



Il p  
rogetto  
imprenditoriale

# Attitudini all'imprenditorialità



*Un test per scoprire le caratteristiche dell'imprenditore*

## Imprenditori si nasce o si diventa?

Molti sono convinti che l'imprenditorialità sia scritta nel codice genetico. Diverse ricerche<sup>1</sup> dimostrano però il contrario: *imprenditori si diventa*, soprattutto con una adeguata *formazione* (oltre che, ovviamente, con l'esperienza).

Non si può negare, tuttavia, che alcuni abbiano come dotazione naturale delle «*marce in più*» per svolgere questo particolare tipo di attività: la capacità di leadership, di ragionare con la propria testa, di saper attendere i risultati dei propri sforzi; ma anche la creatività, l'elasticità mentale, la facilità di stabilire buone relazioni umane e una equilibrata propensione al rischio.

Purtroppo, solo pochi hanno tutte queste doti insieme. C'è chi è capace di affrontare i rischi ma non è paziente; chi riesce a concentrarsi facilmente sul lavoro ma non è creativo, e così via. Per questo è molto utile, specialmente per chi vuole avviare un'attività in proprio, conoscere i «**plus**» e i «**minus**» della propria personalità.

Conoscere le proprie aree di forza e debolezza è il primo passo, infatti, per tentare di migliorarsi. Ma ha anche un altro vantaggio: sapendo ad esempio di essere ricco di idee ma scarsamente dotato quanto a capacità di trattare con clienti e fornitori, l'aspirante imprenditore potrà cercarsi un socio con caratteristiche complementari alle sue. Insieme faranno sicuramente più strada che da soli.

Abbiamo detto che per cambiare noi stessi, dobbiamo conoscere noi stessi. In questo contesto, ciò significa sapere se possediamo o meno determinate:

- **attitudini**,
- **motivazioni**,
- **conoscenze tecniche** a svolgere una attività in proprio.

1 - Ad esempio una ricerca condotta recentemente dal Babson College di Boston su quasi quattromila studenti mostra una correlazione positiva tra l'avvio di un'impresa e la frequentazione di almeno due (meglio tre) corsi universitari sull'imprenditorialità. Non sembrerebbe invece contare il fatto di avere dei genitori imprenditori, mentre l'alto reddito non incentiva ad avviare una nuova impresa.

## Attitudini, motivazioni, competenze

Abbiamo le giuste attitudini?

Prima di parlare di attitudini a mettersi in proprio dobbiamo chiarirci le idee su due punti fondamentali.

In primo luogo, *le capacità personali dell'imprenditore sono certo molto importanti ma non determinano tout-court il successo dell'impresa*, specie nelle organizzazioni complesse in cui diverse persone intervengono nella gestione aziendale e nel processo produttivo (soci, manager, impiegati, operai ecc.). Esistono inoltre, come vedremo, vari fattori critici esterni che possono vanificare gli sforzi del miglior imprenditore (ad esempio l'ingresso sul mercato di un concorrente temibile).

In secondo luogo *quello dell'imprenditore è un «mestiere» complesso, in cui è la sinergia di più attitudini che determina la «capacità finale»*. Ogni singola attitudine non è semplicemente complementare, ma ha valore e significato solo se rapportata ad un'altra, o ad un insieme di altre attitudini. Ad esempio la creatività rimane solo allo stato potenziale se non si accompagna alla propensione al rischio; la fiducia in se stessi non fa, da sola, la statura del «capo» se non viene temperata dalla pazienza e dalle doti diplomatiche.

Da ciò si capisce che una valutazione scientificamente corretta delle attitudini imprenditoriali non può essere fatta in modo superficiale: a questo scopo esistono diversi test psicologici informatizzati in grado di fornire un risultato attendibile.

### Con Delfi scopri l'imprenditore che è in te

Con il Test software «Delfi», consultabile presso diverse Camere di Commercio, chi vuole avviare un'attività può effettuare una «autovalutazione» delle attitudini imprenditoriali, che incidono spesso sulle proprie possibilità di successo. Con un'avvertenza: un eventuale risultato negativo del Test non vuol dire necessariamente che non abbiamo «chance» per fare l'imprenditore. Il Test, in quanto strumento scientifico, non emette sentenze inappellabili: evidenzia solo i nostri limiti. Conoscendoli, potremo superarli.

In ogni caso, prima di sottoporci a un vero e proprio test scientifico possiamo tentare di dare una risposta a dieci semplici domande:

- 1) *Quanto sono capace di investire le energie personali per la realizzazione dei miei progetti?*
- 2) *Quanto sono capace di attendere con pazienza i risultati dei miei sforzi, anche se tardano a venire?*

- 3) *Quanto sono capace a comunicare efficacemente le mie idee agli altri e quanto riesco a negoziare con loro, capendo il loro punto di vista?*
- 4) *Quanto sono capace ad esercitare una funzione di leadership senza autoritarismo, ma con autorevolezza?*
- 5) *Quanto sono convinto di poter causare e controllare quanto mi accade nella vita e nel lavoro?*
- 6) *Quanto riesco a gestire e tollerare lo stress quotidiano?*
- 7) *Quanto riesco a fare le mie scelte in modo autonomo, senza farmi troppo influenzare dai pareri altrui?*
- 8) *Quanto sono propenso a correre rischi e ad affrontare situazioni di incertezza?*
- 9) *Quanto vedo il cambiamento come un'opportunità, piuttosto che come una minaccia?*
- 10) *Quanto riesco a risolvere i problemi in modo creativo, percorrendo vie nuove e inconsuete?*

In linea di massima, quanto più avremo dato risposte positive a queste domande, tanto più le nostre attitudini imprenditoriali risulteranno efficaci. Attenzione però a non barare con se stessi...

### Abbiamo le giuste motivazioni?

Dobbiamo poi interrogarci sulle **motivazioni** a metterci in proprio e ad avviare, in particolare, l'attività prescelta.

Va considerato che questa decisione produce effetti importanti sulla nostra vita personale. Mettersi in proprio infatti non significa solo cambiare attività: nella maggior parte dei casi significa anche *sconvolgere le nostre abitudini di vita*, con ripercussioni anche in ambito familiare, che possono diventare particolarmente gravose. Soprattutto *il tempo libero verrà drasticamente ridotto, e dovremo abituarci a non avere orari*.

### Abbiamo le giuste competenze?

Dal punto di vista tecnico, dobbiamo infine accertarci di possedere i «ferri del mestiere», cioè il **know-how** richiesto per svolgere quel particolare tipo di attività: ad esempio sarà molto difficile avviare un ristorante, un agriturismo o uno studio fotografico senza una qualche esperienza nel ramo.

Se non abbiamo mai operato nel settore specifico, è opportuno:

- effettuare, ove possibile, stage presso una o più aziende del comparto;
- associarsi con persone che hanno già lavorato in quel tipo di attività;
- frequentare corsi di formazione professionale *ad hoc*.



# L'idea imprenditoriale

*La business idea, prima tappa del percorso verso la creazione d'impresa*

## Dall'idea all'impresa in sette mosse

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. Per far nascere la nostra impresa occorre dare una risposta alle seguenti domande:

- Abbiamo una buona idea?
- Abbiamo un buon progetto d'impresa?
- A chi vendiamo? Cosa vendiamo? Come lo produciamo?
- Con chi ci troveremo a concorrere? Quali sono gli ostacoli e le opportunità che ci offre il mercato?
- Con quale organizzazione aziendale vogliamo fare impresa?
- Dove troviamo i soldi per cominciare?
- Come «traduciamo» le nostre idee in cifre?

In queste pagine cercheremo di dare una risposta alla prima domanda, mentre affronteremo le altre questioni nei prossimi capitoli.

## L'idea d'impresa

Ogni realizzazione umana nasce da un'idea, e l'impresa non fa eccezione. Per partire col piede giusto occorre avere, quindi, una buona **idea d'impresa** (o «**business idea**»).

## Una buona idea? Con i piedi per terra

Nell'idea d'impresa non conta tanto *l'originalità* (anche se spesso le iniziative di maggior successo sono proprio quelle più innovative), quanto la *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 molto più bassi, assenza o quasi di 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*.

## L'improvvisazione non paga

Molto spesso una nuova impresa muore di troppa fretta (perché abbiamo preteso di bruciare le tappe) o superficialità (perché ci siamo fidati esclusivamente del nostro fiuto). L'idea d'impresa, invece, deve essere sempre *valutata attentamente*. Sedersi ad un tavolo, cercare di raccogliere tutte le informazioni necessarie per valutare la business idea 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.

## Misurare il rischio d'impresa

Nella fase iniziale occorre effettuare una prima verifica della *fattibilità* della nostra idea d'impresa, procedendo, se necessario, ad una prima revisione dell'idea stessa prima di avventurarci 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 presenza nel nostro settore di imprese concorrenti, la localizzazione dell'iniziativa, l'andamento del mercato, la copertura finanziaria dell'investimento, ecc.

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 se volessimo creare una nuova impresa di servizi, dovremmo porci le seguenti domande:

*Io (ed i miei eventuali soci):*

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

*I servizi che offriamo:*

- sono tradizionali e conosciuti (rischio basso) o nuovi e non conosciuti (rischio alto)?
- sono semplici e facilmente valutabili da parte dell'utente, come ad es. i servizi di lavanderia industriale (rischio basso)? Oppure sono complessi e difficilmente valutabili da parte dell'utente, come ad es. i servizi di certificazione dei bilanci (rischio alto)?
- hanno un livello di know-how basso, accessibile a tutti gli utenti (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:*

- i prezzi dei nostri servizi – a parità di qualità – 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 nostri concorrenti sono pochi e di piccole dimensioni (rischio basso) o molti e di grandi dimensioni (rischio alto)?
- abbiamo già clienti potenziali in numero sufficiente (rischio basso) o dobbiamo sviluppare la clientela completamente da zero (rischio alto)?
- nel primo caso, abbiamo clienti-chiave (in grado di portare continuamente molto lavoro) o clienti minori (che richiedono di rado servizi modesti)?



*La localizzazione dell'azienda:*

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

*Il personale che ci serve:*

- 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:*

- possiamo utilizzare esclusivamente risorse proprie (rischio basso)? Possiamo ricorrere a un mix di risorse proprie e risorse esterne (rischio medio)? Oppure dobbiamo ricorrere esclusivamente ad agevolazioni o finanziamenti bancari (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 opportuno reperire le informazioni mancanti (per es. attraverso la consultazione di pubblicazioni specializzate, di siti web o di apposite banche dati).

# L'impostazione del progetto

*La metodologia da adottare per la costruzione del progetto imprenditoriale*

## Cos'è un progetto d'impresa

Se la prima verifica della business idea ha avuto esito positivo, dobbiamo incominciare a impostare un vero e proprio **progetto d'impresa** (o «**business plan**»).

Il business plan è un documento di fondamentale importanza per il neo-imprenditore.

Un progetto d'impresa 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 finanziamento 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?

## Come costruire un progetto d'impresa

Un business plan è composto da tre parti fondamentali:

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



## La prima parte del progetto

La prima parte del business plan, di carattere *introduttivo*:

- descrive sinteticamente l'**idea d'impresa** e come essa è nata e si è sviluppata;
- fa riferimento a fattori di tipo *soggettivo*: deve evidenziare, cioè, le **caratteristiche personali** (attitudini, aspirazioni, motivazioni) e **professionali** (studi effettuati, esperienze lavorative, competenze tecniche ecc.) del *soggetto* o dei *soggetti* promotori.

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

Dobbiamo mettere in evidenza quelle qualità personali che possono costituire veri e propri «assi nella manica» per il successo dell'iniziativa: know-how, attitudini di leadership, doti organizzative e di creatività, capacità di lavorare in gruppo, di trattare con le persone, ecc.

## La seconda parte del progetto

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

La seconda parte, dunque, fa riferimento a fattori di tipo *oggettivo* e deve precisare la *fattibilità tecnica e operativa* del progetto.

In questa parte dobbiamo descrivere in dettaglio:

- il *prodotto* o il *servizio*;
- gli *strumenti produttivi* (tecnologie, impianti, macchinari ecc.) e il *processo di produzione dei beni o di erogazione dei servizi*;
- l'*ambiente* in cui pensiamo di operare (concorrenti, fornitori, intermediari commerciali ecc.) e il mercato in cui pensiamo di vendere (clienti);
- la *struttura aziendale* (forma giuridica, numero addetti, organizzazione, localizzazione ecc.).

Ma non è sufficiente avere le idee chiare su ciò che vogliamo fare e come. Dobbiamo sapere anche quanto denaro ci vuole per realizzare i nostri obiettivi e quali profitti ci potrà garantire la nostra futura attività.

Occorre quindi evidenziare:

- le *risorse finanziarie* previste per gli investimenti (risorse proprie, eventuali provvidenze agevolative, eventuali finanziamenti bancari o di investitori esterni, ecc.);
- gli *utili* previsti e *a partire da quando*.<sup>1</sup>

È molto importante l'*attendibilità* delle informazioni e dei dati riportati in questa parte del progetto.

