



# Guida Web alla Creazione d'Impresa

PRESENTAZIONE

INTRODUZIONE

PERCORSO DI  
CREAZIONE D'IMPRESA

PERCORSO DI  
START-UP D'IMPRESA

## PRESENTAZIONE

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

La Rete formata dalle Camere di Commercio e dalle Aziende Speciali - il "Sistema camerale" - può dare un contributo importante a risolvere (o quantomeno ad attenuare) questo problema di "mortalità infantile" delle nuove imprese.

Il Network camerale - che gestisce i servizi per le nuove imprese tramite le Camere di Commercio e le Aziende Speciali - ha accumulato infatti molta esperienza sulle tematiche della nuova imprenditorialità. Questo bagaglio di conoscenze permette al Sistema camerale di consigliare gli aspiranti e i neo-imprenditori su cosa fare e su cosa non fare.

Attraverso questa "Guida alla Creazione d'Impresa" - fruibile liberamente via web - la Rete camerale si propone un obiettivo al tempo stesso semplice e ambizioso: quello di favorire la nascita non di "nuove imprese" (ne nascono già tante spontaneamente) ma di "buone imprese": in grado, cioè, non solo di sopravvivere sul mercato ma di crescere e consolidarsi nel tempo.



PRESENTAZIONE

INTRODUZIONE

PERCORSO DI  
CREAZIONE D'IMPRESA

PERCORSO DI  
STURT-UP D'IMPRESA

## INTRODUZIONE

### Obiettivi

La "Guida Web alla Creazione d'Impresa" si propone come strumento formativo, agile e di semplice consultazione. Nasce con l'obiettivo di favorire la creazione, l'avvio ("start-up") e la gestione ottimale delle nuove imprese.

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

### Destinatari

La Guida si rivolge in generale a tutti coloro che entrano o rientrano nel mercato del lavoro, e soprattutto, a chi sta pensando ad una attività economica indipendente e vuole "mettersi in proprio".

In particolare si possono individuare due tipologie di destinatari:

### ASPIRANTI IMPRENDITORI

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

### NEO-IMPRENDITORI

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

### Struttura

La Guida propone due diversi percorsi:

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

PRESENTAZIONE

INTRODUZIONE

PERCORSO DI  
CREAZIONE D'IMPRESA

PERCORSO DI  
STURT-UP D'IMPRESA

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

### Obiettivi del percorso

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

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

### Il processo di creazione d'impresa

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

Ciascuna fase pone problemi particolari, ognuno dei quali deve essere affrontato e risolto razionalmente, ma anche in modo creativo. L'imprenditorialità, infatti, è al tempo stesso creatività, fantasia, intuizione, sensibilità, metodo, capacità e competenza tecnica.

### Le 10 fasi della creazione d'impresa

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

1. Cosa significa mettersi in proprio
2. Hai la stoffa dell'imprenditore?
3. L'idea
4. Lo scenario
5. Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza
6. Focalizzare l'idea
7. Scelte di marketing e analisi di mercato
8. Scelte di produzione
9. Organizzare l'azienda
10. Redigere il piano d'impresa



#### PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

#### INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

#### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

#### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

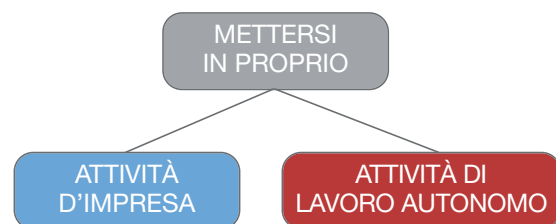
- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa

## 1. Cosa significa mettersi in proprio

### Avviare un'attività autonoma o diventare imprenditore?

Non sempre è chiaro il significato di espressioni quali “*mettersi in proprio*”, “*avviare un'attività autonoma*” o “*diventare imprenditore*”. “*Mettersi in proprio*” è un'espressione generica che si riferisce a tutte le attività di lavoro non dipendente: si può dire, quindi, che chiunque avvii un'attività lavorativa in forma non subordinata “*si mette in proprio*”. Più difficile è distinguere l'“*attività di lavoro autonomo*” dall'“*attività imprenditoriale*”: in genere, tuttavia, *si attribuiscono al lavoro autonomo delle caratteristiche diverse da quelle dell'impresa*. Tutte le attività di lavoro indipendente si possono perciò classificare, secondo le norme civilistiche e fiscali, in due categorie principali:

- **attività d'impresa;**
- **attività di lavoro autonomo.**



### Cosa si intende per “attività d'impresa”

Il Codice Civile non fornisce la definizione di “impresa”, ma quella di “imprenditore” (art. 2082 C.C.): “*È imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e di servizi*”.

È evidente che l'attività citata dal Codice non è altro che l'**impresa**. Quest'ultima può essere perciò definita come l'“**attività dell'imprenditore**”.

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

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

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

### PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

### INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa

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

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

Esaminiamole brevemente.

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

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

#### **Organizzazione dell'attività**

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

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

#### **Professionalità**

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

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

Non è necessario, invece, che l'attività sia svolta ininterrottamente: una attività stagionale, quando sia esercitata in forma organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi (per esempio la gestione di uno stabilimento balneare), costituisce attività d'impresa.

