

WWW.REGIONE.LIGURIA.IT

METTERSI IN PROPRIO

UNA SOLUZIONE POSSIBILE

A cura di Laura Barbasio, con la collaborazione di Silvia Dorigati e Paola Mainini

Mettersi in proprio: una soluzione possibile

METTERSI IN PROPRIO: UNA SOLUZIONE POSSIBILE	1
Business Plan	2
I contenuti del business plan.....	2
Presentazione dell'imprenditore, dell'impresa e della compagine sociale dell'attività.....	3
Descrizione dei servizi	3
Analisi e quantificazione del mercato	4
Analisi della concorrenza e le strategie di marketing da adottare.....	4
La descrizione dell'organizzazione dell'attività.....	5
Piano degli investimenti di avvio.....	6
Il conto economico previsionale e il calcolo del punto di pareggio	6
La burocrazia	7
Consigli per chi si mette in proprio.....	7
Verificare la propria motivazione a fare impresa	8
Realizzare il piano d'impresa della propria iniziativa.....	8
Evitare di condizionare l'avvio dell'attività all'ottenimento di finanziamenti pubblici	9
Curare la formazione e l'aggiornamento professionale.....	9
Non avvalersi soltanto della consulenza del proprio commercialista	10
Promuovere adeguatamente la propria attività.....	10
Considerare che il successo o l'insuccesso di un'iniziativa siano dovuti solo al caso	11
Tenere conto che la penetrazione nel mercato può anche essere molto lenta	11
Essere pronti a far fronte ai continui cambiamenti che essere imprenditori comporta	12
Creare una cooperativa: un modo particolare di mettersi in proprio	13
Gli imprenditori raccontano	15

Business Plan

Cos'è e a cosa serve

Il business plan o piano di impresa o piano di fattibilità è un progetto scritto che analizza nel dettaglio l'attività a cui si vuole dare origine. E' utile, in primo luogo, all'aspirante imprenditore per verificare la fattibilità economico finanziaria dell'iniziativa ed evitare così grossolani errori e per gestire al meglio l'attività una volta avviata. E' richiesto anche dalle banche e dagli enti pubblici per la concessione di finanziamenti.

In un buon business plan, convergono le informazioni di mercato, l'analisi del settore in cui si vuole operare e le valutazioni economico-finanziarie dell'iniziativa. Non è soltanto una ricerca di mercato corredata da una semplice descrizione della propria attività a cui aggiungere un'ipotesi di massima di costi e di ricavi. Nel business plan, le previsioni di mercato devono essere il più possibile attendibili: da qui deriva la necessità di curare con attenzione la ricerca delle informazioni in base alle quali, ragionando, compiere poi le proprie scelte.

La sua stesura è un lavoro da effettuare work in progress, va arricchito con gli ampliamenti, le nuove informazioni e le riflessioni che l'imprenditore raccoglie ed elabora procedendo alla sua stesura. Il risultato, per chi legge – l'imprenditore primo fra tutti – deve essere un disegno chiaro, convincente, realistico e coerente.

Le fasi della stesura

Tre sono le fasi che riguardano la stesura:

- la ricerca: è quella relativa alle informazioni, ai dati e alle opinioni che possono aiutare a riflettere e a costituire l'impresa. Se l'aspirante imprenditore si arena su questo, forse, dovrebbe riflettere più attentamente se esistono veramente e se sono autentiche le motivazioni che lo inducono a intraprendere il difficile cammino dell'impresa.
- l'analisi: consente di leggere attentamente le informazioni raccolte ed è il primo vero passo per la costruzione della propria formula imprenditoriale. Certamente un'esperienza imprenditoriale precedente o la conoscenza approfondita del settore in cui si vuole operare possono aiutare a effettuare valide considerazioni. Nel momento analitico precedente a quello delle scelte, può essere estremamente utile il ricorso a un consulente o a un tutor.
- le strategie: consistono nella definizione di come avviare la propria impresa e di come mantenerla sul mercato. Si tratta di un aspetto cruciale. Non basta, per esempio, descrivere sommariamente il tipo di ristorante a cui si vuole dare avvio. Occorre anche scegliere i prodotti da offrire, le modalità di scelta dei fornitori ed elencare le strategie commerciali che possono determinare o meno il successo dell'iniziativa.

I contenuti del business plan

Trattandosi di uno studio da effettuare a tavolino, per fare in modo che il business plan sviluppi effettivamente tutti gli aspetti connessi all'iniziativa da avviare, è bene seguire uno schema costituito da capitoli e paragrafi. Ogni società di consulenza, ogni scuola di gestione aziendale e ogni bando per la presentazione della domanda hanno definito un proprio metodo, uno schema da seguire. C'è, per esempio, chi inizia dall'analisi di mercato, chi dalla messa a punto dei prodotti o dei servizi da offrire e chi dalle esperienze e dalle caratteristiche dell'imprenditore.

Qualunque sia l'ordine che si decide di adottare, ciò che è fondamentale è lo sviluppo esauriente dei seguenti argomenti:

- presentazione dell'imprenditore, dell'impresa e della compagine sociale dell'attività;
- descrizione dei servizi o dei prodotti da offrire;
- analisi e quantificazione del mercato;
- analisi della concorrenza;
- strategie di marketing da adottare;
- descrizione dell'organizzazione dell'attività;
- piano degli investimenti di avvio;
- conto economico previsionale e il calcolo del punto di pareggio

Presentazione dell'imprenditore, dell'impresa e della compagine sociale dell'attività

Consiste in una propria breve presentazione e, se ci sono, anche dei soci. Particolare attenzione va riservata soprattutto alle competenze, al titolo di studio e alle precedenti esperienze professionali. In questa sede, è opportuno anche ben definire gli obiettivi da raggiungere e le motivazioni personali che spingono all'avvio dell'attività. E' su questi ultimi due elementi che accentrano l'attenzione gli eventuali finanziatori. In questa parte, deve emergere con chiarezza la coerenza fra l'attività che si vuole avviare, le motivazioni imprenditoriali e gli obiettivi da raggiungere.