## La terza parte del progetto

I fatti sono il tribunale delle idee, diceva un grande filosofo. Nel caso dell'impresa, possiamo ben dire che le cifre sono il «tribunale dell'immaginazione».

<sup>1</sup> - Qualsiasi nuova impresa infatti **parte sempre in perdita** e comincia a guadagnare solo dopo un dato periodo, quando raggiunge il «punto di pareggio»: v. cap. 10, «La fattibilità economica».

Ora dobbiamo *dimostrare i dati* enunciati nella parte tecnico-operativa del business plan. Per fare questo il nostro progetto deve essere «tradotto» in termini quantitativo-monetari, attraverso una serie di prospetti di *stato patrimoniale* e di *conto economico*.<sup>2</sup>

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», quando i ricavi superano i costi) o negativo («perdita», nel caso contrario);
- **flussi di cassa** o «cash-flow» (differenza tra entrate e uscite monetarie registrate in un determinato periodo).

In pratica occorre fare il **bilancio** dell'impresa *prima ancora di essere effettivamente partiti*.

A questo punto, il percorso diventa – per la maggior parte di noi – estremamente difficoltoso. La redazione del bilancio preventivo infatti è un processo caratterizzato da una intrinseca complessità tecnica e presuppone conoscenze approfondite di contabilità e «partita doppia». <sup>3</sup> Questa fase – senza dubbio la più critica dell'intero processo di creazione d'impresa – verrà approfondita in dettaglio nel cap. 10, «La fattibilità economica».

Per ora ci limitiamo a dire che la costruzione del bilancio preventivo prevede la stesura:

- di **preventivi parziali:** sono relativi ad ogni *funzione aziendale* (produttiva, commerciale, amministrativa, ecc.: preventivo di produzione, preventivo di marketing, preventivo degli investimenti, ecc.);
- del **preventivo globale** (relativo cioè all'*impresa nel suo complesso*).

Una volta redatti i preventivi parziali, questi confluiscono nei *preventivi di sintesi* – *preventivo economico, preventivo finanziario, preventivo patrimoniale* – che rappresentano formalmente dei preventivi di lungo periodo e che costituiscono, nel loro complesso, il *preventivo globale*.

### Mettere a punto il progetto

Abbiamo detto che l'analisi di pre-fattibilità ci consente di misurare a grandi linee il grado di rischio a cui andiamo incontro. Ovviamente, un progetto di impresa ben fatto è molto più preciso e indica in modo quasi infallibile le «zone oscure» della nostra idea. E questo ci permette di «aggiustare il tiro» prima ancora di aver sparato il primo colpo, cioè prima dello «*start-up*» (l'avvio effettivo della nuova impresa).

Tutte le correzioni di tiro, come si sa, procedono sempre per tentativi. Il progetto d'impresa, infatti, non è definito fin 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.

2 - Vedi cap. 10.

3 - Vedi cap. 12, «Il bilancio».

Creare un'impresa è, dunque, un *processo graduale*, da percorrere passo per passo. Prima a livello di progetto, poi con il lavoro di tutti i giorni. Per questo il bilancio preventivo è detto anche «*bilancio pro forma*»: tale espressione indica appunto che si tratta di una bozza non definitiva, di un lavoro in continuo divenire; almeno finché la simulazione del funzionamento dell'impresa nei primi tre anni di vita non mostrerà il *livello di rischio più basso possibile*.

# Ipotesi di presupposti del progetto

*Le principali fattori da considerare per avviare il piano d'impresa*

L'idea imprenditoriale appena abbozzata nella fase precedente deve essere ora meglio definita. A questo scopo dobbiamo dare una risposta a tre fondamentali domande:

- a chi vendere ➔ quale mercato
- cosa vendere ➔ quale prodotto o servizio
- come produrre ➔ con quali strumenti e conoscenze tecniche.

## Il mercato

Prima di scegliere il prodotto o servizio da vendere dobbiamo chiederci: chi lo comprerà?

Il vero 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.

Per questo, dobbiamo partire 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, dobbiamo sapere **cosa desidera il cliente**. Per arrivare alle sue tasche occorre partire dai suoi bisogni. Non c'è venditore o mago pubblicitario al mondo in grado di vendere petrolio agli arabi, o ghiaccio agli esquimesi.

Orientarsi al mercato

Qualsiasi impresa di successo al mondo non è «*product oriented*» ma «*market oriented*». Se volessimo sintetizzare questo concetto con uno slogan, potremmo dire così:

**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).

### Conoscere il mercato

Per orientarsi al mercato, tuttavia, occorre *conoscerlo*. Una buona conoscenza della domanda (reale e potenziale) è un presupposto indispensabile per chi intende mettersi in proprio. Eppure, sono pochissime le imprese che nascono con un soddisfacente grado di conoscenza del mercato di riferimento. È un grave errore.

Al contrario è indispensabile:

- **analizzare il mercato potenziale**: è in crescita o in calo? È di massa o «di nicchia»? È prevalentemente nazionale od estero? Nel primo caso, è vicino o lontano dalla sede dell'impresa?
- **individuare il «target»<sup>1</sup> potenziale**, cioè il *tipo di cliente* a cui ci vogliamo rivolgere: il che significa analizzare le sue caratteristiche *demografiche* (età, sesso, fascia di reddito, livello di istruzione ecc.) e *psicografiche* (atteggiamenti, valori, motivazioni ecc.).

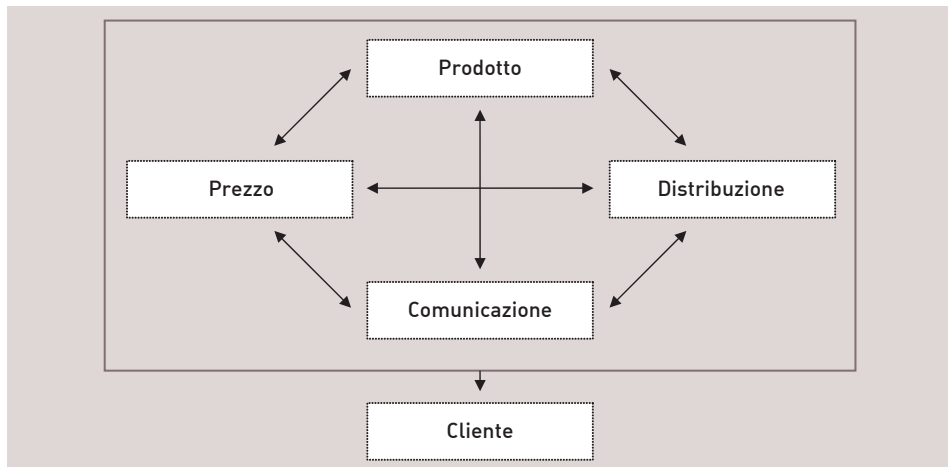
Per rispondere a tutte queste domande dobbiamo fare uno studio di **marketing**.

### 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».



1 - Il *target* – letteralmente «obiettivo» – è il pubblico di riferimento a cui si rivolgono i prodotti o i servizi di un'impresa.

La nostra offerta è un «**tutto**», una combinazione di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione. Questi quattro elementi devono essere in armonia l'uno con l'altro. Ad esempio:

- **prodotto e prezzo**: non si possono vendere prodotti notoriamente costosi a basso prezzo, o prodotti «usa e getta» ad alto prezzo;
- **prodotto e distribuzione**: non si possono vendere prodotti di pregio in una bancarella, o prodotti deperibili per posta;
- **prodotto e comunicazione**: non si può pubblicizzare un negozio di quartiere su una rete televisiva nazionale, o far promuovere prodotti dietetici a personaggi in sovrappeso;
- **comunicazione e distribuzione**: non si può pubblicizzare un prodotto molto tempo prima che sia distribuito nei negozi;
- **comunicazione e prezzo**: non si può pubblicizzare un prodotto di lusso mettendone in evidenza l'alto prezzo (questo in genere viene taciuto);
- **prodotto e cliente**: non si possono vendere ai bambini prodotti «per grandi» (es. generi alcolici).

## Il prodotto/servizio

Una volta analizzato il mercato di riferimento e scelto il nostro potenziale cliente dobbiamo pensare al prodotto o servizio «giusto» per soddisfare le sue esigenze.

Dal «prodotto e basta» al «prodotto totale»

Oggi nessuno o quasi chiede a un'impresa un prodotto<sup>2</sup> qualsiasi: le imprese vincenti sono quelle che riescono a dare al cliente qualcosa in più di un oggetto fisico. Dobbiamo pensare che non vendiamo solo un prodotto, materiale o immateriale che sia. Vendiamo *qualità, prestigio, varietà di scelta, assistenza prima e dopo l'acquisto, cortesia, efficienza, prodotti o servizi personalizzati*, e altro ancora. Insomma, per dirla in due parole, quello che vendiamo è un «**prodotto totale**» (o «*sistema prodotto*»). Alcuni di questi elementi, detti «**fattori critici di successo**», possono risultare *decisivi* per il decollo della nostra attività.<sup>3</sup>

Il «ciclo di vita» del prodotto

Ogni prodotto, proprio come gli uomini, ha un suo «ciclo di vita». Attraversa cioè **quattro fasi** alle quali corrispondono opportunità e caratteristiche diverse:

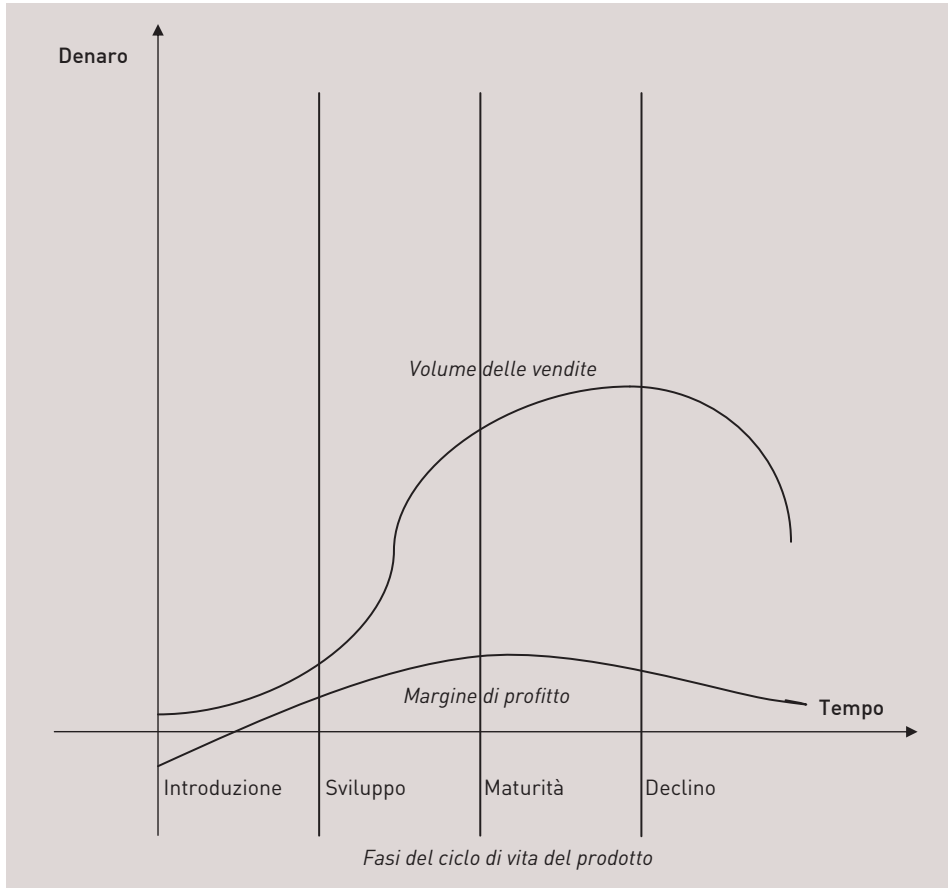
- *introduzione*;
- *sviluppo*;
- *maturità*;
- *declino*.

2 - Quando si parla di «prodotto» in senso lato si fa riferimento implicitamente anche al prodotto immateriale, cioè al «servizio».

3 - Vedi cap. seguente.



È importante sapere in che fase del ciclo di vita si trova il nostro prodotto: potremo così renderci conto delle sue possibilità future e scegliere la strategia più adatta.



### Nuovo è bello? Non sempre

A volte il ciclo di vita del prodotto può «invertire la freccia del tempo».

Non sempre, infatti, il successo dell'iniziativa richiede necessariamente l'introduzione di un prodotto «nuovo». Sono numerosi, al contrario, i casi di imprese di successo che hanno *rivitalizzato prodotti già esistenti* proponendone utilizzazioni diverse o anche solo migliori.

Ad esempio la Star «resuscitò» il vecchio dado da brodo rilanciandolo come «insaporitore per eccellenza» di tutti i piatti.

In tali casi i prodotti, anche se in fase di avanzata maturità, possono conoscere una seconda giovinezza.

## Gli strumenti e le conoscenze tecniche

Nel linguaggio comune, «tecnologia» indica tutto ciò che ha a che fare con strumenti sofisticati (nel settore elettronico, informatico, robotico, ecc.).