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

#### **Cosa si intende per "attività di lavoro autonomo"**

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

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

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

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

- **esercizio di arti o professioni** (artisti, professionisti dello sport e dello spettacolo, professionisti intellettuali: avvocati, medici, commercialisti, ecc.);
- **collaborazione a progetto**, che ha sostituito di fatto la tradizionale "collaborazione coordinata e continuativa": è un rapporto di lavoro autonomo in base al quale il collaboratore assume, senza vincolo di subordinazione, l'incarico

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

## PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

## INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa

di eseguire un progetto o un programma di lavoro (o una fase di esso), gestendo autonomamente il proprio lavoro in funzione del risultato da raggiungere;

- **lavoro autonomo occasionale:** si considera tale qualsiasi attività di lavoro autonomo esercitata in modo sporadico, di durata complessiva non superiore a 30 giorni nel corso dell'anno solare (nei confronti dello stesso committente) e con un compenso complessivo percepito nel medesimo anno solare da tutti i committenti non superiore a 5.000 Euro (soglia al di sopra della quale scattano determinati obblighi contributivi).



## 2. Hai la stoffa dell'imprenditore?

### Imprenditori si nasce o si diventa?

In realtà la questione è un falso problema. È dimostrato infatti che imprenditori si può diventare, sia con l'esperienza che con lo studio. È innegabile, tuttavia, che alcuni hanno come dotazione naturale delle "marce in più" per svolgere questo particolare tipo di attività: la capacità di leadership, la concentrazione, la capacità di saper attendere i risultati dei propri sforzi; ma anche la creatività, l'elasticità mentale, la capacità di stabilire buone relazioni umane e una equilibrata propensione al rischio.

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

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

### Abbiamo le giuste motivazioni?

È opportuno poi interrogarsi sulle *motivazioni a mettersi in proprio* e ad avviare, in particolare, l'attività prescelta. Va considerato che questa decisione produce effetti importanti sulla propria vita personale. Mettersi in proprio infatti non significa solo cambiare attività: nella maggior parte dei casi significa anche sconvolgere le proprie abitudini, con ripercussioni anche in ambito familiare (che per le donne

### PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

### INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa



imprenditrici possono diventare particolarmente gravose). Il tempo libero verrà molto ridotto, e occorrerà abituarsi a non avere orari.

### Abbiamo le giuste competenze?

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

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

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



## 3. L'idea

### La business idea

L'idea d'impresa è d'importanza cruciale. Una buona idea d'impresa non si può improvvisare. Non conta tanto la sua originalità (anche se spesso le iniziative di maggior successo sono proprio quelle più innovative), quanto la sua *realizzabilità*. Tante trovate all'apparenza geniali, non hanno avuto in realtà applicazione pratica. Ad esempio, anni fa venne inventata una pista di pattinaggio che al posto del ghiaccio aveva come fondo uno speciale materiale sintetico. Ciò comportava diversi vantaggi per il gestore: costi complessivi enormemente più bassi, nessuna manutenzione ecc. L'idea però non ebbe successo, perché la gente aveva piacere di pattinare *sul ghiaccio*.

Quindi, *quand'è che un'idea è realizzabile?* Quando l'imprenditore **produce in base alle esigenze del consumatore** e non quando produce qualunque cosa - anche se di qualità - e poi cerca di venderla al consumatore. Torneremo più avanti su questo punto perché è di *capitale importanza*.

#### PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 **L'idea**

#### INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

#### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

#### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa



## 4. Lo scenario

### Macro e microambiente

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

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

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

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

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

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

Dobbiamo sforzarci di individuare, fra i tanti mutamenti del macro e del microambiente, quelli che possono rappresentare per la nostra azienda una *opportunità* (ad es. una legge particolarmente favorevole) o una *minaccia* (ad es. un cambiamento nei gusti

dei consumatori). Solo comprendendo pienamente quali sono le opportunità e le minacce possiamo sperare di avere successo.

### I clienti

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

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

Al contrario è indispensabile:

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

#### Il peggior padrone: il cliente

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

### PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

### INTRODUZIONE

- 4 **Lo scenario**
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa

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

**E un prodotto mai apparso prima sul mercato, quali bisogni soddisfa?**

La risposta è: *quelli che il consumatore non sapeva di avere.* È il caso, ad esempio, degli ultimi ritrovati tecnologici come il tablet (che soddisfa la voglia di connettività degli "internauti" molto meglio dei tradizionali PC portatili).

**I concorrenti**

Ora occorre ragionare in termini di "sistema competitivo": in sostanza, è necessario tener presente che il mercato in cui si pensa di operare non è rappresentato solo dai clienti. Altri soggetti lo popolano (ad es. i fornitori e soprattutto i **concorrenti**), e con la loro forza saremo costretti a fare i conti.

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

Come fare a dare una occhiata a "cosa fanno gli altri"?  
Ci sono varie possibilità:

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

**I fornitori**

Nessuna impresa al mondo, o quasi, è totalmente "autarchica". Per produrre beni o servizi dovrà ricorrere a sua volta ad altre imprese per la fornitura di materie prime, semilavorati, energia, servizi di trasporto ecc. Quindi la scelta di buoni **fornitori** è tanto più importante quanto più il processo produttivo dipende dalla catena di fornitura, come nel caso del settore di trasformazione manifatturiera. Occorre in particolare:

- avere sempre a disposizione una rosa di fornitori alternativi nel caso in cui quelli principali, per qualsiasi motivo, vengano a mancare;
- privilegiare quei fornitori che ci applicano le **condizioni di pagamento più favorevoli** (per esempio a 60 o 90 giorni). Questo infatti è il modo migliore per prevenire una delle maggiori cause di mortalità delle imprese: la *crisi di flusso di cassa*<sup>3</sup>.

<sup>2</sup>Informazioni disponibili al momento per le sole società di capitali.

<sup>3</sup>La crisi di cash-flow o di flusso di cassa si verifica in parole povere quando un'impresa in un dato momento - a fronte di un fatturato di 100.000 euro non ancora incassato - deve pagare fornitori per 80.000 euro ma ha in cassa solo 10.000 euro.

