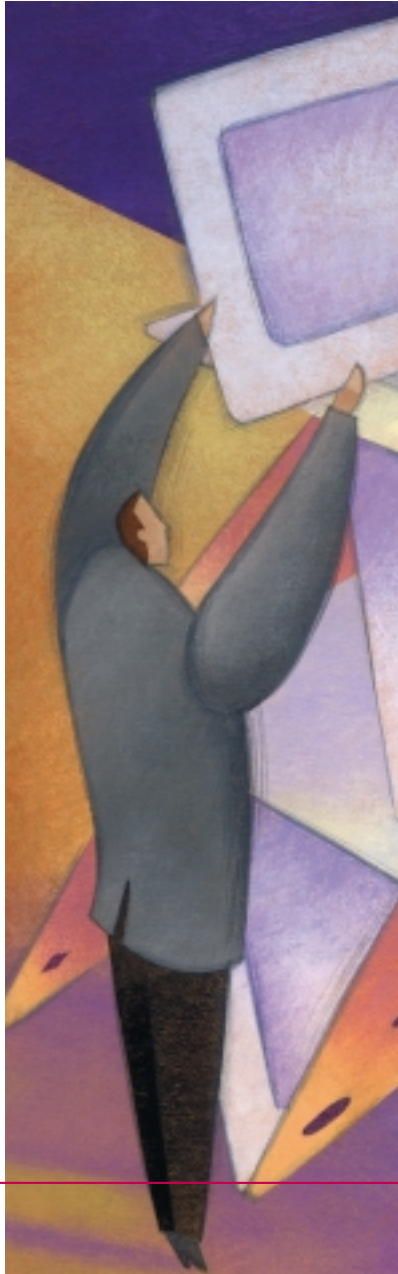
L'ORGANIZZAZIONE

Il termine organizzazione in italiano ha due significati; uno indica la capacità di una persona di pianificare le attività in un periodo di tempo dato, in modo da riuscire a fare tutto quel che si deve fare nei tempi e nei modi migliori. L'altro indica "unità sociali deliberatamente costruite per il raggiungimento di fini specifici", in pratica gruppi di persone che utilizzano un insieme di risorse per realizzare un obiettivo o fare delle attività.

In questo senso le associazioni, gli enti, le imprese, le cooperative, i gruppi di lavoro, sono tutte organizzazioni.

A noi interessa parlare di organizzazione dal punto di vista dell'impresa e, da questo punto di vista, il termine organizzazione ha ancora un altro significato, infatti indica l'attività che ha l'obiettivo di coordinare il lavoro delle persone verso un fine determinato. Nel caso dell'impresa, quindi, la capacità di coordinare il lavoro delle persone e dei mezzi dell'impresa per realizzare i prodotti o i servizi.

In questo senso si parla di struttura organizzativa, che si realizza individuando i ruoli assegnati alle persone che nell'impresa svolgono un'attività e disponen-



dole lungo una linea gerarchica con la quale si individuano rapporti di dipendenza.

In parole piu' chiare possiamo fare l'esempio dell'organizzazione di un piccolo ristorante. Nel ristorante ci sono tante funzioni, cioè tante diverse attività da svolgere, bisogna comprare i cibi da cucinare, cucinare, servire i clienti, pulire, e così via. Una struttura organizzativa con piu' persone prevede che ognuno abbia il suo ruolo, cioè una specifica attività, per esempio chi cucina non serve a tavola ma cucina e basta. Una struttura organizzativa con piu' persone prevede anche che qualcuno deve coordinare il lavoro degli altri, se la struttura è piccola oltre a coordinare farà anche qualcos'altro, per esempio starà alla cassa o cucinerà, se la struttura è grande probabilmente coordinerà soltanto. Man mano che la struttura organizzativa cresce, aumentano i livelli gerarchici (cioè di coordinamento e lavoro). In un piccolo ristorante, per esempio chi sta in cucina, prepara i cibi, prepara le porzioni e lava anche i piatti. In un grande ristorante possiamo avere 5 cuochi che cucinano, 3 aiuti cuochi che puliscono le verdure e preparano gli ingredienti, altre 2 persone che lavano piatti e pen-

tole e tutti sono diretti da uno chef.

In questo caso abbiamo già tre diversi livelli:

- chef,
- cuochi,
- aiutocuochi lavapiatti.

I cuochi devono fare quello che dice lo chef e a loro volta dicono agli aiutocuochi ed ai lavapiatti cosa fare. Questo è un esempio di organizzazione gerarchica e lineare, in cui la comunicazione è dall'alto in basso cioè dal capo ai sottoposti, ma ce ne sono molti altri.

Se consideriamo sempre il ristorante, oltre alla cucina abbiamo anche la sala in cui i clienti mangiano. Se il ristorante è piccolo, probabilmente ci sarà una persona in cucina e una o due in sala, può essere che una delle persone coordini il lavoro di tutti, ma è anche possibile che ci sia uno scambio continuo, cioè che dalla cucina si dica alla sala cosa fare e viceversa. Questo è un modello di organizzazione orizzontale, in cui i ruoli sono chiari ma non c'è un capo e un dipendente.

Se il ristorante è grande la situazione che abbiamo visto in cucina, con lo chef i cuochi eccetera, sarà uguale anche in sala, con un responsabile di sala, dei cameriere-

ri, una persona alla cassa e così via. In questo caso si parla di organizzazione di linee e staff. Ci sono dei responsabili dei vari settori (che parlano e si coordinano tra loro) e ci sono delle persone che, a vario livello, dipendono dal responsabile di un settore.

Quelli che abbiamo presentato sono solo alcuni dei modelli organizzativi possibili e non si può dire che uno sia migliore di un altro, dipende dalla grandezza dell'impresa e dalle sue esigenze organizzative capire qual'è il modello più adatto. L'importante è considerare tutte le funzioni necessarie per il corretto funzionamento dell'azienda.

Una struttura organizzativa complessa prevede infatti diverse funzioni:

- **Funzione Produttiva**
 - **Funzione di approvvigionamenti**
 - **Funzione amministrativa e finanza**
 - **Funzione del personale**
 - **Funzione di vendita**
- La funzione Produttiva realizza il prodotto o il servizio da realizzare secondo la qualità richiesta dal mercato
 - La funzione di approvvigionamenti acquista i fattori pro-

duktiv (materie prime e macchine) e sceglie i migliori fornitori.

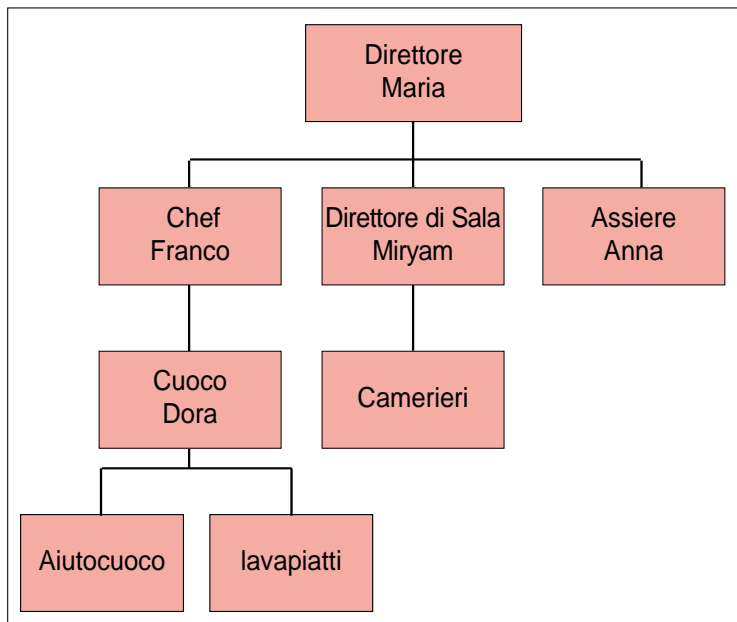
- La funzione amministrativa e finanza segue l'aspetto contabile e fiscale dell'azienda.
- La funzione del personale organizza le selezioni e le assunzioni, cura i rapporti con gli enti preposti (U.A.L., Inps, Inail, Ispettorati, ecc.), cura la paghe dei dipendenti, organizza la formazione e gli aggiornamenti.
- La funzione di vendita cura il collocamento del prodotto sul mercato (pubblicità, canali di distribuzione, campagne di penetrazione del mercato, ecc...).

Negli ultimi anni, però, si sta diffondendo un altro modello di organizzazione, l'organizzazione snella.

Si tratta di un tipo di organizzazione che è costituita solo dalle funzioni di base, se pensiamo alle diverse funzioni che abbiamo appena visto, in un'organizzazione snella ci sarà solo il responsabile di ogni funzione e poi, a seconda delle esigenze, si chiamano di volta in volta le persone che servono o ci si rivolge a delle società esterne (questa pratica si chiama outsourcing). Questo modello serve per quelle aziende

che non hanno sempre la stessa quantità di lavoro, in particolare, quindi, aziende che realizzano servizi e, a seconda dei clienti che chiedono i loro servizi, chiamano delle persone a lavorare per loro per quell'attività in particolare con un contratto di prestazione d'opera o di progetto. Va bene, però anche per le aziende produttive legate alla stagionalità, aziende agricole, di trasformazione di prodotti alimentari, ma anche per le imprese del settore turistico. Qualunque sia il modello orga-

nizzativo, nel momento in cui l'azienda è abbastanza grande e, quindi, ha diversi ruoli, funzioni e persone che lavorano al suo interno, può diventare utile l'uso di un organigramma. L'organigramma è una rappresentazione grafica delle funzioni lavorative e delle persone che le ricoprono e serve per avere un quadro immediato dell'organizzazione che l'impresa si è data. Un esempio di organigramma può essere il seguente, riferito sempre al ristorante che abbiamo usato negli esempi:



Accanto ai modelli organizzati, abbiamo anche diversi stili organizzativi che possono essere più o meno autoritari. Cioè possono basarsi su un diverso livello di autorità e collaborazione: ad un lato abbiamo il capo che comanda ed i dipendenti che devono eseguire i suoi ordini, dall'altro lato abbiamo il lavoro di gruppo in cui tutti collaborano alla realizzazione di un'attività senza ordini dall'alto.