E' necessario mettere in evidenza anche le finalità di realizzazione personale che l'avvio dell'impresa consente di perseguire, occorre precisare anche la descrizione del ruolo che si intende svolgere all'interno della neonata attività. Lo stesso trattamento va riservato agli altri componenti della compagine sociale, tenendo presente che occorrerebbe chiarire quale è la veste giuridica con la quale svolgere l'iniziativa.

E' necessario spiegare inoltre come è nata l'idea di impresa e fare già un accenno alle esigenze di mercato che soddisfa, anticipando alcune indicazioni su quelli che si ritiene potranno essere i clienti potenziali, un argomento da approfondire più dettagliatamente nelle parti successive. Infine, occorre definire quali sono le motivazioni organizzative, personali ed economico-finanziarie che hanno portato a desiderare di avviare proprio l'iniziativa che si descrive.

Descrizione dei servizi

Si tratta di redigere un elenco dei prodotti e/o dei servizi da vendere e di fare per ciascuno una descrizione dettagliata: caratteristiche, peculiarità, elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza, innovatività. E' il caso di suddividerli in principali e accessori. Con quest'ultimo termine si intendono quei prodotti/servizi da cui l'impresa non ricava la maggior parte del fatturato, ma che vengono comunque proposti per sfruttare eventuali economie di scala oppure per completare la gamma dei prodotti con cui ci si presenta sul mercato. In un'azienda agrituristica, l'esistenza, per esempio, di una piscina non sarà una fonte di reddito di per sé. Ma potrà essere fondamentale per decretare la scelta di quell'agriturismo da parte dei clienti.

Occorre descrivere anche il processo produttivo e le materie prime e i semilavorati da utilizzare per la produzione. E' bene mettere in evidenza non soltanto le caratteristiche o le peculiarità tecniche ma anche i vantaggi dei propri prodotti e le esigenze evidenti o nascoste che vanno a soddisfare per i clienti. La riflessione, quindi, si dipana tenendo ben presente il rapporto tra prodotto e bisogno. Sarebbe consigliabile gettare uno sguardo anche su come i prodotti o i servizi offerti potrebbero differenziarsi, modificarsi ed evolversi in vista di nuovi sviluppi del mercato.

Analisi e quantificazione del mercato

Si tratta indubbiamente di una delle parti più complesse e impegnative dell'intero business plan. Dovrebbe comprendere:

- l'analisi di mercato
- l'analisi del settore
- l'analisi della domanda
- i segmenti di mercato
- la scelta dei segmenti di mercato a cui rivolgersi

L'analisi di mercato. Si tratta di ricercare dati e informazioni grazie ai quali tracciare un quadro sintetico ed esauriente dell'andamento del mercato di ciò che si propone nonché di quali potrebbero essere le tendenze future. E' importante che le fonti di informazione siano attendibili per trarre da esse considerazioni e riflessioni da cui far scaturire scelte strategiche.

L'analisi del settore. Si tratta di riflettere sul comparto in cui si vuole operare e di indicare quali sono gli elementi che lo caratterizzano, chi ne sono gli attori, quali sono le tendenze in atto, e quali le opportunità e le minacce per chi vuole entrarvi. Con queste informazioni, sarà già possibile cominciare a meglio definire quali potranno essere gli elementi distintivi dell'attività in relazione allo scenario in cui ci si troverà ad operare.

L'analisi della domanda. Si tratta di tentare di comprendere da quali e quanti consumatori sarà costituita la propria quota di mercato. E di quale è il fatturato annuo che potranno apportare alla nuova attività. E' il caso di definire anche quali si suppone possano essere i loro desideri e quanto saranno disponibili a pagare ciò che si offre loro. Già in questa parte del business plan, è consigliabile prevedere due o tre scenari diversi rispetto alla domanda.

I segmenti di mercato. Dopo un'analisi generale della domanda, l'aspirante imprenditore dovrà suddividere i clienti in modo da individuare diversi segmenti e, cioè, fasce di clienti con caratteristiche omogenee. Potrà effettuare la segmentazione, per esempio, in base all'età, alle modalità di acquisto e alle capacità di spesa.

La scelta dei segmenti di mercato a cui rivolgersi. A questo punto, occorre individuare i segmenti di mercato che risultano essere, in base alle analisi effettuate, più appetibili per la propria attività. Un segmento, per esempio, può essere appetibile perché costituito da clienti con buone capacità di spesa ma può essere scartato perché poco raggiungibile dagli strumenti del marketing diretto. La scelta del proprio mercato obiettivo sarà determinante per la messa a punto della formula dell'impresa, per la sua organizzazione e, più di tutto, per determinare le successive strategie di marketing.

Analisi della concorrenza e le strategie di marketing da adottare

L'analisi della concorrenza

Si tratta di analizzare come agisce la concorrenza, il tipo e la qualità dei prodotti che offre, le tecniche di vendita e promozionali che adotta, i prezzi che applica e come si posiziona sul mercato. Un'accurata descrizione dei concorrenti serve a mettere ben a punto la propria offerta. In questa sezione del business plan, è opportuno suddividere i concorrenti in diretti e in indiretti; i primi sono quelli che propongono la stessa offerta dell'attività da costituire, i secondi quelli che offrono prodotti differenti ma in grado di soddisfare le stesse esigenze.

Le strategie di marketing da adottare

Dopo un'approfondita analisi di mercato, è più semplice per l'aspirante imprenditore delineare i fattori di successo della sua attività, gli elementi che la distinguono dalla concorrenza, gli obiettivi di sviluppo e le strategie per raggiungerli. Si tratta, in effetti di maturare delle decisioni strategiche, tenendo sempre presente la profonda interrelazione esistente fra prodotti, segmenti di mercato scelti e concorrenti. La parte del business plan da dedicare alle strategie di marketing è dunque quella in cui si devono operare delle scelte in funzione degli obiettivi desiderati.