**PRESENTAZIONE**

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

**INTRODUZIONE**

- 4 **Lo scenario**
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

**PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA**

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

**PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA**

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa

## Gli intermediari commerciali

Altrettanto importante è una selezione accurata degli **intermediari commerciali**. Ad esempio un'impresa di pony express assicura i recapiti tramite gli *addetti alla consegna*; un'impresa conciaria vende i propri prodotti principalmente attraverso gli *agenti di commercio*; un'impresa manifatturiera distribuisce i propri prodotti ai dettaglianti tramite i grossisti, e così via. In tali casi - oltre alle considerazioni fatte sopra - nella scelta degli intermediari (soprattutto dei rivenditori) entrano anche determinate scelte di *marketing*, di cui si parlerà più avanti.



## 5. Verificare l'idea: punti di forza e punti di debolezza

### Misurare il rischio d'impresa

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

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

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

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

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

Nella fase iniziale, quella di valutazione delle attitudini a mettersi in proprio, eravamo di fronte a *fattori soggettivi*, cioè alle nostre caratteristiche personali.

Ora dobbiamo invece prendere in considerazione tutti quei fattori che influiscono oggettivamente sul successo della nostra impresa: ad es. la concorrenza nel nostro settore di grandi imprese multinazionali, la localizzazione dell'iniziativa, l'andamento del mercato, la copertura finanziaria dell'investimento, ecc.

### PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

### INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 **Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza**

### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa

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

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

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

**I promotori:**

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

**I servizi offerti:**

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

**Nel mercato di riferimento e nel settore scelto:**

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

**La localizzazione:**

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

**Il personale necessario:**

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

**Per la copertura finanziaria dell'investimento:**

- è possibile utilizzare risorse proprie (rischio basso) o bisogna ricorrere a finanziamenti bancari (rischio alto)?
- le risorse proprie - più eventuali agevolazioni pubbliche - coprono l'intero

PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 **Verificare l'idea:**  
punti di forza e di debolezza

PERCORSO DI  
CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing  
e analisi di mercato

PERCORSO DI  
STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa

fabbisogno per investimenti fissi e capitale circolante<sup>4</sup> (rischio basso) o coprono solo una minima parte degli investimenti fissi (rischio alto)?

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

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

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



<sup>4</sup>Gli investimenti fissi riguardano le attività immobilizzate (o capitale fisso), cioè le spese per immobili, impianti, macchinari ed attrezzature di qualsiasi genere: si tratta di investimenti durevoli. Il capitale circolante riguarda invece le attività correnti, cioè le spese per l'acquisto dei mezzi di produzione (materiali, manodopera, consumi di energia, ecc.): esprime investimenti destinati a ritornare in moneta in tempi brevi.

## 6. Focalizzare l'idea

Abbiamo effettuato una valutazione approfondita dell'idea imprenditoriale, che ci ha permesso di porre in evidenza i punti forti e le criticità della nostra iniziativa. Ci troviamo ora nella fase che riguarda la focalizzazione dell'idea imprenditoriale, tenendo presente in modo particolare il prodotto o il servizio da offrire. Successivamente occorrerà considerare con attenzione le scelte di marketing da effettuare per una efficace commercializzazione del nostro prodotto o servizio.

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

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

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

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

### I fattori critici di successo

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

## PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

## INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 **Focalizzare l'idea**
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa

Abbiamo già detto che:

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

Per focalizzare ancora meglio la nostra idea dobbiamo pensare che non vendiamo solo un prodotto, materiale o immateriale che sia. Vendiamo *qualità, prestigio, varietà di scelta, assistenza nella fase di acquisto*, assistenza dopo l'acquisto e altro ancora. Insomma, per dirla in due parole, quello che vendiamo è un "sistema prodotto". Alcuni di questi fattori, detti "fattori critici di successo", possono risultare veramente importanti per il decollo della nostra attività.

Quali siano i nostri fattori critici di successo, potremo capirlo solo studiando con attenzione le forze che agiscono nel "sistema competitivo" (cioè il mercato in cui abbiamo scelto di concorrere). Ad esempio:

- nel settore della *distribuzione commerciale*, fattori importanti di successo sono il rapporto qualità/prezzo e (soprattutto per i prodotti ad alto contenuto tecnologico) l'assistenza post-vendita;
- nel settore dell'*artigianato di servizi* (ad esempio nella sartoria di alta moda), per il cliente la qualità del servizio è di solito più importante del prezzo;
- nei comparti *manifatturieri* (ad esempio nel conciario), invece, sono importantissimi la reperibilità di materie prime a prezzi e quantità soddisfacenti e la rete di vendita: l'assistenza post-vendita, al contrario, non ha quasi alcuna importanza.

## 7. Scelte di marketing e analisi di mercato

Abbiamo rifocalizzato in modo approfondito la nostra idea imprenditoriale, determinando i fattori critici di successo dell'impresa. Ora dobbiamo effettuare le corrette *scelte di marketing* che ci permetteranno di conseguire il successo commerciale. Successivamente dovremo effettuare un'analisi di mercato nel settore in cui abbiamo scelto di competere.

### Cos'è il marketing

Il marketing non serve a vendere qualsiasi cosa si produca, ma a produrre ciò di cui il consumatore ha bisogno.

Si può definire come un'attività volta ad offrire:

- il **prodotto** "giusto",
- al **prezzo** "giusto",
- tramite la **distribuzione** "giusta",
- con la **comunicazione** "giusta",
- al **cliente** "giusto".



### PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

### INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 **Scelte di marketing e analisi di mercato**

### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa



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

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

### L'analisi di mercato: stime commerciali

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

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

Si pone quindi il problema di fare una ricerca di mercato ad hoc. Effettuare una analisi di mercato completa ed esaustiva nel settore in cui abbiamo scelto di competere non è semplice. Sul mercato, tuttavia, sono disponibili vari strumenti software per compiere uno studio preliminare sull'argomento. Questi strumenti permettono di definire le combinazioni *prodotto/mercato/tecnologia* attorno a cui costruire la nuova impresa. Consentono inoltre di iniziare a valutare razionalmente le dimensioni della nostra offerta, in termini di prezzi e di volumi di produzione. Anche questi dati ci saranno molto utili quando affronteremo l'ultimo tratto del percorso, cioè quando dovremo redigere i bilanci previsionali del business plan.

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



## PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

## INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 **Scelte di marketing e analisi di mercato**

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa



## 8. Scelte di produzione

Abbiamo effettuato un'analisi del mercato di riferimento e abbiamo formulato una prima ipotesi di dimensionamento dell'offerta, in base ai volumi di vendita previsti. Ora dobbiamo prendere in considerazione le scelte inerenti alla produzione del bene o all'erogazione del servizio che vogliamo offrire: ad esempio se vogliamo produrre in proprio il bene o il servizio o se vogliamo preacquistarlo da terzi per poi rivenderlo.

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

### Make or buy

La prima decisione relativa alla produzione (o erogazione del servizio) riguarda quali fasi internalizzare e quali esternalizzare: si parla in tal senso di scegliere se **produrre in proprio (make)** o **comprare da terzi (buy)**.

È di fatto l'interrogativo principale che l'imprenditore si deve porre. Attenzione però: le scelte di make or buy non riguardano solo i reparti produttivi, ma anche: contabilità, rete di vendita, gestione del magazzino ecc.

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

In tal caso subentra immediatamente un ulteriore interrogativo legato alla dimensione produttiva che dovrà avere la nuova impresa: l'imprenditore deve decidere se optare per una capacità produttiva modesta e ampliarla successivamente, o se invece partire già con una capacità produttiva di riserva per far fronte ad eventuali picchi della domanda. Ovviamente a questi interrogativi non c'è una risposta univoca per tutti i tipi di impresa: dipenderà dal contesto e dal settore.

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

### Elementi a sfavore dell'internalizzazione (make):

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

### Elementi a sfavore dell'esternalizzazione (buy):

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

### In tutti i casi si può formulare una regola generale:

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

## PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

## INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 **Scelte di produzione**
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa

## 9. Organizzare l'azienda

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

Abbiamo risposto alle domande "cosa vendere" e "a chi vendere". Ora dobbiamo pensare anche "*come produrre*", cioè come realizzare quello che vogliamo vendere. Viceversa, la nostra idea non riuscirà mai a concretizzarsi. Occorre, quindi, pensare anche a costituire la struttura della nostra **azienda**, intesa come lo strumento necessario per svolgere l'attività produttiva.

Ogni azienda è composta di quattro ingredienti base:

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

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

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

### L'azienda: acquistarla o crearne una nuova?

È questa la prima domanda che, spesso, si pone l'aspirante imprenditore. Acquistare (o affittare) un'azienda, invece di costituirne una nuova, può rivelarsi in certe condizioni una mossa vincente.

La scelta di *acquistare* un'azienda presenta naturalmente vantaggi e svantaggi.

#### ***I vantaggi dell'acquisto.***

Trattandosi di aziende già avviate ed inserite nel mercato, e disponendo di dati storici, risulta più agevole effettuare previsioni attendibili circa la capacità dell'azienda di produrre reddito sufficiente. È possibile quindi stabilire in breve tempo il grado di rischio e di convenienza dell'investimento. Inoltre, acquistando un'azienda già avviata si acquisisce anche un "*nome*" ed una *clientela affezionata*.

#### ***Gli svantaggi dell'acquisto.***

Per valutare la convenienza di una simile operazione occorre considerare non solo il *costo di acquisto* (es. attrezzature, magazzino, marchi e brevetti, personale, eventuali debiti ecc.), ma anche il *costo di trasformazione*: in ogni caso l'acquisto può essere svantaggioso quando gli adattamenti ed i miglioramenti da apportare alla struttura siano particolarmente rilevanti.

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

#### ***Gli svantaggi della costituzione.***

Lo svantaggio principale è l'*assenza di qualsiasi esperienza* e la conseguente difficoltà di effettuare previsioni attendibili. Inoltre, nel caso di una azienda

### PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

### INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 **Organizzare l'azienda**
- 10 Redigere il piano d'impresa

totalmente nuova *bisognerà farsi conoscere ed acquisire nuovi clienti*.  
I vantaggi della costituzione. Il vantaggio principale è la possibilità di creare una *struttura più moderna e "ad hoc"*, cioè che meglio si adatti agli obiettivi del neo-imprenditore. Un altro vantaggio non indifferente è – spesso – un *minore investimento iniziale*: pagheremo infatti i soli costi indispensabili per partire (senza sopportare i cosiddetti “costi di avviamento” che incidono spesso, e in modo pesante, sui costi complessivi di acquisto di un’azienda già avviata).

### La dimensione iniziale

Quale che sia la via di acquisizione, occorre stabilire la *dimensione ottimale* della nostra azienda: il che significa, principalmente, decidere *quanto personale impiegare* nell’impresa (nonché l’entità di eventuali macchinari o attrezzature di produzione).

Il problema della giusta dimensione non è tipico della fase costitutiva, ma si ripresenta costantemente in tutta la vita dell’impresa. Esso non potrà mai considerarsi definitivamente risolto. In ogni caso il criterio ispiratore deve essere quello della massima *flessibilità* possibile: occorre creare una struttura in grado di adattarsi senza traumi al continuo mutare delle condizioni esterne.