Come i modelli, anche gli stili dipendono dalle situazioni e non si può dire che uno sia migliore dell'altro. Dipende dall'organizzazione e dalla capacità delle persone che ci lavorano, ma anche dall'interesse e dalla motivazione delle persone per il lavoro che stanno facendo.

In genere si tende a pensare che uno stile collaborativo, in cui tutti sono spinti a collaborare e ad assumersi responsabilità, sia migliore di uno stile autoritario, ma non è sempre vero.

In generale riuscire a motivare i collaboratori, farli sentire parte dell'azienda, gratificarli è il modo migliore per gestire la

quotidianità, cioè la situazione normale, il lavoro di gruppo, in cui tutti partecipano sentendosi ugualmente importanti e potendo dare suggerimenti per la soluzione dei problemi porta molti vantaggi. La capacità di gestire un gruppo, infatti, è proprio la capacità di portare le persone a dare il meglio di loro, a partecipare attivamente con le loro capacità e competenze.

Tuttavia, in situazioni non ordinarie, in situazioni di crisi, quando si deve reagire a un'emergenza, a un imprevisto, può essere importante essere capaci di usare autorità e dare ordini, perché ci sia una risposta immediata e ordinata all'emergenza.

Possiamo fare un esempio molto forte pensando a un incendio in un ambiente chiuso.

La presenza di una persona che dice agli altri cosa fare, favorisce una reazione ordinata e riduce il panico e la possibilità di incidenti.

Gestire un gruppo di lavoro, che sia un'azienda o un gruppo di amici che vuole preparare uno spettacolo, vuol dire tutto questo.



Riepilogando, quando parliamo di organizzazione dobbiamo pensare a:

- l'insieme delle persone e delle risorse che occorrono all'impresa (struttura organizzativa)
- le funzioni organizzative, cioè la divisione chiara di ruoli e responsabilità di ognuno (modelli organizzativi)
- la capacità di coordinare e motivare i lavoratori (stili organizzativi).



LA COMUNICAZIONE

La comunicazione è il trasferimento di notizie per rendere partecipi le persone di fatti ed emozioni che ci appartengono.

Ci sono molti modi di comunicare, in particolare si parla di comunicazione verbale e non verbale. La comunicazione verbale è data dalle parole che diciamo, la comunicazione non verbale dalle espressioni del nostro viso e dai gesti che facciamo in sostituzione o in accompagnamento delle parole. Importanti, però sono anche i toni di voce e le intonazioni che utilizziamo.

Al di là delle parole che pronunciamo, infatti, sono tutti questi altri elementi che trasmettono le nostre emozioni, che fanno capire se stiamo scherzando se siamo dispiaciuti o soddisfatti. Ed è il contrasto tra quello che diciamo, le espressioni e i gesti che dà coerenza al nostro messaggio che fa credere o meno alle nostre parole.

La chiarezza e la completezza della comunicazione sono molto importanti nella gestione di un gruppo di lavoro o di un'impresa, ma anche nei rapporti con i nostri clienti e con i nostri fornitori.

Una comunicazione ambigua può portare risultati non soddi-

sfacenti. Lo stesso una comunicazione incompleta con informazioni mancanti o poco chiare. Se ho bisogno di rifornimenti di materie prime entro lunedì prossimo alle 10,00, non è sufficiente dire al mio fornitore "all'inizio della settimana prossima". Se dico al cuoco del mio ristorante che deve preparare 2 contorni senza specificare quali, poi non posso pretendere di avere patate arrosto e insalata verde, devo accettare quello che ha preparato.

Se voglio che il mio gruppo di lavoro o la mia azienda funzionino bene è importantissimo che tutti abbiano le informazioni di cui hanno bisogno per compiere bene il loro lavoro. Se voglio che il mio gruppo di lavoro e la mia azienda funzionino bene è importante non demotivare le persone con richieste impossibili o con una comunicazione poco chiara da cui non si capisce cosa voglio da loro.

Quindi, nella comunicazione interna all'azienda, gli elementi base sono due:

chiarezza e completezza di comunicazione e informazione.

Ma la comunicazione, la capacità comunicativa, serve anche a motivare e vendere, la capacità comunicativa è la base per con-

vincere gli altri della bontà della nostra idea, l'imprenditore deve avere questa capacità : se io convinco gli altri che la mia è una buona idea, allora gli altri ci crederanno. Se convinco le persone che lavorando con me fanno il loro interesse, lavoreranno convinti e faranno anche il mio interesse. Se convinco i clienti che il mio è un buon prodotto, compreranno il mio prodotto e questo si affermerà come prodotto di successo.

Andando piu' in particolare, sappiamo che si parla di comunicazione interna e comunicazione esterna delle imprese e questa differenza è vera, è importante pero' ricordare che l'attività comunicazionale di un'organizzazione per essere veramente efficace deve essere gestita come un tutto unico, in maniera integrata e coordinata, in modo da avere coerenza, completezza e credibilità.

L'obiettivo fondamentale di tale attività è, infatti, quello di favorire il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso.

Sintetizzando quanto detto, vediamo quali sono le caratteristiche della comunicazione di impresa:

- È parte integrante dei processi produttivi e decisionali organizzativi (aiuta a decidere e ad organizzare grazie al trasferimento delle informazioni);
- serve per condividere, definire e diffondere i valori e gli obiettivi dell'organizzazione sia al suo interno che all'esterno;
- è la principale fonte di informazioni;
- facilita lo sviluppo di nuove idee;
- grazie alla partecipazione che rende possibile aiuta la maturazione e la consapevolezza delle persone.

L'atto di comunicare, di scambiarsi informazioni, infatti, ci permette sia di capire meglio cosa stiamo facendo, sia il perché, e questo a sua volta ci permette di analizzare i problemi e le situazioni anche dal nostro personale punto di vista, secondo la nostra logica. Ecco perché la comunicazione facilita lo sviluppo di nuove idee ed aiuta maturazione e consapevolezza delle persone. Se diciamo ad una persona di fare una determinata cosa in un determinato modo, infatti, probabilmente otterremo che la persona farà la cosa che gli abbiamo chiesto di fare, ma se gli diciamo anche perché, qual'è l'obiettivo

che vogliamo raggiungere, forse potremo avere anche il suggerimento di un modo diverso e migliore, a cui non avevamo pensato, di fare quella cosa. Due o piu' persone che discutono un problema riusciranno ad analizzare piu' soluzioni, avranno piu' idee di una sola persona, e capiranno meglio gli aspetti positivi e quelli negativi di ogni soluzione. Inoltre, avendo contribuito tutte alla soluzione del problema, si sentiranno piu' considerate e piu' partecipi.

In particolare, la comunicazione esterna serve per

- far conoscere l'impresa o il marchio ai potenziali clienti;
- far conoscere il marchio come portatore di capacita' e valori originali e positivi (cioe' e' importante legare un'idea positiva al prodotto e servizio che vendiamo);
- individuare gli attributi e i pregi del prodotto/servizio per trasmetterli in maniera efficace al cliente potenziale al fine di trasformarlo in acquirente;

In altre parole, la comunicazione esterna si basa sull'informare i possibili clienti di chi siamo, cosa facciamo e perche' dovrebbero usare proprio il nostro prodotto o servizio, per fare cio' dobbiamo

sottolineare non solo le caratteristiche positive del nostro prodotto o servizio, ma anche quelle della societa' che lo produce, sempre pensando a quello che il cliente vuole.

Se, per esempio, i nostri clienti sono molto attenti all'ambiente dobbiamo sottolineare che il nostro prodotto non e' inquinante o e' meno inquinante degli altri, ma anche che la nostra societa' e' sempre stata molto attenta al rispetto dell'ambiente e che fa molta ricerca o donazioni in questo senso.

Per realizzare una comunicazione efficace verso l'esterno, quindi, dobbiamo:

- capire come viene percepita l'impresa all'esterno;
- identificare i bisogni di comunicazione (cosa dobbiamo comunicare e fare sapere);
- definire gli obiettivi da raggiungere con la comunicazione (cosa vogliamo fare sapere e a chi);
- scegliere tipologie e mezzi di comunicazione da usare (radio, giornali, volantini, eccetera);
- sviluppare le azioni;
- controllare i risultati.

I mezzi che abbiamo a disposizione per fare la nostra campagna di comunicazione sono:

- Campagne pubblicitarie (cioè pubblicità su giornali, tv, eccetera);
- Telefono (telemarketing, cioè persone che telefonano per far conoscere la nostra azienda e i nostri prodotti o particolari iniziative);
- Attività promozionali (per esempio premi fedeltà, regali per aver completato una tessera con prove d'acquisto o timbri);
- Iniziative legate alle sponsorizzazioni (cioè legare il nostro nome a concerti, mostre o altri eventi che aiutiamo a finanziare);
- Internet.

In sostanza la comunicazione esterna si può far coincidere con il marketing o meglio, il marketing comprende al suo interno la comunicazione d'impresa verso l'esterno.



LA PROGETTAZIONE DELLE ATTIVITÀ

Pianificazione

Quando abbiamo parlato delle forme giuridiche che l'impresa può avere, abbiamo accennato al fatto che esistono forme organizzative senza scopo di lucro, come le cooperative e le associazioni.