Occorre enunciare chiaramente le linee di strategie e le decisioni operative che ne conseguono in merito alle politiche:

- di prodotto: si tratta di esplicitare le scelte che riguardano la messa a punto dei prodotti, le loro caratteristiche intrinseche ed estrinseche, il packaging e tutto quanto attiene direttamente all'immagine del prodotto sul mercato. Se a essere venduti sono, invece, dei servizi, una particolare attenzione va riservata alle modalità di erogazione
- di prezzo: si tratta di individuare il prezzo con cui proporsi sul mercato. Non è certo facile fare il prezzo di un prodotto e non esiste un unico metodo. Certamente un punto di partenza può essere il listino prezzi praticato dalla concorrenza. Un altro può consistere nel ricarico da operare sul costo della merce da rivendere e un altro ancora sul costo di produzione che non si limita al solo costo delle materie prime ma tiene conto anche dei costi indiretti che incidono notevolmente su quello che si propone. Nella politica di prezzo rientrano anche sconti o ribassi, possibilità di acquisti rateali e le modalità con cui si pensa di riscuotere i pagamenti
- di promozione: si tratterà di decidere, in base al proprio target, quali sono gli strumenti della pubblicità, della promozione delle vendite, delle pubbliche relazioni, della vendita personale e della fidelizzazione dei clienti da adottare per far conoscere la propria offerta e venderla.
- di distribuzione: il numero e la tipologia di canali distributivi sono in diretta relazione al business da avviare e alla tipologia di clientela da raggiungere. E' opportuno suddividere fra distribuzione all'ingrosso e al dettaglio, elencare i canali prescelti e le motivazioni che hanno portato a questa scelta. Occorre pensare anche alla distribuzione fisica del prodotto che è cosa ben diversa rispetto a quella commerciale. E' quindi opportuno andare a definire con quali mezzi propri o di terzi il prodotto arriverà a destinazione.

E tenendo nella debita considerazione il fatto che se non c'è coerenza fra le 4 politiche appena elencate, la formula imprenditoriale rischia fortemente di non essere foriera in partenza di un possibile successo.

La descrizione dell'organizzazione dell'attività

Si tratta di descrivere come si intende organizzare l'attività e di quali strutture si ha bisogno per svolgerla. In questa sede, occorrerà quindi definire quali sono i locali di cui occorre disporre per dedicarsi all'attività, anche in base alle caratteristiche che devono avere secondo la legislazione comunale e nazionale del settore in cui operare. Occorre non sottovalutare neppure l'importanza della localizzazione e la raggiungibilità dei locali per il successo dell'iniziativa. Vanno indicate anche le attrezzature e i mezzi di cui occorre disporre per produrre ciò che si desidera, tenendo presenti le proprie necessità produttive. E, infine, elencare le risorse umane di cui avvalersi per potersi dedicare all'iniziativa. Se l'attività è avviata da diversi soci, occorrerà per ciascuno definire quali sono i compiti e le mansioni di cui dovrà occuparsi, precisando con chi dovrà relazionarsi per prendere le proprie decisioni. Se si prevedono dipendenti o collaboratori, occorrerà stilare un vero

e proprio organigramma nel quale a ciascuna posizione occorrerà allegare un mansionario delle attività da svolgere. Ampio spazio in questa sede dovrà anche essere dedicato ai fornitori da utilizzare e ai criteri in base ai quali verranno scelti.

Piano degli investimenti di avvio

Gli investimenti o immobilizzazioni di avvio vanno quantificati con la massima precisione possibile, considerato che consentono di definire anche la quota di ammortamento annuo di ciascun investimento. Una quota che, nel conto economico dell'attività, rappresenta uno dei costi fissi più importanti. Per calcolare questa quota, è sufficiente dividere l'importo del bene per gli anni di durata dello stesso. Il suggerimento, in fase di stesura del business plan, è calcolare gli anni effettivi di durata del bene e non quelli imposti dalla normativa fiscale: in questo modo si ha una visione più realistica dei costi di ammortamento.

Nel piano degli investimenti, è opportuno dividere le immobilizzazioni materiali dalle immateriali e dalle finanziarie. Le immobilizzazioni materiali fanno riferimento a quanto si esborse per l'acquisto dei beni 'fisici' dell'azienda, come le attrezzature, i mezzi di trasporto, gli arredi, i pc e così via. Le immobilizzazioni immateriali fanno riferimento alle spese da sostenere per l'acquisto 'servizi', quindi beni intangibili, come, per esempio, marchi, brevetti, consulenze, parcelle di notaio per la costituzione della società. Le immobilizzazioni finanziarie sono, infine, le risorse che devono essere utilizzate per pagare, per esempio, il deposito cauzionale per l'affitto dei locali.

PER APPROFONDIRE

[Il Piano degli investimenti](#)

[I finanziamenti per l'avvio di impresa](#)

Il conto economico previsionale e il calcolo del punto di pareggio

A questo punto, l'imprenditore dovrà iniziare a prevedere i ricavi, i costi e l'utile della sua attività. Ipotizzare i ricavi è certamente il compito più arduo. Questi, infatti, dipendono dal prezzo a cui si vende il proprio prodotto/servizio e dal numero dei clienti, un dato che deriva dall'analisi di mercato ma che può essere soggetto a margini di errore. Più semplice è quantificare i costi che si possono dividere in fissi e variabili. I primi sono costi non direttamente legati al fatturato. Si tratta di spese a cui l'imprenditore deve fare fronte indipendentemente dal volume di fatturato prodotto come per esempio, i costi del personale, quelli di affitto o quelli di ammortamento. I costi variabili dipendono dalla produzione e sono quindi 'ancorati' ai ricavi, considerato che si calcolano in percentuale sul prezzo di vendita di ciascun prodotto/servizio. Può trattarsi, per esempio, del costo delle materie prime o di quello relativo all'acquisto della merce. Il conto economico previsionale consente di stimare gli utili di gestione. Sono dati dalla differenza fra i ricavi e i costi, sia fissi sia variabili. Si tratta della cifra sulla quale occorrerà pagare le tasse. Il conto economico previsionale dovrebbe essere triennale, in modo da avere un quadro della vita della futura attività in uno scenario temporale più ampio.