Più precisamente, in campo produttivo la **tecnologia** è quel sistema di

- *conoscenze tecniche* («*know-how*»)
- *attrezzature*
- *processi*

che consentono all'impresa di *produrre beni e servizi nel modo più efficiente possibile*, compatibilmente con le risorse disponibili.

*La scelta della tecnologia di produzione ha delle ripercussioni notevoli sull'azienda.*

In particolare, ha effetti:

- sulla **flessibilità produttiva**, cioè sulla *capacità di adeguarsi ai cambiamenti della domanda*: certe scelte tecnologiche infatti permettono di passare con facilità da un tipo di produzione ad un altro, mentre altre sono più rigide;
- sugli **investimenti**, perché adottare un tipo di attrezzatura o di processo produttivo al posto di un altro comporta, generalmente, costi diversi;
- sui **finanziamenti** di cui abbiamo bisogno, a seconda dell'investimento che si rende necessario;
- sugli **utili**, perché in genere tecnologie più efficienti, se da una parte sono più costose, dall'altra consentono di migliorare la redditività.

## Gli aspetti innovativi della propria offerta

Il discorso sugli strumenti tecnologici di produzione di beni e servizi si lega strettamente con quello dell'**innovazione**. In alcuni settori, come quelli «hi-tech», l'importanza delle tecnologie innovative è fuori discussione. Ma anche a prescindere dal settore, è *dimostrato che l'innovazione ha un effetto molto positivo sulla competitività di tutte le imprese*. Il perché è intuitivo, ma più avanti lo spiegheremo in dettaglio.

### Cos'è l'innovazione

L'**innovazione** si può definire come *la prima utilizzazione commerciale, da parte di un'impresa, di un nuovo know-how tecnologico o di altro tipo* (di marketing, di gestione aziendale, ecc.).

Occorre chiarire innanzitutto che *essa non va confusa*<sup>4</sup>:

- **con l'invenzione**, ovvero qualsiasi oggetto di scoperta che rimanga a livello di prototipo: l'innovazione ha luogo *solo quando il nuovo ritrovato è per la prima volta offerto sul mercato*;
- **con il cambiamento**: l'innovazione si verifica *solo quando la novità introdotta apporta un significativo miglioramento o beneficio*.

<sup>4</sup> - Le considerazioni che seguono sono tratte liberamente da Roberto Verganti, «Innovazione di prodotto e sviluppo delle imprese», Politecnico di Milano.

Ciò premesso, *l'innovazione può essere:*

- **di processo:** coinvolge tutto ciò che riguarda *la crescita dell'efficienza nella fornitura di un prodotto o di un servizio:* l'organizzazione tecnologica dell'azienda, la gestione delle risorse umane, le varie fasi del processo produttivo, ecc.;
- **di prodotto:** riguarda essenzialmente *il miglioramento:*
  - *delle prestazioni oggettive di un prodotto o di un servizio,* ma anche
  - *della soddisfazione dei bisogni soggettivi dei clienti* (compresi quelli più personali di tutti, quali i gusti estetici, soggetti al continuo mutamento di mode e tendenze).

Pur intuendo il valore dell'innovazione, le imprese italiane – soprattutto quelle più piccole – ne sono al tempo stesso spaventate. Essa richiede di «fare cose mai fatte prima» e quindi di percorrere strade inesplorate.<sup>5</sup> *Viene percepita, quindi, più come una minaccia che come un'opportunità.* Il problema diventa ancora più marcato nel caso dell'innovazione di prodotto, che – rispetto a quella di processo orientata prevalentemente all'interno dell'impresa – obbliga a confrontarsi continuamente con il contesto esterno ed a comprenderne le evoluzioni.

Per questo, di solito le principali difficoltà nel promuovere l'innovazione riguardano il prodotto, più ancora che il processo produttivo. Ciò è particolarmente vero in Italia, dove le imprese hanno spesso concentrato gli sforzi innovativi sui processi (con significativi investimenti in automazione, per sostituire i robot alla forza lavoro), trascurando la sfera del prodotto.

In questo paragrafo, di conseguenza, prenderemo in considerazione soprattutto **l'innovazione di prodotto**. Cercheremo poi di chiarire perché fare innovazione di prodotto è fondamentale per poter competere con successo.

### L'innovazione di prodotto

In relazione alla *profondità* del miglioramento introdotto si può fare una prima distinzione tra:

- **innovazione incrementale:** è un miglioramento marginale delle prestazioni attraverso il raffinamento della soluzione esistente: ad esempio un nuovo smartphone in cui, rispetto alla versione precedente, la batteria dura più a lungo perché il processore permette un maggiore risparmio di energia durante la navigazione web. Con essa l'impresa deve «fare sempre meglio ciò che già sa fare»;
- **innovazione radicale:** è un salto ad un nuovo sistema, strutturalmente diverso rispetto a quello precedente: ad esempio il più piccolo transistor mai realizzato, basato su un singolo atomo di fosforo, che renderà possibile un giorno il computer quantistico. Con essa l'impresa dovrà imparare a «fare cose che non ha mai fatto».

<sup>5</sup> - Effettivamente occorre considerare che le tecnologie di produzione più all'avanguardia, soprattutto se non sufficientemente sperimentate, sono anche le più rischiose.

In relazione ai *piani dimensionali* del miglioramento si può invece distinguere tra:

- **innovazione di utilità:** è la dimensione prettamente *tecnica* del prodotto, che produce un vantaggio tangibile per il cliente (ad esempio le fibre ottiche che permettono di aumentare in modo significativo il volume e la velocità di trasmissione dei dati);
- **innovazione di senso:** è una dimensione prevalentemente *estetica* del prodotto. Si tratta di un'innovazione incrementale che adatta continuamente il design e il packaging all'evoluzione dei linguaggi, dei valori e dei gusti dei clienti.<sup>6</sup> Si riscontra tipicamente nei settori che operano per «collezioni», come la moda o l'orologeria *trendy*.

Perché l'innovazione permette di competere con successo

Il prodotto è il principale elemento di interazione dell'impresa con il mercato. È evidente perciò come la sua innovazione sia una delle prime fonti di creazione di valore economico per un'impresa. Abbiamo detto che innovare significa migliorare il prodotto rispetto a prodotti concorrenti o sostitutivi. Ciò significa ottimizzare:

- il **costo di produzione** e/o
- la **qualità del prodotto**.<sup>7</sup>

Questo comporta diversi vantaggi:

- **maggiori volumi di vendita e/o maggiori profitti**, in quanto:
  - *nel primo caso* (a parità di qualità offerta), *l'impresa riesce ad offrire un prodotto con prezzo analogo o inferiore rispetto ai concorrenti, ma ottenuto a costi minori*;
  - *nel secondo caso*, *il cliente attribuisce al prodotto un maggior valore, e quindi è disposto a pagare un prezzo superiore*;
- **un significativo miglioramento dell'immagine di marca:** prodotti innovativi di successo sono la *principale fonte di reputazione per un'impresa* e quindi il principale strumento per creare un *brand* forte;
- **la creazione di un monopolio temporaneo**, con i vantaggi che ne conseguono: l'impresa innovatrice può presentare infatti al mercato un prodotto con caratteristiche uniche, almeno finché non sarà imitata. In questo periodo essa potrà conseguire gli *extra-profitti tipici delle condizioni di monopolio*;
- **il conseguimento di un vantaggio permanente**, in quanto l'impresa innovatrice potrà godere di vantaggi duraturi anche al termine del monopolio iniziale, grazie:
  - *all'immagine di primo innovatore* (che permette di accrescere i margini);
  - *alla conseguente fidelizzazione dei clienti*, che sono restii ad abbandonare l'impresa innovatrice anche quando emergono i primi imitatori (adottare prodotti di questi ultimi, infatti, comporta spesso per il cliente un «costo psicologico» di cambiamento).

6 - Relativamente ai vari *target* di riferimento.

7 - Dove per qualità si intendono tutte le prestazioni valutate dal cliente tranne il suo prezzo.



# L'ambiente di riferimento

*Il contesto del progetto imprenditoriale*

## L'ambiente

Abbiamo scelto cosa e come produrre. Ora dobbiamo guardare a cosa ci sta intorno: la nostra impresa non vivrà da «single», ma si troverà all'interno di un **ambiente** che la condiziona e che da essa verrà influenzato. Prima occorre capire la situazione economica e sociale complessiva (*macro-ambiente*) e, subito dopo, quella del mercato che ci interessa più da vicino (*micro-ambiente*).

➔ Il **macro-ambiente**, cioè la *situazione generale*, riguarda tutto ciò che l'impresa non può controllare direttamente:

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

➔ Il **micro-ambiente**, cioè il *settore di attività*, riguarda tutto ciò che può essere influenzato più o meno direttamente dall'impresa:

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

## La situazione generale

Crisi economiche, cambiamenti politici e legislativi, mode culturali, calo delle nascite, scioperi, conflitti sociali: sono eventi che, più o meno direttamente, influenzano la vita di tutte le imprese. Piccole e grandi.

Tali eventi fanno parte di una **situazione generale** che, come abbiamo detto, è fuori della portata dell'impresa. Dobbiamo però sforzarci di individuare, fra i tanti mutamenti del macroambiente, quelli che possono rappresentare per la nostra azienda una **opportunità** (ad es. una legge particolarmente favorevole) o una **minaccia** (ad es. un periodo di recessione economica).

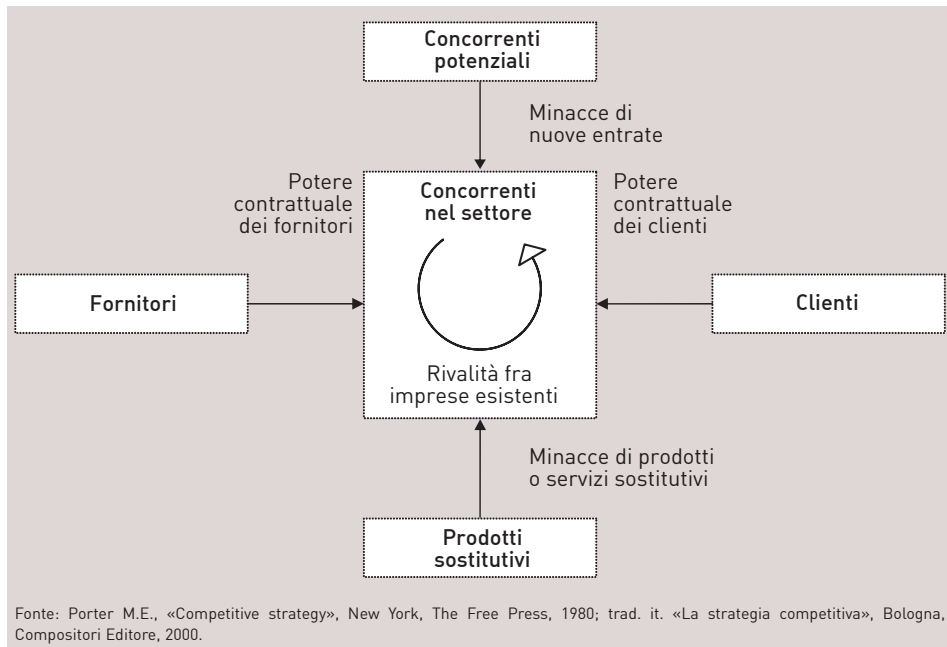
Solo comprendendo pienamente quali sono le opportunità e le minacce possiamo sperare di avere successo. Ma a volte *anche una minaccia – se riconosciuta e affrontata per tempo – può diventare un'opportunità*: ad esempio se prevediamo in anticipo un cambiamento nei gusti dei consumatori, potremo riconvertire la produzione spiazzando così la concorrenza.

## Il settore

Attenzione al quadro generale, dunque. Ma soprattutto dobbiamo guardare allo scenario che ci tocca più da vicino: il **microambiente**, cioè il **settore specifico di attività**. Questo rappresenta il «campo di battaglia» in cui si cimenterà la nostra impresa.

Ad esempio, entrare in un settore «impossibile» 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 qualsiasi nuova impresa. Per questo è fondamentale capire quali sono le **cinque forze operanti** nel settore. Queste forze – che nel complesso formano il cosiddetto **sistema competitivo** – sono rappresentate da:

- *i concorrenti attuali* nel settore di attività;
- *i clienti*;
- *i fornitori*;
- *i concorrenti potenziali*;
- *i prodotti sostitutivi* (ad es. gli smartphone rispetto ai tradizionali telefonini).



Questi cinque fattori hanno un'importanza fondamentale: le loro interazioni determinano le potenzialità di profitto e di sviluppo dell'attività che andremo a svolgere.

Dei clienti, veri «padroni» della nostra impresa, abbiamo già accennato nel capitolo precedente. Esaminiamo ora le caratteristiche delle altre forze operanti nel sistema competitivo del settore di attività prescelto.

### I concorrenti

Sapere «cosa fanno gli altri» (cioè i **concorrenti** attuali o futuri) è di importanza cruciale. Dobbiamo chiederci:

- *quali sono/saranno i nostri concorrenti?*
- *che cosa sanno fare bene?*
- *in che cosa non sono bravi?*
- *qual è il rapporto qualità/prezzo dei loro prodotti?*
- *che cosa possiamo imparare da loro?*

Ma come fare a rispondere a queste domande? Ci sono varie possibilità:

- la consultazione di *bilanci della concorrenza* 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](http://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).