Queste organizzazioni possono avere degli obiettivi non economici ma essere interessate a portare avanti delle attività, dei progetti con un obiettivo culturale, o sociale o sportivo. Gli obiettivi possono essere i più diversi, dall'integrazione culturale, ad attività ludiche (di gioco) per bambini, all'intrattenimento culturale e tantissime altre ancora. Come si può immaginare, non sempre queste attività fanno guadagnare molto, soprattutto se sono rivolte ad ambienti disagiati, a persone che non hanno molti soldi. Tuttavia sono attività estremamente importanti e, quindi, molti sono gli enti che le finanziano: Unione europea, Regione, Comuni, Province ed anche i governi italiano e di altri paesi europei.

Così come per farsi finanziare un'impresa è importante preparare un business plan, allo stesso modo per richiedere i finanziamenti per delle attività bisogna

presentare dei progetti molto dettagliati, pianificando tutto: le attività che dobbiamo fare, i soldi necessari, le figure professionali, il calendario, le attrezzature e così' via. Un po' come se stessimo progettando un'impresa, solo che invece dell'impresa progettiamo la sua attività per un anno o due. Allo stesso modo, come vedremo anche in seguito, progettare bene le attività, i loro tempi e le risorse necessarie è un fattore molto importante anche per un'impresa che, in questo modo puo' organizzare al meglio (in gergo si dice ottimizzare) tutte le risorse (persone, soldi e altri mezzi) che occorrono. Inoltre, è importante sapere che anche le imprese possono presentare e farsi finanziare progetti in determinati settori: l'Unione europea finanzia i progetti di cooperazione internazionale tra piccole e medie imprese (PMI), i progetti di ricerca scientifica, sempre tra PMI, la realizzazione e la partecipazione a fiere internazionali e le stesse attività delle PMI sono spesso finanziate anche dai governi e dalle regioni.

Dicevamo che scrivere un progetto di attività è molto simile a scrivere un business plan. Per prima cosa dobbiamo dire cosa vogliamo fare, qual'è l'attività centrale del nostro progetto, perche'

vogliamo realizzarla, a chi ci rivolgiamo e quali obiettivi pensiamo di raggiungere.

Ma dobbiamo anche aggiungere molti altri dettagli. Dobbiamo dire quali sono le attività collaterali (cioe' quelle non centrali ma che occorrono per il buon funzionamento del progetto) come, ad esempio la pubblicità alla nostra attività, il coordinamento del progetto, il monitoraggio che serve perche' il progetto sia realizzato bene e nei tempi previsti, il coinvolgimento di enti o altre associazioni.

Dobbiamo fare un calendario preciso del nostro progetto, con data di inizio e tutti i tempi di ogni sottoattività fino all'ultimo giorno. Dobbiamo dire quante persone lavoreranno al progetto, con che ruolo e quale deve essere il loro profilo professionale. Dobbiamo dire quante persone, che non lavorano nel progetto, saranno coinvolte e trarranno benefici dalla nostra attività. E, infine, dobbiamo descrivere dettagliatamente quanto spenderemo e come lo spenderemo.

Puo' sembrare difficile scrivere tutte queste cose ma, è un'attività molto utile per la nostra capacità organizzativa. Imparare a partire da un'idea per arrivare a tradurre l'idea in tempi e risorse



necessarie ci aiuta sia ad ottenere finanziamenti sia, come dicevamo prima, ad ottimizzare le nostre risorse sia, infine, a gestire bene le risorse e le persone e a sviluppare le nostre capacità di pianificazione.

Se, per esempio, la nostra idea è di realizzare un corso di ceramica per donne che non lavorano, come facciamo a sapere quanto tempo durerà, quanti soldi serviranno e quante persone?

Si deve partire dall'attività centrale, e poi aggiungere le altre attività che ne derivano ad una ad una. Se impariamo a fare questo, poi potremo anche capovolgere il procedimento e imparare a dividere un'attività in attività più piccole, capire come differenziare le funzioni delle persone e come fare rientrare in un budget le cose importanti che devono essere fatte tralasciando quelle non veramente importanti. Potremo monitorare facilmente l'andamento dei progetti o delle attività aziendali.

Torniamo all'esempio del corso di ceramica. L'attività centrale è il corso per 10 donne, quindi, ad esempio 40 ore di corso distribuite in lezioni di 2 ore due volte a settimana per un totale di 10 settimane, poco più di due mesi. Potremo così cominciare a pre-

parare il nostro calendario e a segnare che ci servono:

- 1 insegnante di ceramica;
- un laboratorio con un forno per la ceramica 11 tavolini o un tavolo grande con 11 posti e 10 torni disponibile per 10 settimane;
- creta, colori, pennelli e spatole a sufficienza.

Per trovare le 10 partecipanti al corso dovremo fare della pubblicità e, forse, una selezione. Occorre, quindi:

- una persona che se ne occupi
- un ufficio con telefono, fax e computer
- 1 mese o 2 di tempo per far circolare la notizia e ricevere le domande di iscrizione

Occorre poi gestire la contabilità del corso, i soldi che vengono effettivamente spesi e, se abbiamo avuto un finanziamento, alla fine dovremo presentare un bilancio consuntivo dei soldi che abbiamo speso. Occorre quindi:

- una persona che se ne occupi;
- un ufficio con telefono, fotocopiatrice e computer;
- 1 mese di tempo oltre il corso ed il tempo necessario alla sua preparazione, quindi circa 6 mesi.

Bisogna organizzare il corso, trovare l'insegnante e le altre persone necessarie, la sede e comprare i materiali. Occorre, quindi:

- una persona che se ne occupi;
- un ufficio con telefono, fax e computer;
- 1 mese di tempo;

La persona che organizza, ovviamente, non abbandonerà il progetto a se stesso ma lo monitorerà, controllerà cioè' il rispetto dei tempi previsti ed il buon andamento delle attività. Per fare questo, occorre avere fatto bene il calendario. Sapendo ogni attività quanto tempo deve durare, la sua data di inizio e di fine ed i risultati che deve produrre, è abbastanza semplice controllare periodicamente come stanno andando le cose e, se fosse necessario intervenire per migliorare la situazione.

Consideriamo ad esempio la nostra attività di pubblicità, abbiamo ipotizzato che debba durare un paio di mesi. Quindi possiamo decidere che abbiamo 10 giorni per preparare le pubblicità entro altri 5 giorni dobbiamo cominciare la pubblicità sui giornali o con volantini e continuare per 15 giorni. 15 giorni prima dell'inizio del corso dobbiamo chiudere le iscrizioni e fare le selezioni.

La persona che segue il monitoraggio dovrà controllare che questi tempi siano rispettati, ma non solo. Se avvicinandoci alla data in cui avevamo deciso di chiude-

re le iscrizioni abbiamo avuto solo 3 domande, dovrà anche decidere come intervenire, se aumentare la pubblicità, se usare altri mezzi pubblicitari o che altro.

A questo punto potremo divertirci ad aggiungere altre attività alla nostra idea di base ed a sviluppare il nostro progetto. Possiamo aggiungere una mostra a fine corso, o magari piu' di una, possiamo pensare di fare un concorso e premiare le opere piu' belle, possiamo pensare di fare un sito internet con le foto di tutti i lavori che le nostre allieve hanno realizzato, o una vendita all'asta o...

... oppure possiamo progettare la nostra impresa e, invece di scrivere un progetto potremo scrivere il business plan della nostra impresa.



Business

PARTE SECONDA
IL BUSINESS PLAN

COS'È IL BUSINESS PLAN

Il business plan o piano d'impresa è il documento con cui l'imprenditore descrive dettagliatamente il progetto imprenditoriale.

E' uno strumento utile sia per l'esterno (i finanziatori) sia per l'interno (l'imprenditore), infatti il suo scopo è:

- Presentare ai finanziatori una descrizione dell'iniziativa.
- Verificare sulla carta la fattibilità del progetto.
- Simulare l'impatto di diverse alternative decisionali sulla capacità di reddito e sulla struttura finanziaria della nuova impresa.

Gli aspetti su cui dobbiamo concentrarci sono due. Il primo è che nello scrivere il business plan della nostra impresa cominciamo a renderci conto della sua fattibilità' e di tutto quello che ci servirà' davvero per farla: investimenti, organizzazione, competenze. Scrivendo il business plan cominciamo a organizzare la nostra impresa.

Il secondo aspetto è che se abbiamo bisogno di finanziamenti per cominciare la nostra nuova attività', dobbiamo convincere la persona o l'ente a cui chiediamo i soldi che la nostra impresa ha

possibilità' di riuscita, che abbiamo pensato a tutto, pianificato e organizzato tutto. Meglio facciamo il business plan piu' possibilità' avremo di ottenere i soldi.

Esistono molti modelli di business plan, se chiediamo un finanziamento a un ente pubblico probabilmente ci sarà' dato un formulario, cioè' un modello da seguire. Ma lo schema di base è sempre lo stesso ed è diviso in tre aree.

Idea
Ambito Competitivo
Azienda



L'IDEA

L'area in cui si descrive l'idea deve sempre:

- descrivere l'idea
- descrivere il gruppo imprenditoriale
- descrivere il prodotto/servizio

Descrizione dell'idea

Per cominciare, dobbiamo descrivere la nostra idea imprenditoriale. Spiegare come è nata, di che si tratta e, se possibile, la novità della nostra idea rispetto a ciò che già esiste.

Puo' sembrare banale dovere dire com'è nata la nostra idea, pero' puo' essere importante. Se, per esempio, nel nostro lavoro abbiamo visto che ci potrebbe essere un modo diverso e piu' efficiente di fare una cosa e la nostra idea nasce da questa osservazione, quindi dalla nostra esperienza, è importante dirlo perche' dona concretezza alla nostra idea, fa capire che sappiamo molto bene quello che vogliamo fare e sappiamo come farlo.