Una volta effettuati il piano degli investimenti e il conto economico, è possibile procedere al calcolo del punto di pareggio per comprendere quale è il fatturato minimo necessario per arrivare a coprire i costi.

PER APPROFONDIRE

[Il conto economico](#)

[Il calcolo del punto di pareggio](#)

La burocrazia

Chi si accinge a dare avvio a una nuova attività è spesso molto spaventato all'idea di doversi misurare con la burocrazia. In realtà, per quanto il nostro, da questo punto di vista, sia uno dei Paesi in cui la burocrazia è più presente, se si fa riferimento a un'associazione di categoria o a un commercialista di fiducia, non è difficile essere orientati.

Di seguito, si riporta una rassegna degli adempimenti che più comunemente occorre sbrigare in fase di avvio attività.

Ecco quali sono i più comuni adempimenti burocratico - amministrativi di avvio attività:

- corso HACCP per chi tratta alimenti;
- corso per la sicurezza;
- costituzione e omologazione della società;
- comunicazione unica per le imprese;
- iscrizione ad albi e registri diversi, ove previsto;
- stipula e registrazione del contratto di locazione dei locali;
- autorizzazione sanitaria per i locali;
- comunicazione al Comune di appartenenza per l'avvio dell'attività;
- autodenuncia per il pagamento dei rifiuti solidi urbani;
- iscrizione al registro esercenti il commercio (solo per le attività che lo prevedono);
- richiesta per l'autorizzazione all'apposizione delle insegne;
- stipula di una polizza di responsabilità civile per i danni eventualmente arrecati a terzi;
- rispetto normativa antifumo e antincendio;
- apertura di un conto corrente bancario.

Consigli per chi si mette in proprio

Che lo si faccia per passione o per necessità, imprenditori non è possibile improvvisarsi. Si tratta infatti di un mestiere creativo e al tempo stesso molto pragmatico. Richiede una forte capacità di autovalutazione, molta tenacia e le competenze utili per evitare di incorrere in grossolani errori. Ecco quindi alcuni consigli da seguire:

- Verificare la propria motivazione a fare impresa
- Realizzare il piano di impresa dell'iniziativa
- Evitare di condizionare l'avvio dell'attività all'ottenimento di finanziamenti pubblici
- Curare l'aggiornamento e la formazione professionale
- Non avvalersi soltanto della consulenza del proprio commercialista
- Promuovere adeguatamente la propria iniziativa
- Considerare che il successo o l'insuccesso di un'iniziativa non sono dovuti soltanto al caso
- Tenere conto che la penetrazione nel mercato può anche essere molto lenta
- Essere pronti a fare fronte ai continui cambiamenti che essere imprenditori comporta.

Verificare la propria motivazione a fare impresa

Mettersi in proprio è una scelta di vita e gestire la propria impresa una sfida continua. Quasi nessun imprenditore, quando si accinge a dare avvio alla propria attività ne è pienamente consapevole. Le difficoltà e le soddisfazioni perciò, spesso, arrivano a sorpresa. E, mentre le seconde danno una grande spinta ad andare avanti, le prime costringono a una dura prova chi non è fortemente motivato. Sono diverse le spinte che animano l'imprenditore e quasi sempre ciascuno ne ha più di una. Ecco una rassegna delle più importanti:

- crearsi un'opportunità di lavoro e di reddito in un mondo del lavoro in cui la precarietà occupazionale si fa sempre più presente
- migliorare la propria situazione professionale quando il lavoro non soddisfa le proprie capacità e aspettative
- essere padroni di se stessi; tenendo sempre ben presente che chi è spinto a creare un'impresa soltanto da questa motivazione dovrebbe, prima di affrontare il grande passo, riflettere sulle differenze e responsabilità fra lavoro dipendente e lavoro autonomo
- crearsi un lavoro su misura delle proprie esigenze: è una motivazione prevalentemente femminile, tanto che sono previste precise politiche sia a livello di unione europea sia a livello nazionale, finalizzate ad incrementare la partecipazione delle donne al lavoro. Il lavoro autonomo aiuta ad avere una gestione più flessibile di un lavoro dipendente, ma costringe, a conti fatti, a lavorare di più
- utilizzare risorse che già si possiedono: chi è spinto a intraprendere dal desiderio di sfruttare risorse già in suo possesso, indubbiamente parte con un grande vantaggio. Non solo perché ha una buona parte degli investimenti di avvio già coperta. Ma anche perché lo fa per scelta. La difficoltà, piuttosto, sta in una corretta gestione dell'iniziativa dal punto di vista economico.
- trasformare un proprio interesse in opportunità di guadagno: bisogna mettere in conto, tuttavia, che quasi sempre, dopo 4/5 anni di dedizione assoluta, si comprende che un conto è coltivare un interesse, nel proprio tempo libero, un altro è averlo trasformato in mestiere.
- proseguire l'attività di famiglia: tenendo conto però che un'azienda nata molti anni fa, per poter continuare a crescere deve trasformarsi, cambiare e adeguarsi alle diverse esigenze della clientela, fino ad assumere connotati completamente diversi rispetto al passato
- soddisfare le proprie pulsioni ludiche: ci sono imprenditori che arrivano a lavorare anche 18 ore al giorno, senza avvertire la minima fatica. Con la maturità si passa obbligatoriamente attraverso una fase di verifica. Se si è trattato di imprenditori solipsisti, la loro azienda si disgrega ma mano che si allontanano. Se, invece, hanno giocato in squadra, insieme ad altri, la loro impresa continua a rimanere sul mercato e, magari, a crescere.