### 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.<sup>1</sup>

### I prodotti sostitutivi

Molti prodotti o servizi scompaiono prima o poi dal mercato perché rimpiazzati da altri più moderni, più facili da usare, con maggiori funzioni, ecc. Un esempio storico è la macchina da scrivere, sostituita dal PC con word processor; un esempio quanto mai attuale è il *cloud computing*,<sup>2</sup> il servizio Internet che sta mandando a poco a poco in soffitta i tradizionali CD. Occhi aperti dunque sulle **minacce in arrivo**, in modo da prendere per tempo le opportune contromisure e assecondare in anticipo le tendenze del mercato.

## Il posizionamento

L'analisi delle cinque forze del sistema competitivo ci consentirà di comprendere come «*posizionare*» la nostra impresa nel settore, ovvero di capire gli elementi davvero importanti per avere successo sul mercato di riferimento. Tali elementi, a cui abbiamo accennato nel capitolo precedente, sono detti **fattori critici di successo**.

Questi variano a seconda del settore di attività. Ad esempio:

- nel settore *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.

Ma perché è importante conoscere i fattori critici di successo?

Supponiamo di voler aprire un'officina di riparazione autoveicoli e di aver individuato i fattori *ideali* di successo del settore:

- *alta qualità dell'assistenza*;
- *basso prezzo del servizio*;
- *puntualità e velocità nelle riparazioni*.

È chiaro che non possiamo pretendere di avere la stessa forza su «tutti i fronti», di essere i primi in tutto. Dobbiamo allora renderci conto di quali potranno essere, rispetto ai fattori di

1 - Ovviamente nella scelta degli intermediari (soprattutto dei rivenditori) entrano anche determinate scelte di **marketing**.

2 - I servizi *cloud* permettono ad esempio di scaricare un programma o aggiornare il sistema operativo del proprio PC direttamente via Internet; consentono di scaricare film o brani musicali sul proprio computer, ma anche di «depositarli» su un archivio remoto a cui accedere da qualunque PC o smartphone in qualsiasi parte del mondo.

successo, i nostri «punti di forza e di debolezza», non dimenticando che essi non saranno tali in assoluto, ma in relazione alle abilità ed ai difetti dei concorrenti. Facciamo un esempio.

- ➔ I meccanici e gli addetti all'officina sono particolarmente bravi. Sarà questo, allora, un nostro **punto di forza**.
- ➔ Bravi ma, proprio per questo, da pagare bene. Da qui prezzi più alti di quelli della concorrenza. Ecco un nostro **punto di debolezza**.

Conoscere quali sono i nostri pregi e difetti principali ci servirà, in sostanza, a mettere a fuoco delle strategie compatibili con le nostre possibilità: se la nostra officina facesse una campagna pubblicitaria vantando prezzi imbattibili, ad esempio, commetterebbe un grosso errore. Avrebbe certo un maggior successo spiegando ai potenziali clienti che spendere un po' di più per avere un buon servizio di assistenza può essere un ottimo affare.



# L'organizzazione

*Come predisporre ed organizzare gli «strumenti» dell'impresa*

Acquisita la conoscenza dell'ambiente in cui ci si appresta ad operare, passiamo a progettare la struttura della nostra **azienda**, intesa come l'insieme degli strumenti necessari per svolgere l'attività di impresa.

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: acquisizione o nuova costituzione

È questa la prima domanda che, spesso, si pone l'aspirante imprenditore. Acquisire un'azienda, invece di crearne una nuova, può rivelarsi in certe condizioni una mossa vincente.

Acquisire un'azienda già avviata: vantaggi e svantaggi

La scelta di **acquisire** un'azienda già avviata (tramite *acquisto* o *affitto*) presenta naturalmente *vantaggi* e *svantaggi*. In questa sede prenderemo in considerazione per semplicità il solo *acquisto*.

➔ **I vantaggi dell'acquisto.** Trattandosi di aziende già operanti 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.

Un ulteriore vantaggio è che, rispetto a un'azienda nata *ex novo*, il periodo di «rodaggio» è assai meno impegnativo in termini di complessità tecnica, costi e tempi.

Infine, acquistando un'azienda già avviata si acquisisce anche un «nome» ed una *clientela affezionata* (che tuttavia va mantenuta e consolidata nel tempo).

➔ **Gli svantaggi dell'acquisto.** Per valutare la convenienza di una simile operazione occorre considerare non solo il *costo di acquisto* (attrezzature, magazzino, marchi e brevetti, personale, eventuali debiti ecc.), ma anche il *costo di trasformazione*.

L'errore in cui è più facile incorrere in situazioni di questo tipo, infatti, è quello di ritenere di poter lasciare assolutamente inalterata la struttura originaria. Interventi di adattamento, per quanto modesti, sono sempre necessari.

Di conseguenza, anche se il prezzo è a prima vista interessante, l'acquisto può essere comunque svantaggioso quando gli adattamenti ed i miglioramenti da apportare alla struttura siano particolarmente rilevanti.

### Costituire una nuova azienda: vantaggi e svantaggi

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 totalmente nuova i costi e i tempi di avvio saranno particolarmente impegnativi. Bisognerà poi *farsi conoscere ed acquisire la clientela partendo da zero*.

➔ **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 un *minore investimento iniziale*: pagheremo infatti i soli costi indispensabili per partire senza accollarci per intero le spese ereditate dall'azienda precedente, nonché il cosiddetto «valore di avviamento»<sup>1</sup> che incide spesso in modo pesante sul costo d'acquisto.

## La dimensione iniziale

Quale che sia la via di acquisizione, occorre stabilire la *dimensione ottimale* della nostra azienda: il che significa, principalmente, decidere la *quantità dei fattori produttivi* (personale, impianti, attrezzature ecc.) da impiegare nell'impresa.

Il problema della giusta dimensione non è tipico solo della fase costitutiva, ma si ripresenta costantemente in tutta la vita dell'impresa. Esso non potrà mai considerarsi definitivamente

<sup>1</sup> - L'«avviamento» è il valore complessivo di un'azienda ed è superiore alla somma dei singoli beni che la compongono. È dato dalla capacità dell'imprenditore (avviamento soggettivo) e della struttura aziendale (avviamento oggettivo) di realizzare dei profitti. Non è un bene a se stante, ma una qualità dell'azienda e non può essere trasferito separatamente dall'azienda stessa: incide quindi sul prezzo di cessione. Per un'analisi più dettagliata di questo e di molti altri problemi legati all'avvio di una nuova impresa, vedi in particolare: Poddighe F., «L'azienda nella fase istituzionale», Plus Editore, Pisa, 2011.

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 sopportare i costi dei nuovi investimenti.

Non importa stabilire *subito* qual è la dimensione ottimale dell'azienda. Ciò che è fondamentale, piuttosto, è impostare razionalmente il problema fin dall'origine, predisponendo le condizioni per eventuali adattamenti successivi. Infatti:

- *l'ampliamento delle dimensioni iniziali, se opportunamente predisposto, è del tutto fisiologico;*
- *un ridimensionamento obbligato rappresenta un fatto estremamente negativo, ed è il risultato di una pianificazione errata fin dall'origine.*

In certi casi, però, può essere preferibile sovradimensionare fin dall'inizio alcuni fattori produttivi: ad esempio, per certi impianti o macchinari può risultare difficoltoso realizzare successivamente gli ampliamenti necessari.

Le riserve di capacità produttiva che si vengono in questo modo a creare devono però avere «carattere funzionale», essere cioè sostenibili dal punto di vista economico e finanziario ed essere costituite in base ad una buona probabilità di utilizzo futuro.

## 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 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;
- *la presenza di vincoli ambientali o di altra natura,* che rendano 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).

In generale, questi fattori hanno importanza diversa a seconda del tipo di attività svolta: per un'impresa tessile, ad esempio, è fondamentale la vicinanza ad un corso d'acqua; per un negozio di lusso è importante essere situato in una zona di prestigio come il centro cittadino; per un corriere l'ubicazione ideale è in corrispondenza dei grandi nodi autostradali.

In ogni caso, indipendentemente dal fatto che già si abbia un immobile o meno, risulta spesso necessario *acquisire un locale*. Si pone allora il problema se *acquistarlo o prenderlo in affitto*.

Acquisto di un locale	
<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
è migliore se si prevede di rimanere a lungo nella stessa sede	è peggiore se si prevede di cambiare sede a breve termine
il capitale si rivaluta continuamente	il capitale resta immobilizzato e non può essere investito in cose più utili
la proprietà di un immobile è una buona garanzia per i finanziatori	la spesa è spesso insostenibile per una nuova impresa
Affitto di un locale	
<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
è migliore se si prevede di cambiare spesso sede	è peggiore se si prevede di mantenere la stessa sede per lungo tempo
il capitale non resta immobilizzato e può essere impiegato diversamente	il capitale impiegato non frutta in alcun modo
il canone pagato in un anno è deducibile dalla dichiarazione dei redditi	il canone da pagare è molto alto, specie nelle zone di prestigio delle grandi città

### «Culle» per imprese neonate

Una soluzione interessante al problema della localizzazione è rappresentata dagli «**incubatori**». Si tratta di strutture concesse in locazione alle nuove imprese soprattutto in aree economicamente depresse.

Le neo-imprese ospitate nell'incubatore possono usufruire di un complesso di servizi comuni (*reception*, centralino telefonico, fotocopiatrici, sale riunioni, centri elaborazione dati, segreteria) e di assistenza e consulenza personalizzata (a livello amministrativo, finanziario, commerciale, giuridico, ecc.). Questa formula consente un notevole contenimento dei costi di impianto.

## La veste giuridica

Un altro problema importante in fase di costituzione dell'azienda è rappresentato dagli aspetti legali.

L'impresa può essere strutturata giuridicamente in modi diversi. Nella scelta che dovremo fare è bene stare attenti: *una struttura giuridica non adatta al tipo di attività che svolgiamo può compromettere il successo della nostra impresa.*<sup>2</sup>

Cambiare veste giuridica è possibile, ma è costoso e comporta dei problemi, anche fiscali. Per questo è meglio essere previdenti e scegliere fin dall'inizio una forma giuridica adeguata non solo al presente, ma anche al futuro della nostra azienda.

Sono molte 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 più semplice è quella dell'**impresa 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). Una possibilità 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*» (v. cap. 16, «Gli aspetti giuridici»).

*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.*

2 - Alcuni esempi: una cooperativa è più funzionale a un'attività di servizi sociali che a un'agenzia di pubblicità; una società in nome collettivo è più idonea a una piccola attività artigiana che a un grande *outlet* commerciale.





## 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).

In genere questo accordo risulta formalmente 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).

## Vantaggi dell'impresa individuale

In linea di massima, l'**impresa individuale** (detta impropriamente «ditta 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 ditta individuale*.

Quindi, per esempio, chi decide di aggiungere ad un'attività artigiana (es. calzolaio) un'attività di commercio (es. vendita di scarpe) ed intenda 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.

## Vantaggi della società

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 anche **vantaggi fiscali**, consentendo la ripartizione del reddito in parti uguali tra i soci (cosiddetto *abbattimento dell'aliquota*: meno reddito imputato pro capite = meno imposte).

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: come sopra accennato, *una forma giuridica sbagliata può pregiudicare il successo dell'iniziativa*. Nel caso non si abbiano competenze dirette è opportuno ascoltare un professionista di fiducia; le nozioni che si sono date fin qui e quelle che seguono, relative ai diversi tipi di società, servono a poter «parlare» con il consulente, per non essere costretti ad affidarsi ad occhi chiusi.

## L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

### Saper gestire il personale

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.

### Organizzare l'azienda

Qual è la formula organizzativa 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 del neo-imprenditore.

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 che ha il ruolo di *leader*.

Le imprese che adottano una «struttura semplice» sono generalmente aziende giovani e di piccola dimensione, in cui il ruolo di leader viene riconosciuto alla figura dell'imprenditore-fondatore.

### Semplice, comando io

La «**struttura semplice**» è un modello di organizzazione aziendale adatto alle nuove piccole imprese, le cui caratteristiche possono essere così sintetizzate:

- accentramento decisionale nelle mani del titolare;
- bassa specializzazione dei compiti;
- scarsa presenza di sistemi di pianificazione e controllo;
- scarsa formalizzazione delle procedure.

«Semplice è bello» all'inizio, ma...

La struttura semplice può dimostrarsi efficace all'inizio: con il trascorrere del tempo, però, sarà necessario modificarla. *Se l'azienda aumenta di dimensioni l'imprenditore non potrà più decidere tutto da solo*: non avrà più il tempo per occuparsi personalmente di ogni dettaglio, e se lo farà rischierà di commettere degli errori. E questo comportamento accentratore, comunque, sarà demotivante per i suoi collaboratori migliori.

Si attraverserà, allora, una fase delicata nella vita dell'impresa.