In genere, comunque, data la situazione di estrema vulnerabilità dall’azienda nei primi momenti di vita, è consigliabile agire con prudenza. Meglio *contenere le dimensioni all’inizio*, riservandosi di aumentarle solo quando l’impresa sia già consolidata ed abbia dimostrato di poter coprire i costi dei nuovi investimenti.

### La localizzazione

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

- *la vicinanza ai mercati di “approvvigionamento”* (dove ci si rifornisce di materie

prime) o di “sbocco” (dove si vende il prodotto finito);

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

### L’organizzazione e la gestione delle risorse umane

Qualsiasi prodotto o servizio è opera dell’uomo. Per questo un’*attenta gestione delle risorse umane* rappresenta spesso quel “qualcosa in più” che permette di raggiungere il successo. Un personale preparato e motivato, che si impegna nella produzione e dedica attenzione ai clienti, sarà certo apprezzato dal mercato. Per questo ogni buon imprenditore deve prestare molta attenzione alla gestione dei propri dipendenti, per far sì che comprendano e condividano i suoi obiettivi.

Per quanto riguarda l’organizzazione, qual è la formula più opportuna? Le formule in uso sono molteplici (organizzazione gerarchica, funzionale, per prodotto ecc.) e tutte possono, a seconda dei casi, risultare più o meno adatte alle esigenze.

## PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

## INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 **Organizzare l'azienda**
- 10 Redigere il piano d'impresa

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

### La veste giuridica

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

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

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

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

### Le tre funzioni aziendali

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

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

- *funzione produttiva*;
- *funzione commerciale o di marketing*;
- *funzione amministrativa*.

## 10. Redigere il piano d'impresa

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

Sedersi ad un tavolo, cercare di raccogliere tutte le informazioni necessarie per valutare l'idea di impresa che abbiamo in testa non è mai tempo perso. Non garantisce di per sé il successo, però permette di ridurre ragionevolmente il rischio di un fallimento. Quello che dobbiamo fare a questo punto è sforzarci di formalizzare le nostre scelte, mettendo nero su bianco un vero e proprio “**progetto di impresa**” (o “**business plan**”).

Il business plan è un documento di fondamentale importanza per il neo-imprenditore. Un business plan ben fatto:

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

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

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

Ma come si costruisce un progetto di impresa?

### PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

### INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa

## Cosa contiene il business plan

Un business plan è composto di tre parti fondamentali:

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

La prima parte introduttiva:

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

In questa parte, dovremo pertanto riflettere sulle nostre:

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

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

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

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

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

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

- *investimenti*: "attività" o "impieghi di risorse";
- *finanziamenti*: "passività" o "fonti di risorse";
- *reddito*: risultato del bilancio di esercizio, che può essere positivo ("utile") o negativo ("perdita");
- *flussi di cassa o cash-flow* (differenza tra entrate e uscite monetarie registrate in un determinato periodo).

## Il passo più difficile: la pianificazione economico-finanziaria

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

Nelle fasi precedenti abbiamo accennato al problema di stabilire il volume di attività da svolgere e le quantità di fattori produttivi da utilizzare. Ora dobbiamo verificare

### PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

### INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa



se le nostre ipotesi stanno in piedi dal punto di vista economico e finanziario. L'unico modo per farlo è "dare la parola ai numeri", redigendo il **bilancio preventivo** (detto anche *bilancio "pro-forma"*), che costituirà la parte finale e più importante del business plan.

Che cosa significa "pro-forma"?

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

Creare un'impresa è, infatti, cosa graduale, da farsi passo dopo passo. Prima a livello di progetto, poi con il lavoro di tutti i giorni.

L'espressione "pro-forma" indica appunto che si tratta di una bozza non definitiva, di un lavoro in continuo divenire; almeno finché non saranno chiarite tutte le "zone oscure" del progetto e la simulazione del funzionamento dell'impresa nei primi tre anni di vita non mostrerà il livello di rischio più basso possibile.

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

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



## PRESENTAZIONE

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditore?
- 3 L'idea

## INTRODUZIONE

- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano d'impresa

## PERCORSO DI START-UP D'IMPRESA

### Obiettivi e contenuti

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

Il percorso di accompagnamento allo start-up d'impresa ha una connotazione più operativa rispetto a quello di creazione d'impresa. Si articola in cinque step che affrontano le principali problematiche legate all'avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale:

1. Scegliere la forma giuridica
2. La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa
3. L'accesso al credito
4. Come farsi conoscere: la comunicazione di impresa
5. La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

### 1. Scegliere la forma giuridica

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

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

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

#### L'impresa individuale

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

L'impresa individuale può essere gestita anche con i propri familiari, secondo vari schemi giuridici (è anche possibile assumere dei familiari come dipendenti).

PRESENTAZIONE

INTRODUZIONE

PERCORSO DI  
CREAZIONE D'IMPRESA

PERCORSO DI  
START-UP D'IMPRESA

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

- 3 L'accesso al credito
- 4 Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa

- 5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi



Un'ipotesi interessante è quella dell'*impresa familiare* (art. 230 bis C.C.). In tal caso i familiari che lavorano nell'impresa non sono né dipendenti né soci dell'imprenditore, ma "*collaboratori*".

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

### La società

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

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

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

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

Nel caso dell'impresa collettiva quindi occorre:

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

### Impresa individuale e società: vantaggi e svantaggi

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

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

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

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

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

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

Quando l'utile di gestione comincia ad essere significativo la società presenta in genere anche vantaggi fiscali, consentendo la ripartizione del reddito in parti uguali tra i soci (cosiddetto abbattimento dell'aliquota: meno reddito imputato pro capite = meno tasse).