La compagine sociale

Sempre parlando della nostra idea, dobbiamo spiegare che esperienza abbiamo relativamente a quello che dobbiamo fare. Anche questo punto serve a due ragioni. La prima è che, chiedendo finanziamenti, chi valuta la nostra richiesta considererà in modo positivo un'esperienza vicina a quello che andremo a fare. Se voglio aprire un ristorante, ad esempio, posso anche non sapere cucinare se ho capacità di gestione, se so trattare con le persone oppure ho altre capacità importanti che servono in un ristorante. La seconda è che noi stessi possiamo capire se siamo in grado di iniziare da soli, se abbiamo bisogno di soci, se abbiamo subito bisogno di dipendenti e con quali competenze. Se, poi, iniziamo un'attività con dei soci, è importante oltre a conoscere le capacità di ognuno, definisce cosa farà ogni socio nell'azienda.

Quindi iniziare subito a stabilire dei ruoli chiari in modo che non ci siano problemi o discussioni in futuro.

Il prodotto / servizio

Infine, dobbiamo parlare del prodotto o del servizio che vogliamo realizzare. Descrivere le sue caratteristiche, a che cosa serve, chi potrà averne bisogno. Se vogliamo aprire un ristorante, ad esempio, non sarà sufficiente scrivere "voglio aprire un ristorante a Roma", ma dovremo specificare, ad esempio, "voglio aprire un piccolo ristorante di cucina etnica thailandese di alta qualità specializzato in piatti a base di verdure e di pesce, aperto solo la sera e con obbligo di prenotazione perché voglio rivolgermi ad una clientela ricercata, che vuole mangiare cibi sani ben cucinati e che può spendere". Se poi siamo in grado di dettagliare ancora di più il nostro prodotto, meglio ancora.

BENI	SERVIZI
Il prodotto è (generalmente) concreto	Il servizio è immateriale
Il prodotto viene venduto	Il servizio viene prestato (erogato)
Quando si effettua un acquisto c'è un trasferimento di proprietà	Quando si eroga un servizio non c'è trasferimento di proprietà
Vendita e consumi avvengono di solito in luoghi diversi	Produzione vendita e consumo avvengono (di solito) nello stesso luogo
Solo il venditore produce	Il cliente prende direttamente parte all'erogazione del servizio
Quasi sempre non è necessario un contratto diretto tra produttore e cliente	Quasi sempre è necessario un contatto diretto tra produttore e cliente
Il prodotto può essere immagazzinato e trasportato (dal venditore e acquirenti)	Il servizio non può essere né immagazzinato né trasportato



IL MACROAMBIENTE E L'AMBITO COMPETITIVO

Il macroambiente

Con macroambiente si intendono tutti i fattori esterni alla nostra impresa, che sono caratteristici del paese in cui operiamo e che possono influire sulla nostra attività. Si tratta principalmente di tre aspetti: cultura, normativa e situazione geografica.

La **cultura**, infatti, pone dei limiti oppure offre possibilità in più. Ad esempio è più facile produrre e vendere alcolici in un paese cattolico, dove la religione non impedisce l'uso di queste bevande, che in un paese musulmano dove la religione vieta l'uso di alcool.

Allo stesso modo si comporta la **normativa**, obbligandoci a rispettare dei parametri o vietandoci di produrre e vendere determinati prodotti. In molti paesi, ad esempio, la legge vieta la vendita di alcolici o sigarette ai giovani sotto i 18 anni.

Anche il **condizionamento geografico** ha degli effetti prevedibili, in un paese molto caldo si venderanno molte bevande dissetanti, in un paese

freddo e senza mare si venderanno molti meno costumi da bagno che a Rimini e così via.

L'ambito competitivo

Con ambito competitivo si intende l'ambiente esterno all'impresa, tutto ciò su cui non abbiamo controllo ma che può influenzare la nostra attività. In quest'area del business plan dobbiamo fare una ricerca di mercato, cioè analizzare il mercato in cui andremo ad operare per capire le possibilità di successo della nostra impresa o le strategie necessarie perché la nostra impresa abbia successo. A seconda del tipo di attività che vogliamo realizzare, la nostra ricerca dovrà essere più o meno approfondita. Possiamo ipotizzare almeno tre livelli di approfondimento della ricerca a seconda dell'ambito competitivo.

Se, ad esempio, vogliamo aprire un negozio di parrucchiere nella via x, sarà sufficiente vedere che non ci siano già negozi di parrucchiere nelle vicinanze immediate e che nella via abitino almeno una cinquantina di ragazze e signore che potrebbero diventare nostre clienti.

Se vogliamo aprire il ristorante che abbiamo già usato come esempio, la ricerca deve essere già più approfondita, perché

dobbiamo essere sicuri che a Roma ci sia veramente "una clientela ricercata, che vuole mangiare cibi sani ben cucinati e che può spendere" e che abbia interesse per la cucina thailandese. Inoltre dobbiamo capire quanti ristoranti thailandesi già ci sono a Roma, che qualità offrono e come vanno i loro affari.

Se, infine, vogliamo aprire una fabbrica di scarpe, dobbiamo approfondire ancora di più la ricerca. Gli elementi che dobbiamo studiare sono gli stessi del ristorante ma, in più, dobbiamo allargare l'area geografica di riferimento, non possiamo pensare di vendere le nostre scarpe solo a Roma ma dobbiamo pensare almeno a tutto il Lazio. Inoltre nel caso di produzione di merci dobbiamo pensare alla catena di distribuzione, cioè a come facciamo arrivare le scarpe che noi produciamo nei negozi o nei mercati.

La ricerca di mercato

Per fare bene una ricerca di mercato dobbiamo quindi analizzare il settore di riferimento ed il mercato di riferimento.

Il settore di riferimento è quello in cui andiamo ad operare. Nei nostri esempi i servizi alla persona (parrucchiere), la ristorazione (il ristorante) ed il set-

tore calzaturiero (scarpe).

In quest'ambito dobbiamo studiare i seguenti punti:

- Esistenza di barriere all'ingresso
- Profittabilità media
- Tecnologie dominanti
- Struttura dei costi
- Andamento dei consumi (valore, volume negli ultimi 3 anni)
- Localizzazione della domanda

Vediamo di che si tratta:

Esistenza di barriere all'ingresso, si riferisce al rapporto tra l'investimento necessario ed il tempo necessario per cominciare a guadagnare. È un problema che riguarda soprattutto le imprese che producono beni di alta tecnologia o in cui è molto importante la ricerca scientifica, quindi i settori in cui l'investimento iniziale è molto alto, i tempi di realizzazione dei primi prodotti sono lunghi, e magari ci sono aziende che hanno una specie di monopolio. Pensiamo ai prodotti high tech come i videofonini, ai medicinali e agli altri prodotti per cui è necessario un brevetto.

Profittabilità media, vuol dire quanto mediamente si guadagna nel settore, se economicamente sta andando bene o no. In questo periodo la profittabilità media

dei telefonini e dei prodotti di comunicazione in Italia è abbastanza alta, quella dell'abbigliamento no.

Tecnologie dominanti, le tecnologie che sono mediamente usate nel settore, è importante per capire quanto andremo a spendere in macchinari per essere all'altezza del mercato, ed anche la frequenza con cui dovremo cambiare le nostre macchine, se ogni 3 anni oppure 5 oppure 10 anni (ad esempio).

Struttura dei costi medi nel settore, è importante per capire quanto andremo a spendere per essere all'altezza del mercato.

Andamento dei consumi (valore, volume negli ultimi 3 anni), serve a capire se il settore è in crescita, se è stazionario (sempre uguale) o in decrescita, cioè se la gente compra sempre di più, sempre lo stesso o sempre di meno, quindi se ci conviene affrontare un investimento.

Localizzazione della domanda: è il discorso che abbiamo affrontato all'inizio, il bene o il servizio che vogliamo produrre lo potremo vendere solo nel quartiere, nella città o addirittura in tutto il mondo?

Il **mercato di riferimento**, invece, è quello relativo al prodotto o servizio che offriamo. Nei nostri esempi parrucchiere per signora (parrucchiere), ristorazione etnica di qualità (il ristorante), produzione di scarpe classiche da donna .

Anche qui abbiamo una serie di punti da studiare:

- Individuazione dello stadio in cui il prodotto si colloca rispetto al suo ciclo di vita
- Segmentazione di mercato
- Quantificazione dei potenziali clienti
- Tipologia di clienti
- Struttura e dimensione
- Fattori critici di successo
- Grado di competitività

Individuazione dello stadio in cui il prodotto si colloca rispetto al suo ciclo di vita, la prima cosa da capire sono le prospettive di sviluppo del nostro prodotto. Questo è un aspetto che interessa, però, soprattutto beni di consumo di tendenza, di moda o high tech, non riguarda cose che si venderanno sempre come i prodotti alimentari o alcuni servizi come quello del parrucchiere. Dobbiamo ricordare, però, che se ci sarà sempre gente che andrà a cena fuori, questo non vuol dire che ci sarà sempre

gente che andrà a cena al ristorante cinese. La gente comprerà sempre prodotti alimentari e scarpe, ma quali scarpe e quali prodotti alimentari può dipendere dalla moda.

I segmenti di mercato sono le tipologie esistenti di un determinato prodotto. Perché all'inizio dicevamo che dire "voglio aprire un ristorante" non basta? Perché non ci indica che segmento vogliamo andare a coprire. Parlando di scarpe abbiamo:

- scarpe da donna classiche di alta qualità, media qualità, bassa qualità
- scarpe da uomo classiche di alta qualità, media qualità, bassa qualità
- scarpe da bambino classiche di alta qualità, media qualità, bassa qualità
- scarpe da donna "trendy" di alta qualità, media qualità, bassa qualità
- scarpe da ginnastica di alta qualità, media qualità, bassa qualità
- scarpe tecniche di alta qualità, media qualità, bassa qualità
- scarpe da lavoro di alta qualità, media qualità, bassa qualità

E potremmo continuare ancora, ognuna di queste tipologie corrisponde ad un diverso segmento

di mercato che si rivolge ad un tipo di persone con gusti diversi, esigenze diverse e possibilità di spesa diverse. Ecco perché è importante capire a chi vogliamo vendere, qual'è il segmento di mercato che vogliamo coprire o quello in cui c'è più possibilità per noi.