### L'Impresa sono io

A volte è proprio l'imprenditore a resistere ai necessari mutamenti organizzativi. Spesso infatti i fondatori di un'impresa, oltre agli innegabili pregi hanno due grandi difetti:

- si «innamorano» della propria azienda e dei propri prodotti, al punto che non vogliono cambiarli anche quando è indispensabile;
- non sono molto disponibili a delegare compiti e responsabilità ad altri.

Sono reazioni naturali e comprensibili, ma è necessario superare questa fase, altrimenti verranno inevitabilmente perse le ulteriori opportunità di sviluppo.

Mai innamorarsi troppo delle proprie idee, dunque, anche se si sono dimostrate valide in passato. Bisogna accettare i cambiamenti ed essere pronti a sperimentarli: senza però cadere nell'errore opposto, innamorarsi di tutto ciò che è «nuovo».

Ma il secondo difetto, l'incapacità di delegare, è ancora più grave. Come evitarlo?

Anche in presenza di una struttura organizzativa estremamente semplificata, è possibile fin dall'inizio delegare ai propri collaboratori dei compiti ben precisi affidandogli degli obiettivi da raggiungere (purché ovviamente coerenti con la *mission* aziendale, cioè le finalità complessive dell'impresa).

Tali obiettivi dovranno essere discussi e condivisi da tutti. Sarà compito dell'imprenditore, poi, valutare i risultati di ognuno, e di conseguenza premiarlo o meno in base ai risultati che ottiene. Questo metodo di governo dell'impresa presenta molti vantaggi:

- è motivante per il personale, che si sente autonomo e responsabile;
- consente all'imprenditore di dedicare più tempo alle cose veramente importanti, di non perdersi nei particolari;
- favorisce le eventuali evoluzioni nel modello organizzativo, perché evita il trauma della «perdita di potere» da parte dell'imprenditore.

## Le funzioni aziendali

Perché l'azienda abbia successo è necessario che l'attenzione dell'imprenditore non sia squilibrata. Spesso accade, infatti, che questi si concentri 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 assumono certamente rilievo diverso in base all'attività svolta, ma che comunque sono sempre presenti:

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

### La funzione produttiva

Gli elementi da cui partire per organizzare la produzione – cioè il *prodotto o servizio* da offrire e gli *strumenti* e il *know-how* da utilizzare – li abbiamo già decisi quando abbiamo definito i presupposti del progetto.

Ovviamente i dettagli organizzativi della funzione produttiva variano a seconda dei vari settori. Ad esempio nel caso di un'azienda manifatturiera è necessario specificare diversi elementi, quali:

- il numero e il tipo di macchine da impiegare;
- il livello di automazione che si intende adottare;
- il numero e il grado di specializzazione degli addetti;
- i tempi necessari per la messa a punto del processo produttivo;
- le esigenze a livello di manutenzione ed assistenza;
- i consumi di energia;
- la superficie necessaria per il processo produttivo;
- la disposizione (*lay-out*) degli impianti;
- il livello di scorte di materie prime e sussidiarie da tenere in magazzino;
- le dimensioni del magazzino stesso;
- l'assegnazione delle funzioni a ogni addetto alla produzione;
- il calcolo dei tempi di esecuzione;
- il volume di produzione realizzabile fino all'entrata a regime.

### La funzione commerciale o di marketing

Anche nell'organizzare l'apparato commerciale sarà necessario tener conto di tutta una serie di fattori. In generale, sono fondamentali le indicazioni derivanti dagli studi di mercato e le conseguenti scelte di marketing, con particolare riferimento all'adozione di determinati canali di approvvigionamento e di distribuzione.

In dettaglio, continuando con l'esempio di un'azienda manifatturiera dovremo precisare:

- il numero degli addetti alle vendite, nonché le relative mansioni e qualifiche professionali;
- il numero di eventuali intermediari commerciali esterni (agenti e rappresentanti, grossisti, trasportatori ecc.);
- le modalità logistiche, cioè i flussi ed i tempi di stoccaggio, imballaggio e consegna dei prodotti;
- l'eventuale necessità di un parco automezzi per le consegne dirette;
- le esigenze relative all'allestimento degli uffici e/o dei punti vendita.

### La funzione amministrativa

Di solito il neo-imprenditore possiede competenze di tipo tecnico (conosce cioè il «mestiere») o commerciale. Quasi mai, al contrario, è competente in materia *gestionale e amministrativa* (per non parlare di quella *finanziaria*).

In questi casi è possibile ricorrere a:

- dei *soci esperti in materia*;
- dei *collaboratori interni*;
- dei *consulenti esterni*.

### Scelte di «make or buy»

A questo punto dobbiamo decidere quali fasi *internalizzare* e quali *esternalizzare*: l'esempio classico per quanto concerne la funzione produttiva è quello 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 la funzione produttiva, ma anche quella commerciale (rete di vendita, gestione del magazzino ecc.) e amministrativa (contabilità, finanza, controllo di gestione).

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.

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

### Svantaggi dell'internalizzazione

Gli elementi a sfavore dell'internalizzazione (*make*) sono i seguenti:

- 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.

### Svantaggi dell'esternalizzazione

Di seguito gli 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.*

➔ **Chi trova un bravo socio trova un tesoro.** Spesso la soluzione ottimale è proprio collaborare con un socio esperto in gestione aziendale. Ci sono anche dei rischi (per esempio l'incomprensione, soprattutto quando le cose non vanno bene) ma questo tipo di collaborazione può rivelarsi l'arma vincente.

➔ **Ragioniere pensaci tu.** Molti imprenditori si affidano, per tutte le loro questioni amministrative, contabili e finanziarie ad un dipendente di fiducia. Anche questa può essere una buona soluzione: abbiamo detto che delegare è positivo.

Attenti, però: lasciare tutto in mano a un dipendente non sempre è un bene. Questa persona, per un motivo o per un altro, può lasciare l'azienda senza preavviso; oppure può essere meno fidato di quanto credevamo; o, ancora, può commettere degli errori. Se il titolare è del tutto digiuno di contabilità e finanza chi se ne accorgerà?

➔ **Il professionista.** Ricorrere ad un commercialista o un consulente aziendale può essere una buona soluzione. Un bravo commercialista non si lascia sfuggire le novità fiscali, ci aiuta nella gestione aziendale, è essenziale per adempiere agli obblighi tributari. Ha un difetto: costa. Anche per questo, è bene avere comunque in azienda qualcuno che tenga almeno la contabilità.

➔ **L'Associazione di categoria.** Un'altra ottima idea può essere quella di usufruire dei vari servizi – tra cui quelli amministrativi e contabili – offerti dalle Associazioni di categoria alle imprese associate (in genere soprattutto nel settore agricolo e in quello artigiano). Consigliamo a tal fine di informarsi presso le singole Associazioni presenti a livello locale.

# risorse finanziarie

*Trovare i fondi per finanziare l'impresa*

## Il capitale per l'avvio di impresa

La nostra azienda, nei suoi primi tempi di vita, non sarà finanziariamente autonoma. All'inizio dovremo acquistare, ad esempio, degli impianti: e questo significherà anticipare grosse somme. Dovremo acquistare inoltre materie prime, merci, materiali vari: anche per questo servirà del denaro.

In questi primi tempi, la gestione non sarà in grado, da sola, di coprire con le sue entrate tutte queste uscite. Le vendite infatti si svilupperanno soltanto con il passare del tempo, in modo lento e graduale e, comunque, sempre successivamente al costo iniziale per costituire ed avviare l'azienda.

Queste semplici osservazioni bastano a far capire quanto sia importante stabilire:

- **quanti soldi ci servono per partire**, ovvero quantificare il *fabbisogno finanziario iniziale* in rapporto agli *investimenti* che dobbiamo fare;
- **dove prendiamo i soldi**, ovvero individuare le giuste *fonti di finanziamento* con le quali soddisfare tale fabbisogno.

Come raggiungere questo obiettivo? Chiariamoci un po' le idee, senza la pretesa di diventare dei maghi della finanza.

Il primo passo, lo abbiamo accennato, sta nel capire quale sia il nostro **fabbisogno finanziario**.

Un'errata comprensione di esso, infatti, renderà necessario rinegoziare successivamente – e a condizioni spesso più onerose – le somme mancanti, falsando così tutte le nostre previsioni sia finanziarie che economiche.

Il fabbisogno finanziario è sostanzialmente di due tipi.

➔ Il **fabbisogno strutturale** riguarda quegli *investimenti* – *impianti, immobili, automezzi, ecc.* – *che concorrono a definire la struttura*, ossia l'ossatura permanente dell'impresa. In proposito si parla anche di **capitale fisso**.



➔ Il **fabbisogno corrente** riguarda le *attività di acquisto, produzione e vendita che dobbiamo svolgere quotidianamente*. Esso deve coprire principalmente:

- le *scorte* (di materie prime, semilavorati, prodotti...);
  - i *crediti da concedere ai clienti*;
  - un *minimo di riserve liquide* che ci permettano di affrontare eventuali difficoltà finanziarie.
- È questo che si intende con il termine di **capitale circolante** o *di esercizio*.

Ogni impresa, dunque, ha bisogno di un fondo di capitale che le serve:

- *per creare e alimentare la sua struttura permanente* (**gestione strutturale**);
- *per avviare e alimentare le sue attività operative* (**gestione corrente**).

L'ammontare di tale fondo è sostanzialmente legato alle dimensioni aziendali ed è soggetto a variazioni periodiche, in rapporto al volume delle operazioni di acquisto, produzione e vendita quotidianamente svolte.

### I problemi finanziari nella fase di avvio dell'impresa

Nelle prime fasi di vita la situazione finanziaria dell'impresa presenta solitamente le seguenti caratteristiche:

- *il fatturato tende a crescere, ma troppo lentamente per coprire in breve tempo i costi iniziali*;
- *gli investimenti in capitale fisso sono inizialmente piuttosto elevati* (soprattutto per quanto riguarda le immobilizzazioni materiali: impianti, attrezzature ecc.),<sup>1</sup> anche se tendono a diminuire nel tempo;
- *gli investimenti in capitale circolante risultano anch'essi, in genere, consistenti*: in fase di avvio è spesso necessario, infatti, concedere notevoli dilazioni di pagamento ed avere liquidità sufficiente per far fronte ad ogni necessità;<sup>2</sup>
- *la capacità di autofinanziamento è in genere limitata*, tanto più se l'impresa è costretta, per ragioni competitive, a praticare prezzi inferiori a quelli medi dei concorrenti.

Anche i costi di produzione sono alti, perché influenzati negativamente dai limitati volumi produttivi.

Tutto ciò determina una situazione di **rilevante fabbisogno finanziario**, tanto più elevato quanto maggiore è il tasso di sviluppo del fatturato.

1 - Esistono inoltre le immobilizzazioni immateriali (marchi e brevetti, costi di ricerca e sviluppo ecc.), costituite da beni non tangibili che hanno un'utilità pluriennale.

2 - In alcuni tipi di attività (soprattutto commerciali e manifatturiere) è inoltre opportuno assicurarsi una disponibilità di magazzino che consenta di soddisfare in breve tempo le richieste dei clienti.

### L'inizio è sempre in salita

Abbiamo detto che ogni nuova impresa parte quasi sempre in perdita, e comincia a guadagnare solo a partire da un determinato momento (detto «*break-even point*» o **punto di pareggio gestionale**).<sup>3</sup>

In termini tecnici, il modello di sviluppo finanziario di una nuova impresa presenta i seguenti caratteri fondamentali:

- *flussi di cassa annuali negativi fino al momento di avvio della produzione;*
- *flusso di cassa cumulativo<sup>4</sup> negativo fino alla fase di consolidamento dell'attività;*
- *progressiva crescita della dipendenza da risorse finanziarie esterne<sup>5</sup> per un periodo piuttosto lungo (4/5 anni);*
- *raggiungimento della capacità di rimborso dei finanziamenti in una fase ancor più ritardata.<sup>6</sup>*

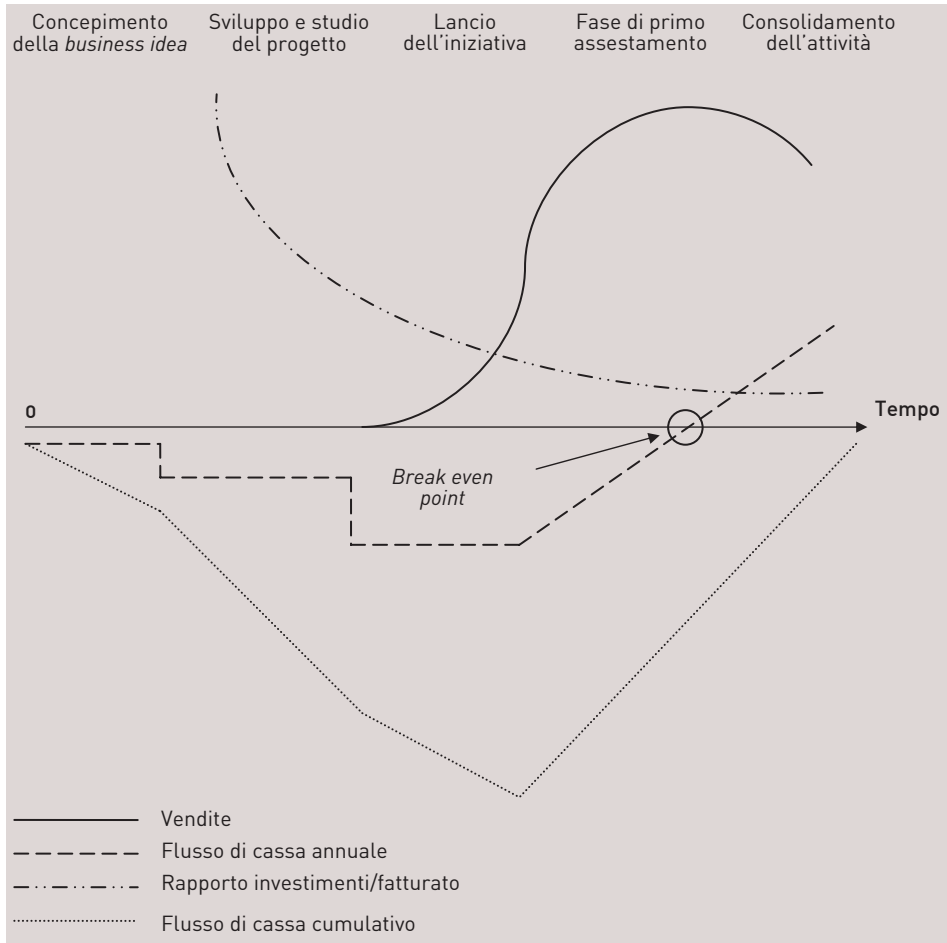
Tale situazione è schematizzata nella tavola seguente.