Realizzare il piano d'impresa della propria iniziativa

Motivazione, fiuto imprenditoriale, passione e conoscenza del settore in cui si vuole intraprendere. Da soli non bastano per creare un'attività di successo. Per poter operare scelte vincenti, un imprenditore necessita anche di precisi strumenti per la valutazione economico finanziaria della sua attività. E redigere il business plan, in questo senso, è fondamentale. A dire la verità non sono rari i casi di aspiranti imprenditori che, quando constatano, nero su bianco, la scarsa redditività della ipotetica futura impresa, preferiscono abbandonare il loro progetto. Anche in questo caso, lo

strumento si rivela essere particolarmente utile. Non soltanto perché consente di evitare errori le cui conseguenze potrebbero essere effettivamente deleterie ma anche perché permette di testare le effettive motivazioni dell'imprenditore a intraprendere. Il consiglio, quindi, è realizzarlo con cura.

Evitare di condizionare l'avvio dell'attività all'ottenimento di finanziamenti pubblici

Molti imprenditori iniziano ad interessarsi al tema del mettersi in proprio con la certezza che otterranno i finanziamenti pubblici. In realtà, non si tratta di un'operazione automatica anche perché il numero di coloro che li ottengono effettivamente è molto più basso di quelli che li richiedono. Poi occorre precisare che gli incentivi non coprono tutti gli investimenti di avvio. Tutte le leggi a favore dell'avvio di impresa, infatti, coprono soltanto una parte degli investimenti effettivamente sostenuti e precisano dettagliatamente di quali si tratta. Essi possono consistere nell'acquisto di attrezzature produttive oppure di servizi reali come la consulenza o l'informatizzazione dei processi produttivi. A conti fatti, difficilmente, è possibile ottenere contributi superiori all'80% dell'investimento previsto. Non ha senso, quindi, pensare, anche ricorrendo agli incentivi pubblici, di avviare un'attività senza investire il proprio denaro o chiedere, se si hanno le garanzie sufficienti, un prestito a una banca. Gli incentivi, inoltre, tardano ad arrivare e possono passare anche due anni a seguito della presentazione della domanda prima che vengano erogati. Un lasso di tempo troppo lungo per chi deve vivere con gli utili prodotti dalla sua attività. La stragrande maggioranza delle leggi a favore dell'avvio di impresa prevede, infine, la restituzione del denaro in caso di chiusura dell'attività prima di un certo numero di anni dopo il conseguimento dei finanziamenti. Questa norma è un grosso scoglio per chi, dopo essersi dedicato alla propria attività e aver provato a portarla avanti con successo decide di chiuderla perché non si dimostra proficua.

Curare la formazione e l'aggiornamento professionale

Per svolgere adeguatamente le proprie funzioni, un imprenditore ha bisogno di solide conoscenze. Avere una grande padronanza del settore in cui si opera è utile per sapere quali sono le tendenze in atto e non lasciarsi cogliere di sorpresa di fronte alle sue future evoluzioni. Possedere una buona dimestichezza con i macchinari e le attrezzature e un preciso identikit della propria clientela è necessario per non tradirne le aspettative. Conoscere la concorrenza serve per diversificare la propria offerta e sottrarsi a inutili competizioni. Le tecniche di problem solving e di decision making sono fondamentali per affrontare le più comuni difficoltà. Essere in grado di usare capacità di negoziazione è la condizione ottimale per spuntare buoni prezzi con i fornitori mentre le tecniche di vendita aiutano a far apprezzare i propri prodotti. Per non parlare di tutte le conoscenze legislative essenziali per effettuare scelte corrette e consapevoli al momento dell'avvio dell'attività, quando si tratta di decidere la forma giuridica, quando occorre predisporre i locali in cui produrre, assumere personale, rapportarsi con il fisco e sfruttare le diverse fonti di finanziamento possibili. Naturalmente un imprenditore può avvalersi della preziosa collaborazione di consulenti fidati a cui richiedere le informazioni e i consigli di cui necessita di volta in volta. Ma, per non lasciarsi sfuggire occasioni, sfruttare le potenzialità del suo business e avere un confronto costruttivo con gli stessi consulenti, deve avere una conoscenza generale di tutti gli aspetti appena citati. Non solo. La stragrande maggioranza degli imprenditori, pur vantando notevoli esperienze nel settore in cui opera, continua a investire buona parte del proprio tempo nell'acquisizione di informazioni sempre nuove: l'aggiornamento è fonte di vantaggi competitivi. Ecco allora una rassegna delle fonti di informazione utilizzate più comunemente:

- i fornitori;

- gli altri operatori del settore;
- i saloni, le fiere e le mostre specializzate;
- i libri e i manuali;
- Internet;
- i corsi di aggiornamento;
- le associazioni di categoria;
- le riviste specializzate;
- la Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato

PER APPROFONDIRE

[I servizi delle Camere di Commercio](#)