Quantificazione dei potenziali clienti, stabilito il nostro segmento di mercato sappiamo anche chi saranno i nostri potenziali clienti e, potremmo anche più o meno capire quanti ne sono. Se operiamo in una città povera e offriamo prodotti di basso costo quasi tutti potranno essere nostri clienti, se i nostri prodotti sono molto costosi forse avremo solo 5 clienti. Ma se produciamo beni molto belli e costosi, forse ci conviene operare su una scala geografica più ampia!

Struttura e dimensione Una volta che abbiamo stabilito così bene cosa facciamo, dobbiamo vedere con chi ci confrontiamo sul mercato, chi sono i nostri concorrenti. Nel caso del parrucchiere e facile, basta vedere lungo la strada se ci sono altri negozi di parrucchiere o quali sono quelli più vicini. Negli altri casi è un po' più difficile perché dobbiamo vedere anche chi produce

beni o servizi alternativi ai nostri. Per chiarirci meglio, il mercato di un panettiere, non è costituito solo dagli altri panettieri, ma anche da chi fa grissini, crackers o vende pane imbustato prodotto altrove. La struttura del mercato del panettiere è data da tutti questi prodotti, la sua dimensione dalla quantità di pane, grissini, crackers, pane imbustato che la gente compra.

Fattori critici di successo Se riusciamo a rispondere alla domanda "perché il signor x deve scegliere il mio prodotto o servizio invece che da un altro?" abbiamo individuato i fattori critici di successo (Ok, anche "perché io sono più simpatica!" è una risposta valida, fa parte della capacità di comunicazione che è una dote molto importante per un imprenditore) ed è su questo fattore che noi dobbiamo puntare per far funzionare la nostra attività. Se rivoltiamo la domanda "perché il signor x deve scegliere il prodotto o servizio di un altro invece del mio?" abbiamo i nostri fattori di debolezza, quelli che dobbiamo cercare di eliminare o ridurre per quanto possibile (anche qui "perché lui è più simpatico" ci dice che forse dobbiamo essere più gentili con i nostri clienti!).

Grado di competitività è dato dall'insieme dei nostri fattori critici di successo e insuccesso (debolezza) e ci dice quante possibilità abbiamo di andare meglio o peggio dei nostri concorrenti.

Concorrenza diretta e indiretta arrivati a questo punto della nostra ricerca di mercato abbiamo già capito chi sono i nostri concorrenti. Ci rimane da capire solo chi sono i nostri concorrenti diretti e quelli indiretti. Riprendiamo l'esempio del panettiere, gli altri panettieri, che fanno un prodotto simile al suo (il pane, appunto) sono i concorrenti diretti, i negozi che vendono crackers e grissini, che non sono pane ma possono essere usati in sostituzione del pane, sono i concorrenti indiretti. I concorrenti indiretti sono quelli che vendono o producono un bene non simile ma sostituibile il mio. Allo stesso modo, se io fabbrico scarpe di buona qualità classiche un mio concorrente indiretto sarà colui che fabbrica scarpe di buona qualità alla moda, perché alla mia cliente ideale può venire una volta il desiderio di una spesa un po' folle rispetto ai suoi gusti normali.

La scelta di posizionamento

Per terminare il discorso sulla concorrenza, e chiudere l'indagine di mercato, dovremmo, infine, vedere le quote di mercato ed i punti di forza e debolezza dei nostri concorrenti. In tal modo possiamo usare i loro punti di debolezza ed i servizi o prodotti non offerti per creare la nostra quota di mercato e puntare alla conquista di questo mercato con una strategia di marketing adeguata.

Il piano di marketing

Il marketing è l'insieme degli elementi che ci aiuta a vendere i nostri prodotti o servizi. A qualsiasi livello opererà la nostra azienda, abbiamo bisogno del marketing e, anche se a livello inconscio e intuitivo, tutti gli imprenditori bene o male fanno marketing. Infatti la traduzione non letterale del termine marketing può essere tanto "vendere" quanto "stare sul mercato".

Il primo punto, la base di partenza, è decidere qual'è il nostro target, l'obiettivo che vogliamo raggiungere, cioè il tipo di clientela a cui ci rivolgiamo. Le nostre politiche di marketing cambieranno molto a seconda del nostro target, se il cliente a cui ci rivolgiamo è uomo, donna, bambino, ricco,

povero, colto, selettivo, se lavora, se è una società, se ha molto o poco tempo libero, e così via.

Le politiche di marketing, infatti, non si basano solo sulla pubblicità ma su almeno 4 fattori diversi, che sono:

- Prezzo di vendita
- Politica di prodotto
- Promozione
- Distribuzione tramite opportuni canali e localizzazione

Il primo e cruciale punto da affrontare è il **prezzo di vendita**. Può sembrare banale ma non lo è. Tanto per cominciare io posso decidere di produrre molto guadagnando poco sul singolo pezzo venduto e rifarmi sulla quantità, oppure di avere un margine di guadagno alto e vendere di meno. Ovviamente dipende da chi mi rivolgo. Se il mio cliente ideale non è ricco cercherò di vendere a poco, se, invece il mio è un prodotto di lusso il mio prezzo sarà molto alto, non solo perché mi costa di più farlo, ma proprio perché voglio che solo poche persone possano comprare il mio prodotto, perché voglio che diventi uno status symbol. Se pensiamo al ristorante dei nostri esempi, è quello che abbiamo fatto dall'inizio, abbiamo stabilito un

prezzo alto perché volevamo una clientela ricercata. Se invece aprissimo una friggitoria take away il nostro ragionamento sarebbe il contrario.

La politica di prodotto si riferisce, invece al tipo di prodotto che realizziamo, alla sua qualità al livello di personalizzazione, alla gamma, cioè alla varietà offerta. Posso decidere di fare solo penne, farle benissimo e farne di un solo tipo, un modello ogni anno. Oppure posso decidere di produrre la gamma più ampia possibile di articoli di cancelleria, dalle penne alle matite ai pennarelli alla carta e così via in modo da invogliare i clienti a venire da me perché da me trovano tutto quello che gli può servire.

Qualità, specializzazione e gamma dei prodotti e servizi sono le principali politiche di prodotto su cui possiamo decidere.

Con **promozione** si intendono tutte le tecniche di comunicazione e convincimento all'acquisto: confezione, pubblicità su giornali, radio, tv, gadget, volantini, depliant, comunicazione porta a porta, telemarketing, promozioni sui prezzi, tessere fedeltà e qualsiasi altra cosa possa venirci in mente. Anche in questo caso,

ovviamente, dobbiamo ben avere in mente a chi ci rivolgiamo. Se vendiamo un prodotto di lusso l'ideale sarebbe una pubblicita' su una rivista di alto livello, tipo Fortune, ed evitare quotidiani, radio e tv. Meglio regalare il nostro prodotto ad un divo del cinema perche' lo renda immediatamente uno status symbol. Se ci rivolgiamo alla signora che va a fare la spesa al supermercato, una tessera fedelta', una raccolta punti, un 3x2 e tanta pubblicita' in tv saranno le soluzioni migliori. Se ci rivolgiamo agli abitanti di un quartiere o agli uffici di un centro direzionale meglio i volantini e, al limite, annunci sulla radio locale.

L'ultimo punto da affrontare è costituito da **localizzazione e distribuzione** del nostro prodotto. Questo aspetto riguarda poco i servizi, che come abbiamo detto nella prima parte, difficilmente sono trasportabili. Per quel che riguarda i prodotti, come al solito, dipende da chi è il nostro cliente. Il prodotto di lusso non puo' essere venduto al supermercato, e questo è intuitivo, magari, pero' per accrescere interesse deve essere proprio difficile da trovare, un unico punto vendita o molto pochi è una politica di marketing basata sulla localizza-

zione. Il prodotto di massa, al contrario, richiede la grande distribuzione, il supermercato, ed una catena di distribuzione molto diffusa. Se io trovo in qualsiasi negozio la pasta xy, è piu' facile che mi affezionino e compro sempre e solo la pasta xy.



L'AZIENDA

A questo punto possiamo dedicarci all'organizzazione della nostra azienda. Come al solito dobbiamo andare per fasi, per capire la struttura e le risorse aziendali necessarie allo sviluppo della nostra impresa.

Le fasi sono:

- Piano tecnico-produttivo
- Piano organizzativo
- Piano degli investimenti
- Piano economico-finanziario

Piano tecnico-produttivo

Per cominciare dobbiamo pensare a quello che dobbiamo fare nella nostra impresa e pianificare l'intero processo produttivo (dall'acquisto delle materie prime al prodotto finito) o di realizzazione dei servizi. Conoscendo il processo di base, i suoi punti critici ed avendo un'idea dei tempi di realizzazione possiamo organizzare bene il nostro piano degli investimenti.

Come al solito usiamo un esempio per capire bene.

Pensiamo al negozio di parrucchiere, cosa ci serve?

Tanto per cominciare il locale adatto e una o due postazioni per il lavaggio dei capelli (quindi forse dovremo fare dei lavori all'impianto idraulico) poi specchi a parete, phon, poltroncine,

spazzole, pettini, forbici, asciugamani, caschi per l'asciugatura mobili, scaffali, eccetera. Poi ci occorrono le materie prime e di consumo: tinture, shampì, balsami, guanti usa e getta, acidi per la permanente, mollettoni e pinze per i capelli e così via.