3 - Il *break-even point* o «**punto di pareggio**» rappresenta il quantitativo minimo di merci prodotte e vendute, al di sopra del quale l'impresa comincia a guadagnare (vedi diagramma cartesiano nel capitolo seguente).

4 - Ricordiamo che il flusso di cassa è la differenza tra entrate e uscite monetarie registrate in un determinato periodo, di solito *annuale*. Se si considera invece un periodo *pluriennale* si parla di «**flusso di cassa cumulativo**», che rappresenta la somma dei flussi di cassa registrati annualmente (es. se ogni anno l'impresa guadagna 100 € il flusso di cassa cumulativo è di 100 € il primo anno, di 200 € il secondo, di 300 € il terzo e via discorrendo).

5 - Credito bancario, finanziamenti agevolati, finanziamenti di terzi, ecc. Vedi paragrafo successivo.

6 - Individuabile in funzione del tasso di incremento dei flussi di cassa annuali positivi, del tasso di sviluppo del capitale investito, del rapporto di indebitamento.



## Le fonti di capitale

Individuato il fabbisogno di capitale occorre trovare il modo per soddisfarlo. Vediamo, dunque, quali sono le risorse o «*fonti di finanziamento*» a cui l'imprenditore può attingere.

Distinguiamo innanzitutto tra:

- **fonti finanziarie interne** («*capitale proprio*»);
- **fonti finanziarie esterne** («*capitale di terzi*» o *di credito*).

## Le fonti finanziarie interne

I finanziamenti con **capitale proprio** (detto anche «capitale a pieno rischio»)<sup>7</sup> provengono dall'imprenditore stesso: sono cioè «conferiti» (ovvero versati) direttamente dal titolare o dai titolari all'atto della costituzione (capitale di conferimento iniziale) e/o in momenti successivi (aumenti di capitale proprio).

Tali finanziamenti presentano le seguenti caratteristiche:

- *non devono essere rimborsati ad una scadenza prefissata*: sono destinati infatti a rimanere investiti nell'impresa in modo duraturo, generalmente fino alla sua liquidazione (cioè alla cessazione dell'attività);
- *non comportano il pagamento di un vero e proprio interesse*: il capitale proprio infatti viene remunerato con l'eventuale utile prodotto dalla gestione;<sup>8</sup>
- *sono soggetti totalmente al rischio d'impresa*: un cattivo andamento della gestione può portare infatti a una loro «erosione» o, addirittura, alla loro totale perdita.

Per il fatto di non avere una scadenza determinata, i finanziamenti con capitale proprio vengono di solito destinati all'acquisizione di beni immobilizzati (capitale fisso).

È importante poi sottolineare che *sono finanziamenti con capitale proprio anche quelli derivanti dal mancato prelevamento degli utili conseguiti e reinvestiti all'interno dell'impresa*, attraverso l'accantonamento nei fondi di riserva. Si parla, in questo caso, di **autofinanziamento**.

*Spesso è proprio l'autofinanziamento la fonte finanziaria più preziosa per le piccole e medie imprese. E questo, più che al momento della costituzione (in quanto ancora non si sono conseguiti utili) in tutte le successive fasi di sviluppo e consolidamento.*

Indubbiamente il mancato prelievo degli utili rappresenta un sacrificio per l'imprenditore. *Solo in questo modo, però, la piccola impresa può crescere ed al tempo stesso rendersi, almeno in parte, indipendente dalle banche e da altri finanziatori esterni.*

Indipendente, e quindi:

- meno soggetta a condizionamenti e pressioni;
- più libera, di conseguenza, nel definire le proprie scelte imprenditoriali;
- meno soggetta a possibili timori e comportamenti negativi di banche (che possono chiudere improvvisamente i «rubinetti del credito») e fornitori (che ad esempio possono chiedere da un momento all'altro i pagamenti non più a 90 gg. ma a 30 gg. o addirittura «pronta cassa»).

7 - Così detto perché può essere intaccato dalle perdite di gestione. In tal caso il rischio dell'investimento – trattandosi di soldi propri del titolare – ricade al cento per cento su di lui e non su soggetti esterni finanziatori.

8 - Con un compenso quindi non predeterminato e variabile.

## Le fonti finanziarie esterne

I finanziamenti con **capitale di terzi** (o «di credito») provengono invece da soggetti estranei all'impresa: si tratta di **prestiti** concessi da *banche, società finanziarie* in senso lato o *privati*.

Tali finanziamenti presentano le seguenti caratteristiche:

- *non sono soggetti al rischio d'impresa* o, per essere più precisi, lo sono in modo limitato, nel senso che sono sottoposti al rischio di un'eventuale insolvenza da parte dell'imprenditore;<sup>9</sup>
- *devono essere rimborsati ad una scadenza prefissata*, eccetto casi particolari;<sup>10</sup>
- *comportano il pagamento di un interesse*, che può essere esplicito (chiaramente evidenziato con un tasso percentuale) o implicito (già compreso nella somma da restituire alla scadenza).

	Capitale proprio	Capitale di terzi
Assoggettamento al rischio d'impresa	sì	no
Rimborso a scadenze determinate	no	sì
Pagamento di un interesse	no	sì

### Il rapporto tra capitale proprio e capitale di terzi

Capitale proprio e capitale di terzi dovrebbero essere in un rapporto equilibrato, ma non esistono regole generali al riguardo.<sup>11</sup>

- In generale si può dire che *se il capitale proprio è molto inferiore al capitale di terzi impiegato nell'azienda, il rischio imprenditoriale aumenta considerevolmente.*
- Tuttavia, *se i «fondamentali» dell'impresa sono buoni – e in presenza di certe condizioni – un ricorso ponderato a fonti esterne può innescare un meccanismo virtuoso di crescita.*<sup>12</sup>

9 - Anche in tal caso, però, essi vantano un «diritto di precedenza» rispetto al rimborso del capitale proprio: ciò significa che, in caso di liquidazione dell'azienda, vengono dapprima rimborsati i capitali dei terzi e poi il capitale proprio dell'impresa.

10 - Sono i casi in cui il creditore ha la possibilità di revocare il finanziamento in qualsiasi momento: ciò accade, ad esempio, in alcune forme di prestito bancario.

11 - Secondo una «scuola di pensiero», nella situazione ottimale, si ritiene che in genere il capitale proprio quale base di ogni impresa dovrebbe equivalere al capitale di terzi. Affinché si possa avere una certa sicurezza, presso le aziende manifatturiere dovrebbe costituire comunque almeno il 40% e nelle aziende commerciali il 30%.

Ma nella maggior parte dei casi questo è difficilmente fattibile. Il caso emblematico è quello delle società a responsabilità limitata, che vengono spesso costituite e mantenute con un capitale sociale di 10.000 euro, quello minimo previsto dalla legge, indipendentemente dal fatturato e dalle dimensioni dell'attività.

12 - Vedi più avanti l'ultimo paragrafo «La gestione dei debiti» e il capitolo 13 «La gestione aziendale».

Oltre che in base alla fonte di provenienza, i finanziamenti devono essere distinti secondo la loro *durata*. Si hanno così:

- **finanziamenti a breve termine**, la cui durata non supera in genere un anno e mezzo (18 mesi);
- **finanziamenti a medio-lungo termine**, che possono essere ulteriormente distinti in:
  - *finanziamenti a medio termine*: tra i 18 mesi e i 5 anni;
  - *finanziamenti a lungo termine*: oltre i 5 anni.

In base alla «regola d'oro bancaria» (cosiddetta «congruenza delle scadenze»)<sup>13</sup> è opportuno che:

- *gli investimenti a lungo termine (immobilizzazioni) siano finanziati con capitale a lungo termine (soprattutto capitale proprio – se possibile – e capitale di terzi a lungo termine);*
- *i fabbisogni con scadenze brevi (scorte, liquidità e crediti dei clienti) siano finanziati con capitale di terzi a breve termine.*

Ignorando tale principio un'azienda può andare incontro a problemi di liquidità malgrado il fatto che disponga di risorse sufficienti.

Questa regola, però, non è sempre applicabile, poiché non prende in considerazione aspetti variabili che dipendono dal settore e dall'impresa.

## I finanziamenti a breve termine

I prestiti a breve termine si ottengono per lo più dagli istituti di credito ordinario, le *banche* propriamente dette.

Le forme tecniche con cui tali prestiti possono essere concessi sono molteplici ma in sostanza si riconducono a due gruppi:

- **crediti di cassa;**
- **crediti di firma.**

Col **credito di cassa** *la banca mette a disposizione del cliente una somma di denaro stabilita.*

I principali crediti di cassa sono:

- *lo scoperto di conto corrente;*
- *lo sconto del portafoglio commerciale;*
- *l'anticipo su fatture e su ricevute bancarie.*

<sup>13</sup> - Vedi sotto, paragrafo «La gestione dei debiti».

Col **credito di firma** la banca si impegna a pagare eventuali debiti del cliente verso terzi. Il cliente che dispone di un credito di firma viene agevolato nell'acquisto di merci o di servizi, in quanto il terzo sa di potersi rivolgere comunque alla banca per il pagamento.

I crediti di firma sono principalmente:

- *l'avallo;*
- *la fidejussione bancaria;*
- *il credito documentario e l'accettazione bancaria.*

I crediti di cassa

➔ Con lo **scoperto di conto corrente** – o *apertura di credito in c/c* – la banca tiene a disposizione del cliente una determinata somma di denaro su un conto corrente; in genere l'accreditato può utilizzare il credito a più riprese, purché mantenga un certo equilibrio tra i prelevamenti e le rimesse. L'apertura di credito può essere:

- *allo scoperto*, cioè senza garanzia: ovviamente viene concessa solo a clienti con una certa consistenza patrimoniale;
- *garantita*: viene concessa dalla banca a fronte di una garanzia personale (fidejussione) o reale (pegno, ipoteca).

Lo **scoperto di conto corrente** è la linea di credito più utilizzata, e anche la più costosa per il cliente. Consiste nella possibilità di utilizzare in qualunque momento ed in qualsiasi modo le somme messe a disposizione dalla banca, di norma senza preavviso e senza particolari obblighi di restituzione in termini temporali. Si tratta sicuramente di una linea di credito comoda per l'impresa. Tuttavia le banche affidanti ne preferiscono un utilizzo moderato e saltuario: in caso contrario tendono a ridurla o a revocarla.

➔ Lo **sconto del portafoglio commerciale** consiste nello «smobilizzo» (cioè nella conversione in denaro)<sup>14</sup> dei crediti legati allo svolgimento dell'attività, purché incorporati in un documento di natura cambiaria (*cambiali tratte e pagherò*, che costituiscono titoli di credito).<sup>15</sup>

14 - Lo «smobilizzo» è l'operazione con la quale si converte in denaro liquido un bene o un investimento mobiliare o immobiliare. Lo sconto di portafoglio commerciale fa parte del cosiddetto «smobilizzo crediti», definito anche come «castelletto bancario», categoria piuttosto ampia che riguarda quelle linee di credito che consentono la conversione in liquido dei crediti che il soggetto richiedente vanta nei confronti di soggetti terzi.

15 - Esistono due tipi di cambiale:

- **cambiale tratta**: con essa il *traente* (la persona che emette la cambiale) dà ordine al *trattario* (la banca autorizzata dal traente) di pagare una somma al *beneficiario* portatore del titolo;
- **pagherò cambiario** o **vaglia cambiario**: con esso l'*emittente* fa una promessa incondizionata di pagare al *beneficiario* del titolo una certa somma in un dato luogo ad una determinata scadenza, indicati sulla cambiale stessa.