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

## PRESENTAZIONE

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

## INTRODUZIONE

- 3 L'accesso al credito
- 4 Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

## I vari tipi di società

Le società si distinguono in:

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

La scelta di un tipo di società piuttosto che di un altro dipende da molti fattori (tecnici, giuridici, amministrativi, fiscali ecc.); per maggiori particolari consigliamo di consultare apposite pubblicazioni specializzate o di rivolgersi al proprio consulente di fiducia. In generale comunque si può dire quanto segue.

## Società di persone

Nelle società di persone:

- le qualità dei singoli soci (competenza, abilità, onestà, ecc.) sono più importanti dei beni conferiti alla società: il lavoro costituisce infatti il mezzo principale con cui i soci contribuiscono all'attività sociale;
- il numero dei soci è ristretto, e di conseguenza il capitale conferito nella società non è, di norma, molto elevato;
- tutti i soci (eccetto gli accomandanti nelle S.a.s. – Società in accomandita semplice) sono responsabili con il loro patrimonio personale per i debiti sociali (*"responsabilità illimitata"*) e rispondono anche della parte di debito non pagata dagli altri soci (*"responsabilità solidale"*);

- l'amministrazione (quindi la parte più significativa delle attività d'impresa) può spettare solo ai soci o a parte di essi.

## Società di capitali

Nelle società di capitali:

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

## Società cooperative

Nelle società cooperative:

- i soci devono essere normalmente almeno nove o - determinate condizioni - almeno tre<sup>5</sup>;
- i soci, oltre ad essere produttori, sono anche consumatori a prezzi di favore di parte dei beni e servizi prodotti (*"scopo mutualistico"*);
- allo scopo mutualistico può aggiungersi anche lo scopo di lucro, che rimane tuttavia puramente secondario: infatti i beni e i servizi prodotti non consumati dai

<sup>5</sup>Fino al 2001 il Codice Civile prevedeva che per costituire una cooperativa ci volesse un minimo di 9 soci, mentre con un numero di soci da 3 a 8 si poteva costituire una piccola società cooperativa. Con la riforma del diritto commerciale l'istituto giuridico della piccola cooperativa è stato abrogato, ma è comunque possibile - a determinate condizioni - costituire società cooperative con un numero di soci minimo di 3. Recita infatti l'art. 2522 C.C.: "Per costituire una società cooperativa è necessario che i soci siano almeno nove. Può essere costituita una società cooperativa da almeno tre soci quando i medesimi sono persone fisiche e la società adotta le norme della società a responsabilità limitata (...)".

### PRESENTAZIONE

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

### INTRODUZIONE

- 3 L'accesso al credito
- 4 Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa

### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

soci vengono venduti anche ai non soci e i prezzi praticati - sia pure inferiori a quelli di una normale impresa commerciale - sono fissati di solito così da conseguire degli utili. Questi dovranno essere distribuiti ai soci solo entro certi limiti e non superiori comunque ad una minima percentuale del capitale sociale;

- nel caso di cooperativa a responsabilità limitata, i creditori possono rivalersi esclusivamente sul patrimonio sociale; mentre nel caso di cooperativa a responsabilità illimitata, se la società non è in grado di pagare i debiti, rispondono anche i soci col proprio patrimonio personale.

### Consorzi

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

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

## 2. La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

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

### Gli adempimenti amministrativi

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

Il neo-imprenditore deve trovare le informazioni giuste:

- *sugli atti o denunce da presentare* per ogni singola attività (dichiarazioni o segnalazioni certificate di inizio attività, atti autorizzatori, licenze, denunce, visti, nulla-osta, concessioni, prese d'atto, ecc.);
- *sull'iter procedurale da seguire* (ad es. alcuni atti o denunce devono essere presentati prima di iniziare l'attività, altri contestualmente e altri dopo);
- *sui formulari e la modulistica da riempire* per presentare l'atto o la denuncia;
- *sugli enti a cui presentare la domanda* (Camera di Commercio, Comune, Provincia, Regione, Ministeri, ASL...).

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

### PRESENTAZIONE

1 Scegliere la forma giuridica

2 **La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa**

### INTRODUZIONE

3 L'accesso al credito

4 Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa

### PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

### PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

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

### Gli adempimenti fiscali

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

Qui si può accennare in generale che riguardo ai problemi fiscali, la prima cosa da fare per chiunque intraprende un'attività economica è quella di rivolgersi direttamente all'Agenzia delle Entrate competente per territorio.

Sostanzialmente gli adempimenti da assolvere sono due:

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

### La Comunicazione Unica

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

ComUnica consente di effettuare in un'unica procedura - per sola via telematica - tutti gli adempimenti civilistici, fiscali e previdenziali necessari per la nascita,

la modificazione o la cessazione dell'impresa, in particolare quelli destinati:

- al *Registro delle Imprese*: tutti gli adempimenti;
- all'*Albo Artigiani*: tutti gli adempimenti;
- all'*Agenzia delle Entrate*: apertura, modifica, chiusura Partita Iva;
- all'*INPS*: iscrizione artigiani (Modelli ARCO), datori di lavoro (Modello DM68), denuncia aziendale (Modello DA);
- all'*INAIL*: iscrizione, modifica, cancellazione (Modello/Riquadro A-B-C-D);
- al *Ministero del Lavoro*: adempimenti Albo Cooperative (attualmente in via di implementazione).

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

### Il SUAP e la SCIA

Oltre alla Comunicazione Unica accenniamo brevemente ad altri due strumenti:

- il **SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive)**: è il canale telematico del Comune che rappresenta il punto unico di riferimento per sbrigare tutte le pratiche autorizzatorie relative all'azienda per la quasi totalità delle attività economiche;
- la **SCIA (Segnalazione Certificata di Inizio Attività)**: è lo strumento giuridico che, sostituendo il tradizionale modulo di domanda, consente, di norma, di iniziare l'attività (se soggetta a SCIA) dal momento stesso della presentazione allo Sportello Unico, salvo l'intervento successivo della Pubblica Amministrazione in caso di mancanza dei requisiti segnalati.