Tutto ciò vuol dire che dobbiamo trovare le apparecchiature che fanno per noi con il giusto rapporto qualità prezzo, dobbiamo pensare ad una soluzione di arredo che sia funzionale, ci piaccia e sia comoda e attraente per i clienti. Dobbiamo trovare i fornitori per le materie prime e prendere accordi per i rifornimenti e i pagamenti. Infine dobbiamo pensare se possiamo seguire noi la contabilità o esternalizzare il servizio (cioè affidarci a un ragioniere) se fare noi le pulizie o esternalizzare anche questo servizio (chiamando una persona o un'impresa di pulizie). Dobbiamo decidere se abbiamo bisogno di personale e, nel caso, con che capacità e competenze. Dobbiamo pensare che, probabilmente avremo più clienti il fine settimana e vicino ai periodi di festa che nel resto dell'anno e pensare a del personale di rinforzo o ad un sistema di prenotazioni.

Nel caso di un'attività produttiva dobbiamo pensare anche alla

capacità produttiva su cui dimensioniamo la nostra impresa, quindi quanto potremmo produrre e in quanto tempo pensiamo di andare a regime (cioè utilizzeremo le macchine al loro massimo livello di efficienza).

Quindi dobbiamo considerare quattro aspetti:

- Costi esterni
- Personale
- Materiali
- Attrezzature ed impianti

Il piano organizzativo

Il piano organizzativo ha poco senso per un'impresa individuale o, comunque molto semplice, diventa invece sempre più importante man mano che la struttura cresce e si complica. Già nel caso del ristorante diventa necessario.

In ogni caso, realizzare un piano organizzativo vuol dire:

- 1 Identificazione delle aree strategiche
- 2 Definizione degli obiettivi di ciascuna area funzionale
- 3 Definizione delle attività
- 4 Individuazione delle diverse modalità con cui ottenere lo stesso risultato per ciascuna attività

L'identificazione delle aree strategiche vuol dire capire come deve

essere diviso il lavoro perché venga fatto bene.

Se nel ristorante un'unica persona è addetta a tutte le funzioni in modo disordinato, a meno che non si tratti di un ristorante che non serve più di 4 clienti a volta, possono nascere problemi. Se già si dividono le diverse attività in una pianificazione, abbiamo più possibilità che le cose funzionino bene. Innanzitutto consideriamo la funzione approvvigionamenti: molte cose le possiamo comprare periodicamente (sale, spezie, conserve, etc.) per altre dovremmo andare al mercato ogni mattina (frutta e verdura, carne, pesce), quindi è meglio prevedere che qualcuno ogni mattina alle 7 (per esempio) ha questo compito;

altra funzione importante è la cucina: a che ora occorre essere in cucina per essere pronti a ricevere i clienti alle 20,00? Chi dirige questo settore? Chi decide il menu' giornaliero, chi va a fare la spesa o chi cucina?

La sala: chi la gestisce, di quante persone ha bisogno, quali sono i tempi necessari per essere pronti a ricevere i clienti alle 20,00?

I prezzi, come vengono stabiliti? Chi sta alla cassa? Con che frequenza vengono aggiornati?

Questo giusto per fare un esempio delle diverse aree funzionali e

delle responsabilità di ognuna. Ovviamente nel definire le aree funzionali si definiscono anche gli obiettivi di ognuna e le attività che ad essa fanno capo. Il responsabile di ogni area funzionale poi dovrà decidere di volta in volta, con il passare del tempo del personale di cui ha bisogno, anche a seconda dei periodi dell'anno o con il crescere dell'impresa.

Per realizzare bene un piano organizzativo, quindi, oltre alle aree funzionali ai loro obiettivi e competenze è necessario spiegare, per ognuna di loro:

- N° tot di persone impiegate
- N° di ore di lavoro giornaliero o settimanale (serve a stabilire il carico di lavoro di ognuno e aiuta a decidere sui compensi)
- Analisi dei ruoli
- Organigramma della struttura (solo per le realtà grandi e complesse)
- Politiche retributive (ognuno deve sapere quanto guadagna e se lavorando di più e/o meglio ne viene ricompensato, la chiarezza serve a motivare il personale)

Piano degli investimenti

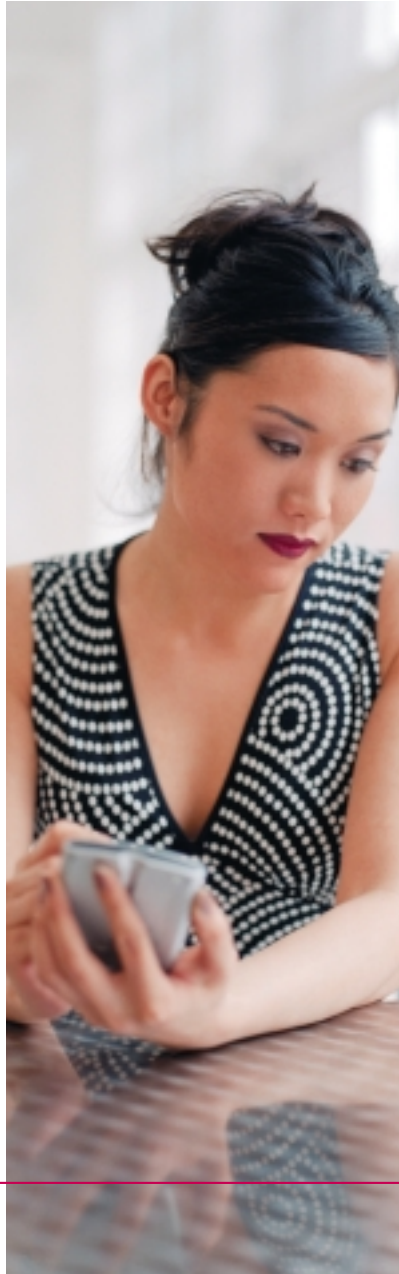
Del piano degli investimenti, in effetti, ne abbiamo già parlato a proposito del piano tecnico- pro-

duittivo e ne rappresenta la conseguenza logica. Quando nello scrivere il piano tecnico produttivo abbiamo individuato tutti i macchinari, computer, mobili ed altri materiali che ci servono per creare la nostra impresa, abbiamo già realizzato la prima parte del piano degli investimenti. A questo punto, infatti, ci basta conoscere il prezzo ed avere i preventivi di tutto ciò che ci serve, tranne i costi di gestione (cioè stipendi, bollette e le altre spese che avremo per funzionare) per elaborare il piano degli investimenti.

Possiamo quindi dire che il piano degli investimenti è il dettaglio di tutte le spese che dobbiamo affrontare per creare la nostra impresa (mentre i costi di gestione sono le spese che dobbiamo affrontare ogni mese o ogni settimana per far funzionare la nostra impresa: l'acquisto di un casco per asciugare i capelli fa parte del piano di investimenti di un negozio di parrucchiere; la corrente per farlo funzionare è un costo di gestione).

Il Piano Economico-Finanziario

Esso è effettuato in genere relativamente ad un periodo di 3 o 5 anni, consiste nella misurazione economica degli altri piani. Lo scopo è quello di simulare



un'ipotesi di gestione e di misurarne i risultati.

Infatti viene elaborato attraverso il piano degli investimenti realizzato grazie al piano operativo, che si traduce quasi completamente nello stato patrimoniale previsionale. Un prospetto delle entrate e delle uscite che si basa sul piano organizzativo (costi di personale materie prime e ipotesi di vendita) e si traduce nel conto economico previsionale.

Il conto economico

Il conto economico è il prospetto in cui si mettono a confronto i conti che esprimono i valori dei costi e dei ricavi di competenza economica dell'anno. Se i secondi sono superiori ai primi si avrà un utile, altrimenti si avrà una perdita.

La rappresentazione grafica più consueta è la seguente:

COSTI	RICAVI
Rimanenze iniziali di Magazzino	Ricavi vendite prodotti / servizi
Acquisti di materie prime	Proventi vari
Resi su vendite	Proventi finanziari
Costi di Personale	Proventi straordinari
Spese per prestazioni di servizio	Rimaneze finali di magazzino
Spese generali	Proventi finanziari
Ammortamenti	
Oneri diversi	
Oneri finanziari	
Costi straordinari	
Imposte sul reddito	
TOTALE COSTI	TOTALE RICAVI
Utile di esercizio	
TOTALE A PAREGGIO	

Lo Stato patrimoniale è il prospetto che raccoglie :

- i conti che esprimono variazioni finanziarie attive e passive
- i conti che esprimono le quote di quei costi e ricavi che non sono di competenza dell'esercizio

Le attività esprimono investimenti e sono rappresentate da:

- conti finanziari attivi (crediti verso clienti, cassa, conti correnti bancari attivi);
- conti economici relativi a costi già sostenuti ma che interes-

sano anche gli anni futuri (impianti, rimanenze di prodotti)

Le passività esprimono finanziamenti o fonti di risorse esterne e sono rappresentate da :

- Conti economici relativi a ricavi già conseguiti ma che interessano gli anni futuri
- Conti finanziari passivi (debiti verso fornitori, finanziamenti bancari)

Se le attività sono superiori alle passività, si dice che l'azienda è in attivo, viceversa si dice in passivo. La rappresentazione grafica più consueta è la seguente:

ATTIVITÀ	PASSIVITÀ
c Cassa	c Debiti vari e verso fornitori
c Banca c/c attivo	c Banca per c/c passivo
c Crediti vari	c Fondo svalutazione crediti
c Crediti verso clienti	c Fondo imposta
c Rimanenze finali di magazzino	c Mutui Passivi
c Immobilizzazioni materiali (terreni, fabbricati, impianti, macchinari, mobili, arredi, automezzi, brevetti e marchi).	c Fondo T.F.R.
	c Fondo ammortamenti fabbricati
	c Fondo ammortamenti impianti e macchinari
	c Fondo ammortamenti mobili
	Totale Passività
	Capitale proprio
	Capitale Sociale
	Fondi di riserva
	Utile d'esercizio
	Totale a pareggio

LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN

Ormai sul business plan sappiamo tutto, chiudiamo con qualche suggerimento per la sua redazione.