Con lo sconto di portafoglio commerciale la banca «sconta» – cioè *anticipa* – al cliente l'importo di un credito verso terzi non ancora scaduto;<sup>16</sup> a sua volta il cliente cede il credito alla banca *salvo buon fine* (cioè con l'obbligo di restituire alla banca la somma anticipata in caso di insolvenza del debitore).

L'utilizzo delle cambiali nelle operazioni commerciali ha subito nel corso degli anni un progressivo rallentamento, per cause sia di tipo commerciale che di ordine fiscale. Al posto delle cambiali le imprese hanno preferito utilizzare sempre più le *ricevute bancarie* («Riba»<sup>17</sup>).

➔ **Gli anticipi su fatture e ricevute bancarie** vengono concessi dalla banca dietro presentazione, come le cambiali, dei relativi documenti. Ma a differenza delle cambiali, le fatture e le ricevute bancarie non sono titoli di credito ma semplicemente documenti che attestano l'esistenza di un credito e, quindi, di un diritto alla riscossione di una determinata somma.

L'anticipo salvo buon fine (s.b.f.) su fatture commerciali e ricevute bancarie è un'operazione piuttosto diffusa che è andata progressivamente a sostituire lo sconto di cambiali. Ciò però *a condizione che il cliente sia ritenuto affidabile*: la banca, sulla base di una preventiva analisi delle condizioni economiche, patrimoniali e finanziarie dell'impresa, concede un affidamento e provvede, nei limiti dello stesso, ad accreditare la somma corrispondente al valore dei documenti presentati, riservandosi comunque il diritto di annullare l'accredito in caso di mancata riscossione.<sup>18</sup>

### I crediti di firma

➔ Con l'**avallo** la banca garantisce un pagherò emesso dal proprio cliente, o una tratta accettata dallo stesso. La firma della banca garantisce il buon fine dell'effetto, facilitando gli scambi commerciali e l'accesso del beneficiario allo sconto bancario.

➔ La **fidejussione bancaria** costituisce il credito di firma per antonomasia, e consiste in una garanzia che la banca rilascia «a propria firma» nell'interesse di un cliente e a favore di terzi. Il creditore ha così la certezza che il proprio credito verrà pagato, se non dal debitore principale, dalla banca che ha sottoscritto la garanzia.

16 - A tal fine occorre che la banca conceda al cliente un fido c.d. «di castelletto» (che rappresenta l'importo massimo di cambiali che possono risultare in rischio presso la banca) e che esista un c/c ordinario collegato al rapporto di portafoglio, sul quale confluiranno le presentazioni e gli insoluti (titoli non pagati alla presentazione, ma non protestati).

17 - La **ricevuta bancaria** è un ordine di incasso disposto dal creditore alla propria banca (banca assuntrice) e da quest'ultima trasmesso alla banca del debitore (banca domiciliataria) la quale provvede ad inviargli un avviso di pagamento.

18 - In questo caso però, a differenza dello sconto cambiario, gli interessi verranno conteggiati solo in via posticipata, cioè al termine dell'operazione, e solo in relazione all'effettivo utilizzo della linea di credito.



➔ Il **credito documentario** riguarda principalmente il commercio con l'estero.<sup>19</sup> Può essere definito come l'impegno scritto e irrevocabile di una banca (emittente) emesso per ordine di un compratore (ordinante) a favore di un venditore (beneficiario) ad effettuare un pagamento contro presentazione di determinati documenti giudicati conformi ai termini e alle condizioni indicate. *Assume spesso la forma dell'accettazione bancaria* (vedi sotto).

➔ L'**accettazione bancaria** consiste in una tratta spiccata da un cliente su una banca, e sottoscritta «per accettazione» da quest'ultima, che assume il ruolo di obbligato principale (sulla base, ovviamente, di accordi presi precedentemente con il cliente). In tal modo il titolo diventa negoziabile sul mercato finanziario. È spesso legata, come accennato in precedenza, ad operazioni di commercio internazionale, in cui la banca assume il ruolo di «garante». In definitiva, questo tipo di strumento risponde sia ad esigenze di tipo commerciale (garantire un venditore estero), sia di tipo finanziario (possibilità di negoziare l'effetto).

### Le dilazioni di pagamento

Oltre al *credito di finanziamento*, rappresentato da veri e propri prestiti, rientra nell'ambito dei finanziamenti a breve termine anche il *credito di funzionamento* (detto anche «mercantile» o «di fornitura»). Esso è costituito dalle **dilazioni di pagamento** (per esempio a 30, 60, 90 giorni ecc.) *concesse dai fornitori in occasione dell'acquisto di merci o servizi*.

In questi casi l'interesse è generalmente implicito, cioè dato da una maggiorazione del prezzo delle merci acquistate a credito.

### Leasing e factoring

Da tempo alle operazioni di finanziamento più «tradizionali» se ne sono affiancate altre, dettate dall'evoluzione dei rapporti economici: il **leasing** e il **factoring**. Tali operazioni vengono in genere poste in essere da società finanziarie, attive nel settore del «parabancario».

➔ Il **leasing** (o «locazione finanziaria») prevede, con modalità e clausole variabili, *la possibilità per l'impresa di «affittare» beni strumentali*, pagando dei canoni periodici e riservandosi la possibilità di acquisirne la proprietà pagando un «riscatto» alla scadenza del contratto.

➔ Il **factoring** consiste nella *cessione dei propri crediti commerciali, rappresentati da fatture, ad un intermediario specializzato* – il «factor» – che ne anticipa l'importo, scontandolo e trattendone una quota a titolo di garanzia. Il factor provvede poi alla riscossione del credito e a tutte le operazioni connesse, sollevando così l'impresa dall'intera gestione crediti. Al finanziamento vero e proprio si aggiunge quindi un servizio.

19 - In queste operazioni il principale rischio che ciascuna parte si trova a fronteggiare è l'inadempimento contrattuale della controparte (mancata o tardiva spedizione della merce da parte del venditore; mancato pagamento da parte dell'acquirente). Il credito documentario nasce appunto per limitare questo rischio: chi spedisce (il venditore) può fare infatti affidamento sul fatto che, se rispetterà tutte le condizioni del credito, verrà pagato da una banca, mentre chi riceve (l'acquirente) sa che la propria banca pagherà solo a fronte di presentazione di **documenti conformi**, e che in particolare la spedizione ha avuto luogo nei modi e nei termini prestabiliti.

## I finanziamenti a medio e lungo termine

Il finanziamento durevole per eccellenza è rappresentato dal *capitale proprio*, e questo per i motivi in precedenza chiariti. Tra i finanziamenti durevoli esterni, invece, il più importante e più conosciuto è il *mutuo*.

➔ Il **mutuo** viene in genere erogato da istituti di credito dietro prestazione di idonee garanzie. Il rimborso avviene in genere mediante pagamento di rate periodiche (mensili, semestrali), comprensive sia del rimborso di una quota capitale che degli interessi maturati.

Fra i finanziamenti durevoli esterni rientrano inoltre alcuni tipi di *finanziamenti agevolati*, erogati principalmente dall'Unione Europea, dallo Stato e dalle Regioni, oltretutto da enti pubblici di varia natura.<sup>20</sup>

## Il rapporto con le banche

La prima cosa che viene in mente per reperire risorse finanziarie è chiedere un prestito ad una banca.<sup>21</sup> Va detto subito che si tratta di una strada:

- *non particolarmente economica*, dato che gli interessi sono piuttosto elevati;
- *non agevole*, in quanto gli istituti di credito non concedono prestiti con troppa facilità.

Nell'attuale recessione economica, le banche stanno progressivamente riducendo prestiti e affidamenti alle imprese, e valutano con sempre maggiore attenzione le nuove richieste di finanziamento. Le imprese sono oggi vittima di una vera e propria **stretta creditizia** (il cosiddetto «*credit crunch*»), che rappresenta probabilmente l'aspetto più grave della crisi finanziaria globale.

Nonostante ciò, è importante capire come interagire al meglio con le banche e come instaurare con esse un rapporto di collaborazione proficuo per entrambe le parti.<sup>22</sup>

20 - Per saperne di più vedi il capitolo «Gli incentivi per le imprese».

21 - Le informazioni di questo paragrafo sono liberamente tratte dall'opuscolo «I rapporti con le banche», realizzato nell'ambito del Progetto «GreenLight» della Provincia di Treviso.

22 - Ciò anche alla luce dell'accordo internazionale di vigilanza prudenziale sui requisiti patrimoniali delle banche, firmato a Basilea (meglio noto come «**Basilea II**»), entrato di fatto in vigore dal 1° gennaio 2008 e tuttora vigente.

A partire dagli anni novanta la gestione del credito da parte di numerose banche si è rivelata infatti poco prudente e ci si è accorti dei limiti del quadro normativo in base al quale valutare il rischio connesso ai prestiti concessi dalle banche alle imprese.

La logica di Basilea II – e quella del futuro accordo «**Basilea III**», che al momento in cui si scrive dovrebbe entrare in vigore entro il 1° gennaio 2019 – ruota intorno all'idea che le banche dei Paesi aderenti non debbano assumere rischi eccessivi e debbano tutelarsi dai rischi accantonando quote di capitale proporzionate al rischio assunto, valutato attraverso lo strumento del «**rating**» (valutazione).

Lo scopo dell'accordo è assicurare una maggiore stabilità del sistema bancario e di modificare il rapporto tra banca e impresa, fondandolo su fiducia reciproca ed informazioni reali, da aggiornarsi continuamente, vincolando il credito alla effettiva capacità di produrre reddito in prospettiva di una crescita futura e non solo degli obiettivi a breve termine.

## Avere le idee chiare

Prima di rivolgersi ad una banca per un finanziamento, è fondamentale chiarirsi le idee. È quanto mai consigliabile evitare di andare in banca armati di idee approssimative e di vaghi propositi. Occorre essere convinti della propria iniziativa e procedere ad una precisa quantificazione della somma ottimale da richiedere.

Dobbiamo sapere con esattezza:

- *cosa chiedere* (finanziamenti a breve, medio o lungo termine);
- *di quanto abbiamo bisogno*;
- *perché ne abbiamo bisogno*;
- *come e quando verrà ripagato il debito*.

Relativamente al primo punto, occorre stimare in anticipo, con la massima precisione possibile, le somme necessarie per la *gestione strutturale* (investimenti in immobilizzazioni) da una parte e quelle per la *gestione corrente* dall'altra, che normalmente si chiedono per far fronte alle necessità legate alle attività quotidiane di acquisto, produzione e vendita. In tal modo sarà possibile sfruttare al meglio gli strumenti di finanziamento disponibili.

## Scegliere la banca

Una volta stabilito il finanziamento necessario per avviare e gestire l'impresa, occorre selezionare, tra i diversi istituti bancari, quello a cui rivolgersi per il prestito.

➔ Una prima scelta va fatta tra **banche nazionali** e **banche locali**.

Le prime hanno una copertura totale del territorio e sono istituti di grandi dimensioni che offrono ai propri clienti un'ampia gamma di servizi quali depositi, crediti, titoli, gestione del risparmio, home banking, ecc.

Le seconde, invece, operano solo in alcune regioni e sono di dimensioni più ridotte. Pur essendo nate come banche locali, oggi molte di esse hanno raggiunto dimensioni di livello nazionale, come per esempio le banche popolari e quelle di credito cooperativo.

Normalmente, se non si ha bisogno di servizi complessi, rivolgersi ad una banca locale comporta maggiori possibilità di successo: anche se le banche utilizzano criteri di giudizio molto simili, tuttavia con le banche a vocazione locale – in linea di massima più sensibili allo sviluppo del territorio – si può puntare su argomenti quali i vantaggi apportati dalla nuova azienda al contesto locale (creazione di nuova occupazione, ritorno d'immagine ecc.).

➔ Una seconda scelta riguarda la **vicinanza** o la **distanza** della banca con l'impresa.

Trovare un istituto di credito nei pressi della propria azienda facilita senz'altro i rapporti e consente contatti continui e costanti.

➔ Un ulteriore aspetto da considerare riguarda il **numero di istituti a cui rivolgersi**: *niente, infatti, vieta di richiedere un prestito a più banche*. In alcuni casi, se il finanziamento viene suddiviso e richiesto a più istituti, tale soluzione può essere conveniente per diversi motivi:

- il rischio per ciascuna banca diventa minore e quindi aumenta la probabilità di successo nell'ottenere il finanziamento;
- è possibile ottimizzare i finanziamenti sfruttando al meglio la diversificazione delle varie offerte;
- avere un rapporto esclusivo con una sola banca può rappresentare un elemento di rischio per l'impresa, la quale non potrebbe contare su un'alternativa immediata in caso di problemi.

### Ottenere un finanziamento

Da sempre – e non solo in tempi di crisi come gli attuali – nel concedere prestiti e finanziamenti gli istituti bancari si tutelano contro il rischio che il debitore non paghi e, di conseguenza, contro la possibilità di perdere denaro. È per questo motivo che la banca richiede all'imprenditore delle **garanzie**, le quali variano a seconda della tipologia di finanziamento.