## PRESENTAZIONE

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

## INTRODUZIONE

- 3 L'accesso al credito
- 4 Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

## I costi di avvio e di gestione dell'impresa

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



## 3. L'accesso al credito

Abbiamo provveduto ad effettuare gli adempimenti amministrativi e fiscali per avviare l'attività, o almeno ci siamo informati al riguardo. A questo punto dobbiamo prendere in considerazione un'altra questione, estremamente importante: le risorse finanziarie - di carattere agevolativo e non - per avviare l'attività.

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

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

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

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

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

PRESENTAZIONE

INTRODUZIONE

PERCORSO DI  
CREAZIONE D'IMPRESA

PERCORSO DI  
STURT-UP D'IMPRESA

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

- 3 **L'accesso al credito**
- 4 Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa

- 5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

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

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

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

- quantitativamente ingente;
- a vari livelli (comunitario, nazionale, regionale e, in vari casi, anche provinciale);
- con misure variabili in considerazione dei diversi fattori (localizzazione, forma giuridica, settore di attività, investimento da finanziare, ecc.);
- "a ragnatela", in cui ogni provvedimento si richiama ad altri e forma un intreccio normativo estremamente complesso, che comprende una o più leggi a vari livelli, altre leggi modificative di quelle, regolamenti di attuazione, circolari ministeriali ed interministeriali, provvedimenti degli Istituti o degli Enti che materialmente gestiscono le agevolazioni e perfino consuetudini non scritte degli organismi erogatori o gestori degli interventi;

- con validità operativa limitata, per scadenza dei termini di presentazione delle domande o per esaurimento dei fondi a disposizione (in entrambi i casi, spesso a breve o a brevissimo termine), o addirittura nulla per assenza di regolamenti applicativi.

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

#### **Dove trovare le informazioni "giuste" sulle agevolazioni**

Nel settore delle agevolazioni finanziarie, consultare i puri e semplici testi di legge - come avviene nelle normali banche dati - non è di alcuna utilità. È necessario invece avere un quadro sintetico delle opportunità realmente esistenti per il nostro tipo di azienda, localizzata in una certa zona e con determinati obiettivi.

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

A questo scopo la Camera di Commercio di Sassari mette a disposizione degli utenti una apposita banca dati, consultabile presso il Servizio Nuove Imprese.

## PRESENTAZIONE

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

## INTRODUZIONE

- 3 L'accesso al credito
- 4 Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA



#### **Come accedere più facilmente al credito tramite i Confidi**

I Confidi sono i consorzi italiani di garanzia collettiva dei fidi che svolgono attività di prestazione di garanzie per agevolare le imprese nell'accesso ai finanziamenti, a breve medio e lungo termine, destinati allo sviluppo delle attività economiche e produttive.

I Confidi nascono - con l'apporto spesso determinante delle Camere di Commercio - come espressione delle Associazioni di categoria nei comparti dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura, basandosi su principi di mutualità e solidarietà.

## **4. Come farsi conoscere: la comunicazione di impresa**

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

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

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

Soprattutto all'inizio, farci conoscere dal pubblico e comunicare un'immagine positiva della nostra azienda è fondamentale. Il successo della nostra impresa dipende in gran parte da questi fattori. In ultima analisi, il pubblico sceglie la nostra azienda e i nostri prodotti solo se li conosce, e se ne ha un'immagine positiva.

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

### **Comunicazione d'impresa e immagine**

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

### **PRESENTAZIONE**

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

### **INTRODUZIONE**

- 3 L'accesso al credito
- 4 **Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa**

### **PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA**

- 5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

### **PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA**



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

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

Perciò il primo obiettivo di ogni impresa, dalla multinazionale alla ditta individuale, è quello di stabilire *un legame duraturo con il cliente* ("fidelizzazione"). Ad esempio c'è chi da trent'anni compra esclusivamente macchine Toyota. Cos'è che spinge i clienti a una simile fedeltà?

Qui entrano in gioco molti fattori, ma due sono veramente decisivi: *l'immagine e la comunicazione d'impresa.*

#### **L'immagine è l'opinione che il cliente si forma di un'impresa e dei suoi prodotti.**

Ad esempio, nella mente del signore di cui sopra si è cristallizzata l'idea che le Volkswagen sono macchine sicure, affidabili e in grado di durare nel tempo. L'immagine, dicono gli psicologi, è uno "stato psichico durevole": ciò significa che se il cliente si fa un'immagine negativa di una ditta, modificarla è un'impresa quasi impossibile. Questo va tenuto ben presente da qualsiasi imprenditore, ma soprattutto da chi ha appena avviato l'attività e deve crearsi la propria clientela da zero.

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

La cosa è meno paradossale di quanto sembri. Uno dei più famosi pubblicitari del mondo, Jacques Séguéla, ha fondato proprio su questo concetto i suoi successi.

Le merci, o meglio, le Marche - dice Séguéla - per essere vendute devono diventare delle "star", come quelle di Hollywood. Il consumatore occidentale medio le compra proprio perché si identifica con loro. Vuole sognare, ingannare l'infelicità, sconfiggere la noia, non vuole semplicemente comprare delle cose.

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

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

Di conseguenza, esistono tante immagini quanti sono i clienti. Quella che chiamiamo "immagine aziendale" è, in realtà, la somma di tutte le immagini particolari che i singoli clienti hanno dell'azienda.