Abbiamo accennato il fatto che esistono molti modelli, in tutti però sono contenuti gli aspetti che abbiamo analizzato insieme, quindi se vogliamo chiedere un finanziamento per cominciare un'attività nostra non dobbiamo avere

paura, siamo preparati.

Uno degli aspetti più difficili nella redazione del business plan è la ricerca di mercato. Ricordiamo però che:

- Più piccola è la nostra azienda meno approfondita deve essere l'indagine.
- Possiamo verificare l'esistenza di base di dati presso le associazioni di categoria
- Possiamo valutare l'opportunità di consultare le seguenti banche



di dati a pagamento:

Cerved
Databank
Emel- Il Sole 24 Ore
Istat
Seat

Un altro aspetto che puo' sembrare difficile è costituito dal piano degli investimenti, dai conti e dai prospetti. In effetti si tratta di una specializzazione complessa ed è meglio non improvvisarsi contabili se non si ha la formazione necessaria, da soli probabilmente riusciremo a preparare il piano degli investimenti e quello dei costi di gestione del primo anno, ma per fare una previsione di quanto potremmo guadagnare e per la realizzazione dei bilanci previsionali (nei quali dobbiamo considerare non solo investimenti e costi di gestione, ma anche tasse da pagare, gli oneri per il personale, le quote di ammortamento delle immobilizzazioni e l'incidenza di tutti questi fattori sulla produttività) forse è meglio chiedere aiuto ad un amico o al commercialista. L'importante è che ora sappiamo piu' o meno di che si tratta e potremo capire il lavoro di chi ci aiuterà in quest'attività. Inoltre, puo' aiutarci farci fare piu' di un preventivo per ogni spesa che

dobbiamo sostenere, in questo modo potremo anche scegliere gli acquisti con piu' informazioni a disposizione.

Per il piano degli investimenti possiamo dividere gli acquisti necessari in quattro categorie:

- attrezzature, macchinari e impianti;
- beni immateriali;
- lavori di ristrutturazione degli immobili;
- arredi.

Nel primo gruppo dobbiamo elencare tutti i macchinari che ci occorrono, i computer e, se è il caso, impianto elettrico, impianto antincendio, impianto idraulico e così via, (nelle attrezzature rientrano tutte le cose necessarie alla produzione, nel caso del ristorante, pentole e stoviglie vanno in questa voce). Dovremo fare una tabella con quattro colonne, come questa:

voce di spesa	Quantita'	Prezzo unitario	Importo totale
macchina da cucire	2	1.000,00	2.000,00

Nel secondo gruppo dovremo elencare, continuando la tabella, i cosiddetti beni immateriali, cioè brevetti, licenze software e così via.

Nel terzo gruppo elencheremo gli eventuali lavori di ristrutturazione, vetrine, insegne, eccetera, infine nel quarto gruppo dobbiamo inserire i mobili che ci servono.

Anche per il piano dei costi generali (o di gestione), dovremo fare una tabella simile alla precedente, elencando tutte le spese che prevediamo dovremo effettuare in un anno per il buon funzionamento delle attività.

In particolare dovremo considerare le seguenti voci:

- fitto dei locali
- utenze (cioè le bollette di acqua, luce, gas e telefono)
- materie prime
- materiali di consumo diversi dalle materie prime (ad esempio la cancelleria, cioè penne, carta e altro)
- costo del personale

Ma potrebbero essercene anche altre come, ad esempio le assicurazioni.



PARTE TERZA
**PIANIFICAZIONE
E CONTROLLO**

CENNI INTRODUTTIVI AL CONTROLLO DI GESTIONE

Lo scopo del controllo di gestione è di individuare gli obiettivi economici da raggiungere ed i modi per realizzarli. Misurare di volta in volta se sono stati raggiunti, in caso contrario capire i motivi degli eventuali scostamenti (scostamento è un termine economico che indica la differenza tra l'obiettivo e il risultato) e se necessario decidere cosa bisogna cambiare per raggiungere il nostro obiettivo.

Gli strumenti che si utilizzano in questa attività sono soprattutto due: il budgeting ed il reporting.

Il **budgeting**, cioè fare il budget o meglio preparare il bilancio preventivo, vuol dire decidere, sulla base dei dati che abbiamo, quanto dobbiamo spendere nel corso di un anno per portare avanti la nostra azienda. Vuol dire, anche, che decidiamo prima su quali attività investire nel corso dell'anno. Cioè se daremo più importanza ed investiremo di più nella comunicazione, nella qualità delle materie prime o in che altro.

La fase di **“reporting”** invece si

riferisce all'imputazione dei costi, cioè spiega ogni voce del budget che tipo di spesa è.

Per fare un esempio il budget ci dice che in un anno spenderemo 100.000,00 euro di stipendi. Il reporting ci spiega che questi 100.000,00 euro sono così divisi:

- 50.000,00 euro personale di progetto (costi diretti)
- 25.000,00 euro amministrazione (costi indiretti)
- 10.000,00 euro personale di servizio (parte diretti e parte indiretti)
- 15.000,00 euro consulenze (parte diretti e parte indiretti).

Ovviamente oltre alle spese il budget ci dice anche quali sono le previsioni di fatturato e di guadagno.

Se riusciamo a dividere il nostro budget annuale su periodi di tempo più brevi, ad esempio due o tre mesi, possiamo controllare ogni due o tre mesi con il consuntivo (cioè con il bilancio delle entrate e delle uscite reali) se le previsioni di spesa e di guadagno sono state mantenute o no e, se il reporting è stato fatto bene, anche capire, nel caso in cui non ci troviamo, dov'è il problema. Quest'operazione si chiama “analisi degli scostamenti tra budget e

consuntivo”, e consente di individuare in dettaglio l’origine del risultato negativo o positivo, all’interno delle diverse voci di costo e ricavo.

Come abbiamo già visto con il business plan esistono diversi tipi di budget e più è grande l’azienda più budget diversi saranno utilizzati. A noi adesso, però, basta conoscere solo 3 tipi di budget:

- Budget operativo: entrate ed uscite dell’attività dell’impresa, quindi le vendite ed i costi sostenuti per realizzare il prodotto che vendiamo (lavoro, materie prime);
- Budget degli investimenti: le spese che sosteniamo per mettere su l’impresa (macchinari, computer, etc.)
- Budget finanziario: i soldi che abbiamo a disposizione o che, sicuramente, possiamo avere in prestito

Nell’analisi dei costi (quindi nell’attività di reporting), infatti una prima distinzione va fatta tra costi di prodotto (che possiamo chiamare anche diretti) e costi di periodo (che possiamo chiamare anche indiretti), cioè tra risorse impiegate in attività primarie, associate direttamente alla realizzazione dei prodotti/servizi e

quelle impegnate in attività di supporto, cioè quelle che rendono possibili le attività primarie e che, normalmente si riferiscono proprio alla gestione dell’impresa.

Per capirci meglio, se produciamo scarpe, i costi di prodotto saranno le materie prime ed il lavoro dei calzolai, costi di periodo sarà lo stipendio della segretaria (che non fa le scarpe ma serve per il buon funzionamento dell’azienda!)

A che ci serve questo tipo di analisi? Ci serve per capire se la nostra azienda è ben dimensionata. Facciamo un esempio sempre con la nostra fabbrica di scarpe (l’esempio, comunque, si adatta a qualsiasi tipo di impresa, che sia di produzione o di servizi!).

Se i costi diretti di un paio di scarpe sono di 10 euro e i costi indiretti sono 10 euro, possiamo già capire che i costi di gestione della nostra impresa equivalgono a quelli di produzione vera e propria. Se poi il prezzo medio di mercato del paio di scarpe che noi produciamo è di 18 euro, capiamo che produrre scarpe ci costa troppo. Dato che i costi diretti di produzione difficilmente possiamo ridurli, probabilmente il problema è nei costi di gestione troppo alti.

Cosa possiamo fare?

Per prima cosa cerchiamo di capire bene come funzionano questi due tipi di costi.

Abbiamo detto che i costi di produzione sono quelli che c'entrano direttamente con la produzione. In realtà anche qui abbiamo una divisione tra i costi unitari (diretti) e generali (indiretti). Per fare il nostro paio di scarpe abbiamo la materia prima ed il lavoro diretto ma, probabilmente, avremo anche qualche macchinario, ad esempio una macchina che colora il cuoio il cui costo è sempre lo stesso e non cambia a seconda di quante scarpe produciamo, se abbiamo dimensionato bene la nostra struttura, i costi indiretti di produzione su ogni paio di scarpe non saranno molto alti, ma se non utilizziamo i nostri macchinari secondo il loro standard di produzione (cioè la quantità di lavoro che li rende economicamente convenienti) questi costi peseranno di più su ogni scarpa prodotta. Facciamo un esempio con i numeri:

PRODUZIONE GIORNALIERA	COSTO INDIRETTO TOTALE	COSTO PAIO DI SCARPE
10 PAIA	10	1
2 PAIA	10	5

Questo che abbiamo spiegato è anche il modo in cui funzionano i costi di periodo o gestione aziendale, lo stipendio della segretaria, del contabile, la luce degli uffici, la cancelleria e tutti gli altri costi non direttamente impegnati nella produzione di un paio di scarpe ricadono sul costo di ogni paio di scarpe in proporzione a quante ne produciamo. Più paia di scarpe produciamo più basso sarà il suo costo.

Ecco perché dobbiamo stare attenti a dimensionare bene la nostra impresa. Le attività di pianificazione e controllo ci possono aiutare a capire come stiamo andando e cosa dobbiamo, eventualmente correggere.

Soprattutto nelle fasi iniziali della nostra impresa è quindi molto importante fare un buon lavoro di budgeting e reporting con scadenze almeno trimestrali e verificare almeno ogni tre mesi i risultati.