Non avvalersi soltanto della consulenza del proprio commercialista

Si commette spesso l'errore di considerarlo come l'unico referente della propria attività. Gli si chiedono quindi non soltanto informazioni sul rapporto da mantenere con il fisco. Ma anche sulla contrattualistica del lavoro, sulla normativa relativa alla sicurezza e all'HACCP. Si tratta di conoscenze che non sono di stretta pertinenza del commercialista e che un imprenditore dovrebbe acquisire, anche sommariamente, avvalendosi degli specialisti di volta in volta più adeguati. Diventa quindi inevitabile 'rassegnarsi' ad avere una rosa di professionisti dei quali avvalersi per essere certi di operare sempre nel pieno rispetto della legge. Per coloro che sono a capo di grandi imprese si tratta di un concetto quasi scontato. Non lo è affatto per i piccoli imprenditori, tendenzialmente più restii a ricorrere ad altri aiuti esterni. In realtà, il ricorso a consulenti esterni è fondamentale anche e soprattutto per le piccole attività. Il motivo è presto detto: a differenza di quanto accade nelle grandi aziende, nelle piccole, tutto grava sulla figura dell'imprenditore che non può, per forza di cose, avvalersi del contributo di professionalità specifiche in seno all'azienda come per esempio, il direttore marketing, il direttore personale, o quello di produzione. Per i piccoli imprenditori, le cui attività, nella stragrande maggioranza dei casi, sono fatte a loro immagine e somiglianza, il ricorso a consulenti esterni può essere un grande stimolo di crescita poiché consente di osservare l'impresa e la sua gestione da una prospettiva completamente diversa e più oggettiva di come si è soliti vederla. Affinchè il ricorso a un consulente esterno sia efficace, è consigliabile individuare con precisione quali sono gli obiettivi che si intendono perseguire con la consulenza e se il consulente è in grado di aiutare a raggiungerli, rivolgersi allo specialista adeguato, dopo aver raccolto adeguate referenze, ascoltare il consulente con atteggiamento umile e considerare la consulenza come un momento formativo.

Promuovere adeguatamente la propria attività

Certo l'investimento promozionale varia da attività ad attività e da imprenditore a imprenditore. La tendenza generale, tuttavia, soprattutto per chi gestisce un negozio o un locale pubblico è considerare le azioni finalizzate all'acquisizione, prima, e alla fidelizzazione dei clienti, poi, una sorta di obbligo, quasi avulso dalla propria iniziativa. La loro organizzazione viene delegata in toto al grafico, a chi vende spazi promozionali sui quotidiani locali o a chi realizza tessere di fedeltà. Gli imprenditori che definiscono annualmente un budget per pianificare le proprie azioni promozionali considerandole un costo fisso nella gestione dell'attività e che integrano l'utilizzo di più strumenti promozionali misurandone l'efficacia, sono quindi molto più rari di quanto si possa pensare a prima

vista.

In realtà, promuovere la propria attività è una sfida da cogliere, un compito che consente di esprimere la propria creatività e capace di dare grandi soddisfazioni. I mezzi da utilizzare sono più numerosi di quanto molti ritengano. Il problema è che molti strumenti promozionali non sempre sono conosciuti e tantomeno sfruttati da chi, tendenzialmente scettico, non considera la promozione parte integrante della propria attività, ma la ritiene semplicemente un compito da delegare a terzi. Il risultato, spesso, sono azioni non tarate su misura della clientela di riferimento che, proprio per questo, producono scarsi ritorni a fronte di costi eccessivi. Ecco, allora, una breve rassegna degli strumenti meno diffusi, da sfruttare anche in base a quanto suggeriscono l'esperienza, la fantasia e la conoscenza del proprio mercato di riferimento.

- Comunicati stampa
- Newsletter
- Incontri a tema
- Iniziative comuni da realizzare con altri imprenditori
- Sito internet
- Sponsorizzazioni
- Tessera fedeltà e raccolte punti
- Telemarketing
- Direct mail

Considerare che il successo o l'insuccesso di un'iniziativa siano dovuti solo al caso

La congiuntura economica sfavorevole, la comparsa di nuovi concorrenti, l'eccessiva densità di attività analoghe alla propria, la sfortuna, l'eccessiva imposizione fiscale. Sono tanti i fattori esterni e, quindi, non dovuti alle proprie capacità e competenze a cui gli imprenditori che non riescono imputano l'insuccesso della loro iniziativa. In realtà, si tratta di un errore abbastanza grossolano perché impedisce di capitalizzare l'esperienza svolta dalla quale è comunque sempre possibile comprendere quali sono gli errori da evitare per non incorrere in un altro insuccesso. Pensare che la causa del proprio insuccesso sia soltanto esterna è un modo per non mettersi in discussione, per non evolvere e soprattutto per non darsi ulteriori chance. La domanda che un imprenditore dovrebbe sempre porsi, anche quando sembra essere baciato dal successo è: 'stante l'attuale situazione che cosa potrei fare per migliorare la mia attività e incrementare le vendite?'. Fornire risposte adeguate a questo quesito presuppone il possesso di una sana e costruttiva capacità autocritica, fiducia e ottimismo nel futuro e nella propria capacità di migliorarsi, energia positiva, imprenditività e tenacia. Tutte caratteristiche personali fondamentali per essere un buon imprenditore.

Tenere conto che la penetrazione nel mercato può anche essere molto lenta

Ci sono attività che non tardano a dare i loro frutti e giungono rapidamente al successo, attività che vanno proprio male e attività - è il caso peggiore - che sembrano non terminare mai il loro periodo di rodaggio: non consentono di realizzare i guadagni che ci si sarebbe aspettati ma non vanno male al punto da decidere di chiuderle. In questi casi, occorre evitare di lasciarsi prendere dallo sconforto e mantenere la lucidità necessaria per fare una oggettiva valutazione dell'iniziativa. Senz'altro ci sono ampi margini di miglioramento ed è il caso di prendere delle misure per suscitare il cambiamento: occorre rapportarsi in maniera diversa con i clienti, valutare meglio le

loro esigenze, somministrare dei questionari ai potenziali clienti per tentare di comprendere che cosa non apprezzano nel servizio/prodotto offerto, incrementare e migliorare la comunicazione, tagliare dei costi, razionalizzare l'organizzazione, motivare il personale, auto motivarsi oppure accettare che ci sono attività che tardano a dare i loro frutti. Alcune, infatti, hanno tempi di penetrazione nel mercato che possono estendersi anche a un paio di anni. L'aspetto importante è non darsi mai per vinti e tentare di considerare il non ottimale andamento dell'attività come una sfida da cogliere con la necessaria tenacia e soprattutto il desiderio di vincere.