#### **La comunicazione d'impresa è tutto ciò che in un'azienda può influire sull'immagine.**

In senso lato, si può dire che in un'impresa tutto comunica: come una persona non parla soltanto con la voce, ma anche con i gesti, con il modo di vestire, ecc., così

## PRESENTAZIONE

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

## INTRODUZIONE

- 3 L'accesso al credito
- 4 Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

l'azienda entra in contatto col pubblico in tanti modi. La pubblicità è solo uno di questi modi: il più evidente, ma non sempre il più importante.

### Non solo pubblicità

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

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

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

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

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

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

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

Un altro fondamentale fattore di comunicazione è l'**organizzazione**. Questo è il vero punto dolente di molte aziende. Abbiamo ogni giorno sotto gli occhi innumerevoli esempi di disorganizzazione: ricevere la merce che ci avevano assicurato "entro la prossima settimana" con tre mesi di ritardo; aspettare inutilmente tutto il giorno un fornitore o un rappresentante senza essere avvisati da nessuno che c'è stato un contrattempo; ecc. Se un'azienda dà queste dimostrazioni di inefficienza, è meglio che non faccia pubblicità: sarebbe controproducente.

Purtroppo, poiché ognuno dipende dagli altri per forniture, trasporti, ecc., anche l'impresa meglio organizzata finisce col cadere nel baratro della disorganizzazione collettiva: si instaura così un perverso effetto a catena, in cui il grossista A non riesce a fare le consegne entro la data stabilita perché il fornitore B non ha mandato gli imballaggi in tempo; quest'ultimo è rimasto bloccato dal trasportatore C che ha mezzo personale in malattia, e così via. Per questo, nell'organizzazione della propria azienda è necessario prevedere anche come porre riparo alla disorganizzazione altrui: lasciamoci sempre una via di scampo (fornitori alternativi, ecc.) nel caso in cui un anello della catena venga a saltare.

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

## PRESENTAZIONE

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

## INTRODUZIONE

- 3 L'accesso al credito
- 4 Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

applicandoli sistematicamente su tutti i supporti di comunicazione (carta da lettera, biglietti da visita, modulistica, confezioni ed imballaggi dei prodotti, veicoli di trasporto aziendali, ecc.).

Questi elementi sono fondamentalmente:

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

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

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

discutibili. Ma non è solo una questione estetica: è dimostrato ad esempio che il packaging, cioè la confezione della merce, influisce per due terzi dei casi sull'acquisto dei prodotti alimentari.

Mai come in questo caso vale la massima “ad ognuno il suo mestiere”: rivolgiamoci quindi a dei grafici esperti, o ad una buona agenzia di pubblicità.

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

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

## Internet ergo sum

Il Web è ormai uno strumento di promozione fondamentale per ogni impresa. Ecco solo alcuni dei vantaggi della Rete.

### **Alta visibilità e massima reperibilità delle informazioni**

Il sito Internet permette di far conoscere la propria azienda e i propri prodotti a milioni di potenziali consumatori nel mercato nazionale ed internazionale. La reperibilità delle informazioni è assicurata 24 ore su 24 per 365 giorni l'anno.

### **Bassi costi di realizzazione**

Il costo di realizzazione di un sito professionale è accessibile a chiunque. In ogni caso esistono programmi di facile utilizzo che permettono a chiunque di farsi un proprio sito da solo.

## PRESENTAZIONE

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

## INTRODUZIONE

- 3 L'accesso al credito
- 4 Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa

## PERCORSO DI CREAZIONE D'IMPRESA

- 5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

## PERCORSO DI STURT-UP D'IMPRESA

#### Comunicazione facile e immediata

Tutti i prodotti o servizi offerti dall'azienda possono essere pubblicati su Internet in qualunque momento e con qualsiasi formato grafico, usando anche effetti speciali come suoni e filmati. Il Web permette di eliminare completamente gli ostacoli nella comunicazione con l'estero e le problematiche legate ai fusi orari.

#### Contatto col cliente immediato e a costo quasi zero

È possibile contattare in un attimo milioni di clienti e l'invio di una (o anche 10 o 100) e-mail costa meno di uno scatto telefonico. Si può facilmente raggiungere il proprio "target", in quanto il Web consente di ricercare prodotti e/o informazioni molto specifiche tramite i motori di ricerca. I clienti possono essere facilmente, e a costi ridottissimi, indotti a partecipare ad indagini di mercato, testando in tempo reale il gradimento di un determinato prodotto o servizio.

#### Vendita dei prodotti facile, veloce e sicura

Grazie ai servizi di e-commerce, ogni prodotto o servizio aziendale può essere facilmente venduto su Internet senza limiti di orario o di quantità, tramite transazioni protette eseguite in tutta sicurezza.

## 5. La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi

Per saperne di più clicca sui seguenti link.

[Agenzia Regionale per il Lavoro](#)

[Attività promozionali](#)

[Conoscere il territorio](#)

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

[Cos'è il Business Plan](#)

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

[Formazione Camere di Commercio](#)

[Forme giuridiche](#)

[Guide agli adempimenti fiscali](#)

[I distretti industriali italiani](#)

[Impresando](#)

[Informazione economica](#)

[Invitalia](#)

["Mestieri e professioni" di Jobtel](#)

[Movimprese: ricerca online](#)

[Provincia di Sassari](#)

[SUAP nei Comuni italiani](#)

[Università degli Studi di Sassari](#)

PRESENTAZIONE

INTRODUZIONE

PERCORSO DI  
CREAZIONE D'IMPRESA

PERCORSO DI  
START-UP DI IMPRESA

- 1 Scegliere la forma giuridica
- 2 La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa

- 3 L'accesso al credito
- 4 Come farsi conoscere: la comunicazione d'impresa

- 5 La rubrica dell'imprenditore: a chi rivolgersi e per quali servizi