Nell'esempio che abbiamo fatto all'inizio avevamo un costo indiretto troppo alto. Possiamo immaginare che non producevamo abbastanza o che avevamo troppe spese di gestione. I budget ed i report ci possono dire esattamente qual'è il problema.

Gli altri budget che ci interessano, quelli finanziario e degli investimenti, li abbiamo già visti nel business plan e, in effetti, sono importanti soprattutto nelle fasi di creazione della nostra impresa o di nuovi investimenti.

Oltre agli aspetti finanziari, però, ci sono tecniche di controllo di gestione anche non finanziarie, cioè che riguardano aspetti non monetari, non legati ai soldi.

Infatti la nostra impresa, crescendo, può stabilire come obiettivo da raggiungere la conquista di una quota di mercato o di altri fattori che considera competitivi, come ad esempio:

- Tempo (di produzione, puntualità nella consegna).
- Qualità (rispondenza dei prodotti/servizi alle esigenze).
- Flessibilità (costo/tempo necessario per adattarsi al cambiamento).
- Produttività (rapporto tra input ed output).
- Compatibilità ambientale (emissioni inquinanti in aria e/o acqua, rifiuti/riciclaggio, consumo di sostanze non rinnovabili).

E molti altri elementi ancora che possono essere visti come fattori critici di successo e rappresentare il vantaggio competitivo dell'impresa.

Questi elementi non sempre sono misurabili numericamente o, in alcuni casi, la misurazione numerica non ci dice molto. In questi casi abbiamo bisogno di un parametro di riferimento, cioè un valore assoluto con cui confrontarci (ad esempio i limiti stabiliti dalla legge per le emissioni inquinanti) o possiamo confrontarci con altre imprese che operano nel nostro stesso settore o, ancora, con imprese che, sappiamo essere particolarmente brave nel fattore che a noi interessa migliorare.

Questo metodo di confronto si chiama Benchmarking

Può essere utilizzato per confrontare sia prestazioni di carattere finanziario che non finanziario.

Nel primo caso può essere considerato come uno strumento di analisi di secondo livello (dopo che abbiamo verificato come stiamo andando da un punto di vista finanziario, possiamo confrontare i nostri risultati con altre imprese che operano nel nostro stesso settore per avere un quadro più chiaro).

In ogni caso il benchmarking prevede 5 fasi di attività:

1. Individuazione degli obiettivi (cioè del fattore o elemento oggetto del confronto, ad esempio la qualità del servizio).

2. Scelta delle organizzazioni con le quali confrontarsi.
3. Definizione delle modalità di confronto (in che modo possiamo ottenere le informazioni che ci interessano, non sempre è possibile averle direttamente ma occorre lavorare su fonti informative secondarie: pubblicazioni, database, bilanci, exlavoratori, clienti e venditori, eccetera).
4. Scelta delle specifiche prestazioni.
5. Identificazione delle modalità di correzione dei dati (cioè adattare i dati alla realtà della nostra azienda perché il confronto sia realistico).

Ovviamente il confronto non è sufficiente. Una volta che abbiamo capito che un'altra impresa fa meglio di noi una cosa e come fa a farla meglio, dovremo imitarla, cercare di adattare il metodo usato alla nostra azienda. In questo modo il benchmarking può aiutarci a crescere e a migliorare.

Amministratore: È colui che amministra, cioè gestisce la società e può firmare per la società.

Ammortamento: I macchinari, i computer ed anche i locali che usiamo nella nostra attività sono soggetti a usura, si rovinano, si guastano o, semplicemente diventano obsoleti (non sono più abbastanza moderni) e vanno cambiati. L'ammortamento considera l'usura e l'obsolescenza dei nostri investimenti prevedendo il numero di anni che dureranno e dividendo il valore del bene per gli anni della sua vita, in modo da attribuire ad ogni anno una quota dell'investimento e, poi, mettere da parte i soldi che occorreranno per comprare il nuovo macchinario quando sarà arrivato il momento.

Associazione di categoria: è un'associazione che rappresenta gli appartenenti ad una stessa categoria professionale. Ad esempio c'è la Confesercenti che riunisce i commercianti, la Coldiretti per gli agricoltori e così via.

Atto costitutivo: è un documento scritto con cui si fa nascere la società, vi sono indicati i nomi dei soci, gli scopi della società, il settore in cui opera, eccetera.

Bilancio d'esercizio: (Balance o financial report in inglese) è la "dichiarazione dei redditi" delle imprese, riporta tutte le entrate e le uscite che si sono realizzate nell'anno solare (dal 1° gennaio al 31 dicembre).

Brevetto: è la protezione di un'invenzione. Se per esempio io invento una medicina assolutamente nuova, posso brevettarla e nessuno oltre me potrà produrla.

Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura: È l'ente presso il quale si devono registrare le imprese per poter operare e che gestisce molti dei servizi alle imprese.

Capitale: è il patrimonio della società, cioè i soldi che appartengono all'impresa.

Fattibilità: essere fattibile, indica la possibilità di realizzare veramente e con successo.

Fattori competitivi: sono le caratteristiche di un'impresa che la rendono competitiva, cioè in grado di conquistare il mercato o di apparire migliore di un'impresa concorrente. Non sono solo fattori economici come il prezzo, ma anche altri legati all'immagine ed a quello che i clienti vogliono. In un periodo in cui per la gente è importante il rispetto dell'ambiente, ad esempio, il non inquinare diventa un fattore competitivo.

Finanziamenti alle imprese: Sono i capitali che gli enti pubblici danno alle imprese per fare degli investimenti. Possono essere a fondo perduto (che non devono essere restituiti) o a mutuo agevolato (che devono essere restituiti ma con condizioni migliori di quelle del mercato).

Interesse: è una percentuale che si paga sui prestiti delle banche e degli enti, si può dire che è il costo del denaro che viene prestato e si calcola su base annuale.

Lavoro autonomo: è il lavoro condotto in forma autonoma, cioè per se stessi, senza un datore di lavoro a cui rispondere.

Lavoro dipendente: è il lavoro alle dipendenze di un ente, di un'azienda o una persona, può essere a tempo indeterminato o determinato.

Lavoro stagionale: è un lavoro necessario solo in alcuni periodi dell'anno, si riferisce principalmente a mansioni non specializzate, ad esempio la raccolta di frutta, pomodori ed altri prodotti agricoli o il lavoro come cameriere in alberghi e bar nel periodo estivo.

Monopolio: è la situazione in cui c'è un solo produttore di un determinato bene sul mercato, perché protetto dalla legge o perché possiede un brevetto. In Italia, ad esempio, l'Enel – l'ente che produce l'energia elettrica – opera in una situazione di quasi monopolio.

Partita IVA: Imposta sul valore aggiunto (VAT in inglese) è una tassa che si paga su tutti i prodotti comprati o venduti e per i servizi professionali.

Produzione di beni: è la produzione di tutte le merci che è possibile toccare, scegliere e vedere prima dell'acquisto siano esse mobili, cioè trasportabili, o immobili, cioè non trasportabili come ad esempio le case.

Produzione di servizi: è la realizzazione di attività o prodotti che non si possono vedere né toccare prima che siano stati erogati e che, in genere, non possono essere trasportati. Sono ad esempio servizi la pulizia di uffici, l'attività di consulenza, ma anche l'attività alberghiera e di ristorazione.

Quota sociale: è il contributo che annualmente o una sola volta i soci di una cooperativa versano per fare parte della cooperativa. La cifra viene decisa dai soci quando si prepara lo statuto.

Rappresentante legale: è colui che rappresenta la società, cioè che firma in suo nome i documenti e gli atti ufficiali.

Tessuto produttivo: è il totale delle attività produttive di un paese, quindi delle imprese che producono beni e servizi.

AGEVOLAZIONI

Oltre a quelle esaminate, esistono molte altre leggi di agevolazione per le imprese, sia già esistenti, che nuove, citiamo le più importanti.

A livello nazionale:

- N.215 del 25/2/1992 - Finanziamenti all'imprenditoria femminile (cioè società composte in maggioranza da donne);
- N.488 del 19/12/1992 - Agevolazioni per le attività produttive nelle aree depresse (settori: turismo, commercio, imprese artigiane).

A livello regionale, nelle regioni del sud Italia (come Campania, Sicilia e Puglia), i bandi di finanziamento vengono pubblicati nell'ambito del P.O.R. cioè il Piano Operativo Regionale, che gestisce tutti i finanziamenti regionali ed a cui è dedicata una sezione del sito web della regione. L'asse (cioè la sezione) che si occupa dei finanziamenti alle imprese è il numero 4.

Inoltre la Regione Campania ha emanato la legge n°15/2002 per l'imprenditoria giovanile che amplia l'età massima a 40 anni per gli immigrati con regolare permesso di soggiorno e si rivolge a nuove imprese di qualsiasi tipo (ditte individuali, società, cooperative) e di qualsiasi settore (commercio, artigianato, etc).

La regione Lazio, invece, ha alcune leggi specifiche. Tra le altre:

- 23 del 3/7/1986 - Fondo regionale per l'assistenza tecnica e finanziaria a piccole e medie imprese operanti nel Lazio;
- N.7 (art.12) del 19/2/1998 - Accesso al credito ed incentivazione alle imprese artigiane - Interventi a favore dell'attività produttiva.

Il Comune di Roma, in particolare, ha emanato una legge il 30/12/2004 specifica per le agevolazioni a nuove imprese di qualsiasi tipo (ditte individuali, società, cooperative) e di qualsiasi settore (commercio, artigianato, etc) costituite da cittadini immigrati.

La legge prevede contributi a fondo perduto e finanziamenti a tasso agevolato sia per gli investimenti che per le spese di gestione, più servizi di consulenza per la progettazione e la fase di avvio della nuova impresa.

Finito di stampare nel mese di Giugno 2005,
presso la Tipolitografia Damagraf
Marino - Roma