Essere pronti a far fronte ai continui cambiamento che essere imprenditori comporta

Essendo vive, le imprese seguono i cambiamenti del mercato. Sono quindi soggette alle mode del momento, alle innovazioni, ai mutamenti delle abitudini sociali... Per non perdere la sua competitività, un imprenditore dovrebbe sempre tenerlo presente e non stancarsi mai di leggere ciò che avviene con un occhio particolare rivolto alla sua offerta. E' impossibile, in altre parole, pensare che un'attività che ha successo oggi lo possa mantenere anche domani. Le iniziative imprenditoriali, per rimanere sul mercato, necessitano quindi di continue ristrutturazioni e cambiamenti per adeguarsi ai tempi.

Creare una cooperativa: un modo particolare di mettersi in proprio

Le cooperative rappresentano un modo particolare per mettersi in proprio. In virtù della loro funzione sociale e dello scopo mutualistico, infatti, le cooperative hanno maggiori opportunità rispetto alle imprese avviate con altre forme giuridiche.

Sono caratterizzate da:

- un aumento del potere contrattuale di mercato sia per quanto riguarda l'approvvigionamento di materie prime sia nella vendita dei beni e servizi;
- la possibilità di migliorare l'immagine aziendale con l'acquisizione di marchi collettivi di qualità;
- la condivisione di sinergie tecniche e informative;
- facilitazioni nell'accesso alle diverse forme creditizie.

Come si costituisce una cooperativa

Per costituire una cooperativa bastano tre sole persone fisiche oppure 9 soci fra persone e persone giuridiche come società, associazioni, fondazioni ed enti pubblici. Occorre sottoscrivere un atto notarile alla presenza dei soci fondatori. Poi occorre presentare all'Agenzia delle Entrate territorialmente competente la richiesta di attribuzione del Codice Fiscale e comunicarlo al notaio affinché possa procedere all'iscrizione della cooperativa al Registro Imprese presso la Camera di Commercio. Con il numero REA e il codice fiscale, si può procedere all'Albo Nazionale delle Cooperative, adempimento indispensabile anche per fruire del trattamento fiscale peculiare riservato alle cooperative a mutualità prevalente. Successivamente, quando la cooperativa si trova nella condizione di cominciare a lavorare, è necessario comunicare l'inizio attività alla C.C.I.A.A. di riferimento, valutando se sono necessarie ulteriori specifiche autorizzazioni particolari.

In base alla legge 142/01, i soci delle coop sono anche lavoratori, motivo per cui occorre dotarsi di un apposito regolamento interno, approvato dall'assemblea, che prevede e disciplina le tipologie dei rapporti di lavoro che si intendono attuare con i soci lavoratori medesimi. Il regolamento deve essere depositato presso la Direzione provinciale del Lavoro entro 30 giorni dall'approvazione e deve contenere obbligatoriamente il richiamo ai contratti collettivi applicabili per ciò che attiene ai soci lavoratori con rapporto di lavoro subordinato, le modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative in relazione all'organizzazione aziendale della cooperativa e ai profili professionali dei soci stessi, anche nei casi di tipologie diverse da quella del lavoro subordinato e previste dalle normative vigenti.

Subito dopo la costituzione, effettuate tutte le iscrizioni previste, la cooperativa deve dotarsi, oltre ai libri fiscali, dei libri sociali. Sono il libro dei soci, il libro delle assemblee e il libro del Consiglio di Amministrazione. Ogni cooperativa deve inoltre redigere ogni anno il bilancio di esercizio.

(fonte: pubblicazione a cura di Legacoop Liguria 'Creare una cooperativa, un'impresa possibile')

I servizi offerti dalle centrali cooperative

Assistenza a:

- trasmissione telematica delle pratiche da inviare alle C.C.I.A.A.
- preparazione di modifiche statutarie e procedure relative
- procedure di deposito delle cariche sociali
- creazione di nuove iniziative imprenditoriali;
- piani di sviluppo aziendale
- finanziaria;
- finanziamenti agevolati;
- elaborazione dei regolamenti interni

- tenuta dei libri sociali obbligatori
- fiscale e tributaria
- predisposizione e al deposito dei verbali e di tutti gli allegati in occasione del bilancio
- in materia di lavoro, inquadramento professionale e contributivo dei soci
- per gli adempimenti previsti dalle normative vigenti in materia di sicurezza e salute sui posti di lavoro
- informazioni sulle normative e procedure in materia societaria, fiscale, tributaria e lavoristica
- compilazione dei modelli obbligatori
- formazione imprenditoriale per i consiglieri di amministrazione e formazione continua per gli addetti
- attività di pubbliche relazioni

L'Alleanza delle Cooperative Italiane

È il coordinamento nazionale costituito dalle Associazioni più rappresentative della cooperazione italiana (AGCI, Confcooperative, Legacoop). La nascita dell'Alleanza rafforza la cooperazione per coordinare l'azione di rappresentanza nei confronti del Governo, del Parlamento, delle istituzioni europee e delle parti sociali.

PER APPROFONDIRE

- www.legaliguria.coop
- www.confcooperative.it
- www.agci.it
- www.alleanzacooperative.it

Gli imprenditori raccontano

Qui di seguito, le interviste a due persone che ci hanno provato

Hanno usufruito dei servizi erogati dal 'Circuito Creimpresa' della Provincia di Genova e le loro storie di successo sono un auspicio per tutti gli interessati a intraprendere una nuova attività.

Alice: 7 anni dopo lo start up, sono a capo di una srl che dà lavoro a una trentina di persone

La predisposizione del business plan è fondamentale per verificare la fattibilità economico finanziaria dell'iniziativa ed evitare grossolani errori. Per essere aiutata nella predisposizione di questo progetto a tavolino dell'iniziativa da avviare, Alice F. si è rivolta agli esperti del Circuito Creimpresa. Oggi, è una delle due socie fondatrici di Sposiamo-Vi, una società specializzata nell'organizzazione di matrimoni che conta una sede a Genova e altre sedi dislocate sul territorio nazionale di cui alcune sono affiliate in franchising 'Partecipare ai seminari – ricorda Alice – è stato fondamentale per avere una panoramica di tutte le difficoltà connesse all'avvio della mia nuova attività. Le consulenze individuali e l'assistenza per la stesura del piano di fattibilità mi hanno consentito di trovare una soluzione per molte delle problematiche concrete con cui è costretto a misurarsi chi si mette in proprio: dalla burocrazia al marketing. Il seminario su questo argomento mi ha portato ad acquisire una metodologia efficace per comprendere che cosa comunicare della mia attività e con quali strumenti pubblicitari'.

In effetti, per Alice e per la sua socia non è stato facile trovare i primi clienti. I genovesi sono piuttosto refrattari ad affidare a una società specializzata, l'organizzazione di un evento di cui, di solito, si occupano le madri, le sorelle e le zie degli sposi. 'Grazie ai consigli degli esperti del Circuito Creimpresa, ho subito compreso che la clientela sulla quale avremmo dovuto puntare – ricorda Alice – era costituita da stranieri desiderosi di sposarsi in Italia nelle località più ambite a questo scopo, come la Toscana, la Costiera Amalfitana, Portofino, Roma, Verona e Venezia. Così, grazie a Internet e ad iniziative promozionali mirate, abbiamo iniziato ad acquisire i primi clienti'. Oggi, vengono organizzati circa una cinquantina di matrimoni all'anno.

I clienti di Sposiamo-Vi sono soprattutto inglesi, irlandesi, olandesi, tedeschi, americani e persino qualche indiano che porta con sé anche 500 invitati. Insieme alla sua socia, Alice si occupa dell'organizzazione di tutti i dettagli dell'evento che vanno dalla scelta del luogo in cui celebrare la cerimonia fino al reperimento della sistemazione alberghiera per tutti coloro che vi prendono parte. 'Certo – continua Alice, in sette anni, la nostra azienda è cresciuta di pari passo con le difficoltà gestionali e degli imprenditori che hanno accolto la nostra idea, decidendo di associarsi a noi o di diventare nostri franchisee. Nel complesso, si tratta di una trentina di persone che non sono facili da gestire. Ma il metodo acquisito all'inizio è sempre valido e può essere applicato a realtà diverse: che le nostre nuove sedi siano a Venezia, a Roma o a Firenze, ogni volta, dobbiamo fare il business plan dell'attività, verificare la fattibilità economico-finanziaria dell'iniziativa e stendere il piano di marketing. Si tratta di competenze che abbiamo acquisito e approfondito grazie ai servizi previsti da un Circuito che ci è stato davvero utile'.

Giovanni: con i consigli degli esperti, sono passato ad essere da lavoratore in mobilità a industriale

Ingegnere, Giovanni L. ha lavorato fuori Genova in una multinazionale specializzata nel settore auto motive per diversi anni. Poi, si è trasferito nel capoluogo ligure e, dopo anni di lavoro in ambito nautico, è stato inserito nelle liste dei lavoratori in mobilità. Ma non ha trovato un'altra occupazione perché, come gli dicevano a seguito di ogni colloquio di lavoro, le sue competenze erano troppo specifiche.

Così, dopo un anno di studio e di ricerca per comprendere il da farsi, ripensando alla sua grande passione per la motociclistica, ha iniziato a pensare a prodotti che potessero interessare il settore. Ha creato e brevettato diversi prototipi e, con il porta a porta presso i potenziali clienti, è riuscito ad avere un primo ordine. Usufruendo dei servizi del Circuito Creimpresa, nel giugno del 2012 ha

costituito così la sua Realte, una ditta individuale che realizza componenti per motocicli sportivi da gara. 'Ho assunto il mio primo dipendente, un amico che aveva perso il lavoro. Gli esperti del circuito mi hanno consentito di mettere ordine nelle mie idee. Avevo una grande confusione in testa e non sapevo come concretizzare la mia attività. Predisporre il business plan mi ha permesso di sistematizzare l'iniziativa e di pensare in maniera concreta, insieme al mio consulente di riferimento, a come organizzarla. E' stato fondamentale per avere tutto sotto controllo e impostare dei buoni rapporti commerciali con le aziende a cui mi sono proposto. Acquisire cognizioni di marketing mi è stato utile per impostare correttamente le mie trattative. E soprattutto ho imparato ad essere metodico e ad affrontare un problema per volta. Credo che questo progetto dovrebbe essere imposto a tutti coloro che si mettono in proprio. Grazie al business plan, è, infatti, immediatamente comprensibile se il progetto che si vuole intraprendere ha delle basi solide oppure no'. L'attività è nata con obiettivi di vendita al singolo negozio e ai distributori. Stiamo costruendo una rete commerciale internazionale. Attualmente esportiamo circa il 70% del fatturato. Oggi, però ci troviamo a dover effettuare una vendita diretta a una casa produttrice di motocicli. Questo significa trasformare pesantemente l'azienda e imparare a gestire la commessa in tutti i suoi aspetti, dalla ricerca di fornitori delle materie prime, al reperimento di nuovi locali, all'assunzione di nuovo personale e alla standardizzazione della produzione.

La differenza fra lavoro dipendente e lavoro autonomo? 'Quando lavoravo come dipendente ero meno coinvolto. Alle 18, uscivo dall'azienda e non ci pensavo fino al giorno dopo. Ora, ci penso in continuazione. Mi fa sentire entusiasta e contemporaneamente carico di responsabilità sapere che non siamo solo io e la mia famiglia a vivere della mia attività. Ma anche i miei dipendenti. Nonostante questo, non tornerei indietro anche perché la realtà è stata nettamente migliore di come l'avevamo prevista predisponendo il business plan'.