➔ La garanzia più importante richiesta in genere dalle banche è quella cosiddetta «**reale**», in cui il patrimonio del debitore (in beni mobili e immobili) è posto dalla legge a garanzia dei crediti.<sup>23</sup>

Un secondo tipo di garanzia molto richiesta, che rientra nei crediti di firma a cui abbiamo sopra accennato, è quella «**personale**», di cui la *fidejussione* rappresenta il caso più tipico.<sup>24</sup>

➔ In seconda battuta, il nuovo imprenditore viene valutato per il tipo di attività che intende avviare e per il profilo di rischio associato al progetto. Occorre provare la serietà della propria iniziativa e dimostrare – numeri alla mano – buone previsioni di gestione almeno per i primi tre anni di vita della nuova impresa: in altri termini è indispensabile presentare un **business plan** dettagliato e accurato, con i relativi *bilanci preventivi di conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario*.

➔ In terza battuta, le probabilità di ottenere un credito possono aumentare in modo significativo se l'impresa presenta anche i seguenti requisiti:

- *vocazione all'internazionalizzazione*, ovvero capacità di esportare e di presidiare i mercati esteri (in presenza di un'economia domestica stagnante, infatti, le potenzialità di sviluppo non possono che orientarsi oltre confine);

23 - Nello specifico, le garanzie reali possono essere di due tipi:

- il **pegno**, cioè il diritto che il creditore vanta su di un bene impegnato appunto dal debitore a garanzia del pagamento della somma ottenuta;
- l'**ipoteca**, cioè il diritto che il creditore vanta su un bene immobile (ad esempio una casa, un ufficio o uno stabilimento) sempre a garanzia della restituzione del prestito accordato.

Se alla scadenza del prestito il debitore non paga, la banca si appropria dei beni dati in pegno o ipotecati e, attraverso la loro vendita, rientra delle somme prestate.

24 - Come sopra accennato la *fidejussione* è un atto con cui un soggetto terzo garantisce un creditore per un debitore. La banca, nel caso in cui il debitore non paghi, o non paghi del tutto, ha il diritto di chiedere il pagamento del debito al terzo fideiussore, ovvero al garante.

- *capacità di aggregazione e di innovazione*, anche attraverso le possibilità offerte dai *consorzi export* (che consentono di raggiungere le dimensioni aziendali necessarie per operare con successo sui mercati esteri) e dai nuovi «*contratti di rete*»,<sup>25</sup> che permettono di ottimizzare competitività e capacità innovativa.

Ricordiamo che le banche sono aziende a tutti gli effetti e quindi sempre alla ricerca di buoni clienti. Se oltre alla richiesta di credito verranno avviati altri rapporti, quali il conto corrente dell'impresa, il conto personale dell'imprenditore e dei suoi eventuali collaboratori oppure la richiesta di assistenza per l'accesso alle opportunità agevolative, la banca potrà mostrarsi maggiormente disponibile anche a concedere crediti.

## I Confidi

Da diversi anni sono soprattutto le imprese più piccole ad avere le più forti difficoltà di accesso al credito bancario. Per questo è sempre più importante la funzione dei **Consorzi di Garanzia Collettiva dei Fidi (Confidi)**, che favoriscono l'accesso al credito delle micro, piccole e medie imprese attraverso un meccanismo mutualistico di garanzia.

I Confidi nascono come espressione delle Associazioni di categoria – con il sostegno concreto delle Camere di commercio – nei comparti dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura. Dal nuovo Accordo sul Capitale Basilea II, il ruolo svolto dai Confidi è diventato cruciale per assicurare una corretta classificazione dei clienti in base al grado di rischiosità e quindi del merito creditizio.

Mentre le banche deliniano i modelli di rating basandosi soprattutto su parametri quantitativi (statistici e tendenziali), i Confidi si basano su parametri qualitativi, fornendo agli istituti di credito una serie di informazioni sull'azienda e sulla sua reputazione, nonché valutando le prospettive di sviluppo del territorio e del settore. *Essi svolgono, quindi, una funzione di «ponte» tra le piccole e medie imprese e le banche.*

25 - L'art. 3, comma 4-ter, della Legge n. 33/2009 prescrive che con il «contratto di rete» due o più imprese si obbligano a esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato. A differenza dei distretti, i contratti di rete rappresentano una forma stabile di aggregazione e non sono legati alla territorialità, in quanto le imprese che li costituiscono non sono soltanto quelle presenti in una determinata zona geografica.

## La gestione dei debiti

Abbiamo visto che il mercato offre una vasta scelta di finanziamenti, che variano per ente erogatore, durata, caratteristiche tecniche e costo. Ma come scegliere? E, soprattutto, fino a che punto è conveniente ricorrere a un prestito?

Rispondere a queste domande non è facile. Tuttavia qualche regola di carattere generale esiste, fermo restando che ogni imprenditore dovrà poi scegliere in base alla sua situazione personale ed alle condizioni del «mercato finanziario» in cui opera.

➔ Abbiamo già detto che per quanto concerne la durata dei finanziamenti, la «regola d'oro» generale è quella di impiegare capitali omogenei rispetto al fabbisogno da coprire. Ricordiamo quindi che:

- *il fabbisogno corrente deve essere coperto da finanziamenti a breve termine;*
- *il fabbisogno strutturale, al contrario, da finanziamenti di più lunga durata.*

Il perché è evidente: si tratta di assicurare la maggior corrispondenza temporale possibile tra durata del fabbisogno e durata dei finanziamenti.

➔ Per quanto concerne, poi, il «mix» tra fonti interne ed esterne di finanziamento occorre fare una considerazione in apparenza paradossale:

un certo grado di indebitamento è indispensabile per ogni impresa. Anzi, un'impresa sana, *poste determinate condizioni*, più si indebita più guadagna.

Pare strano? Eppure è così che funziona il principio della «leva finanziaria»,<sup>26</sup> come si potrà comprendere leggendo il capitolo 13 «La gestione aziendale».

➔ *In ogni caso vale però il consiglio di evitare il ricorso indiscriminato a fonti esterne.* Soprattutto nei primi tempi, è bene agire con prudenza, lasciandosi sempre una «riserva di credito» a cui far ricorso per fronteggiare i fabbisogni imprevisti. Per far questo è opportuno coprire il più possibile il fabbisogno strutturale con capitali propri, che nel tempo dovranno essere costantemente incrementati con l'autofinanziamento.

Una ricetta senza dubbio impegnativa. Certo è che nella giusta miscela tra mezzi propri e di terzi risiede spesso uno dei principali motivi di successo di un'impresa.

26 - Nella ragioneria e nella finanza aziendale, il termine «leva finanziaria» o *leverage* è utilizzato con riferimento a un dato investimento o attività, e denota il rapporto tra indebitamento finanziario netto e patrimonio netto di un'impresa. Sfruttare la leva finanziaria, in sostanza, vuol dire prendere in prestito dei capitali confidando di investirli ottenendo un rendimento maggiore del tasso di interesse richiesto dal prestatore.





# La fattibilità economica e la sostenibilità del progetto

## *Come costruire il piano economico, finanziario e patrimoniale*

I fatti sono il «tribunale delle idee», diceva un grande filosofo. Parafrasando il filosofo, possiamo dire che i numeri sono il «tribunale dell'immaginazione». Ed i numeri, ora, ci servono per tradurre in valori concreti, in moneta, la nostra idea d'impresa.

I preventivi, infatti, sono necessari innanzitutto per verificare e razionalizzare quanto abbiamo fino ad ora progettato. Essi inoltre ci occorreranno anche in sede di realizzazione dei nostri progetti, come guida e come strumento per verificare, in seguito, il grado di realizzazione dei progetti stessi.

Dopo la parte *introduttiva* e quella *tecnico-operativa*, abbiamo detto, segue la terza ed ultima parte del business plan, quella *quantitativo-monetaria*. Essa comporta la redazione di tre preventivi (o piani):

- preventivo economico;
- preventivo finanziario;
- preventivo patrimoniale.

*Avvertenza:* nel corso dell'esposizione adotteremo volutamente ipotesi semplificatrici, nell'intento di privilegiare la «logica di fondo» rispetto alla tecnica.

## Come costruire il preventivo economico

La redazione del **preventivo economico** avviene sostanzialmente in due fasi:<sup>1</sup>

1) prima si stima il **reddito operativo** (cioè quello prodotto dalla «gestione caratteristica»),<sup>2</sup> contrapponendo ai *ricavi di vendita* previsti i *costi operativi* (strettamente legati al processo produttivo);

1 - Soprattutto per chi non ha molta dimestichezza con gli strumenti contabili, è opportuno leggere preventivamente i capitoli 12 «Il bilancio» e 13 «La gestione aziendale», nella terza parte di questo volume.

2 - Relativa all'attività tipica dell'azienda: v. cap. 12.



2) poi si individua il **reddito netto di esercizio**, considerando i *costi e ricavi derivanti dalle altre operazioni di gestione*.<sup>3</sup>

Vediamo in concreto come si fa.

La stima del reddito operativo

Per quanto riguarda il calcolo del reddito operativo, il punto di partenza è rappresentato dalla **stima dei ricavi di vendita** (cioè del fatturato previsto).

In base alle vendite previste si procede poi alla **stima dei costi di produzione**.

Per stimare i **ricavi di vendita** occorre ipotizzare:

- *la quantità dei prodotti*<sup>4</sup> *che potremo vendere in un dato periodo;*
- *il prezzo unitario degli stessi.*

La quantità venduta deve corrispondere alla quantità prodotta: quindi in base alla quantità di prodotto collocabile sul mercato, possiamo stimare il *volume di produzione* nel periodo considerato.<sup>5</sup> Ciò ci servirà per stimare i **costi operativi di produzione**.

➔ Per prima cosa bisogna stimare i «*costi diretti di produzione*». A tal fine occorre:

- calcolare il *costo unitario delle materie prime* (necessarie per ogni unità di prodotto);
- in base al volume di produzione stimato, calcolare il *costo complessivo delle materie prime* da utilizzare nella produzione.<sup>6</sup>

Lo stesso procedimento viene ripetuto per il *costo del personale*, considerando le ore di lavoro richieste ed il costo orario della manodopera.

➔ Vanno poi considerati i «*costi indiretti di produzione*», cioè i costi generali, commerciali e amministrativi.<sup>7</sup> Alcuni esempi di costi indiretti sono quelli relativi alla manodopera indiretta, al personale impiegatizio, agli affitti dei locali, alla cancelleria, ecc.<sup>8</sup>

La differenza tra i *ricavi di vendita* ipotizzati e i *costi operativi di produzione* previsti darà infine la **stima del reddito operativo**.

3 - Essenzialmente i ricavi ed i costi pertinenti alla gestione finanziaria, straordinaria e tributaria (cioè le imposte a carico dell'esercizio): v. cap. 12.

4 - Come già più volte accennato in precedenza, quando si parla di «prodotti» si intendono implicitamente anche i «servizi». Sia in questo capitolo che in appendice al volume, tuttavia, parliamo di «prodotto» in senso stretto in quanto proponiamo un esempio di progetto d'impresa nel settore manifatturiero.

5 - Per l'esattezza occorre anche fissare il livello delle scorte di prodotti finiti da mantenere in magazzino alla fine del periodo considerato, per assicurare una certa continuità nella fornitura.

6 - Anche nel determinare il costo complessivo per l'acquisto delle materie prime occorre tener conto del livello di scorte che si vuole mantenere alla fine del periodo.

7 - Tali costi sono relativi all'attività operativa, ma non sono imputabili alle singole produzioni se non in base a imputazioni soggettive.

8 - Rientrano in questa categoria anche gli ammortamenti delle immobilizzazioni tecniche.

## Costi fissi e variabili

Non possiamo, però, accontentarci di conoscere l'entità dei costi, dobbiamo anche capire la loro natura. Per valutare bene la convenienza ad effettuare una certa produzione bisogna distinguere i costi in **fissi** e **variabili**.

- Sono **costi fissi** quelli che *non variano all'aumentare del volume di produzione* (ad es. le retribuzioni degli impiegati, l'ammortamento dei macchinari, l'affitto del capannone industriale).
- Sono **costi variabili** quelli che *variano al variare della produzione stessa* (ad es. i costi relativi alle materie prime, ai materiali di consumo ecc.).

Conoscere la struttura dei costi consente di accogliere tutti gli elementi di ricavo e di costo in uno schema che fornisca una rappresentazione significativa dell'economia di impresa, consentendo di evidenziare il processo di formazione del reddito operativo.

### Il «punto di pareggio» («break-even point»)

Il principale strumento utilizzabile in questo senso è costituito dall'analisi costi/volumi/profitti o «**analisi del punto di pareggio**» («*break-even analysis*»). Essa permette di individuare, in via grafica e analitica, il *volume di produzione e di vendita che permette il raggiungimento dell'equilibrio economico*.

Questa analisi parte da un'uguaglianza elementare, quella per la quale *siamo in equilibrio economico (ovvero non abbiamo né utile né perdita) quando i ricavi sono pari ai costi* (fissi e variabili):

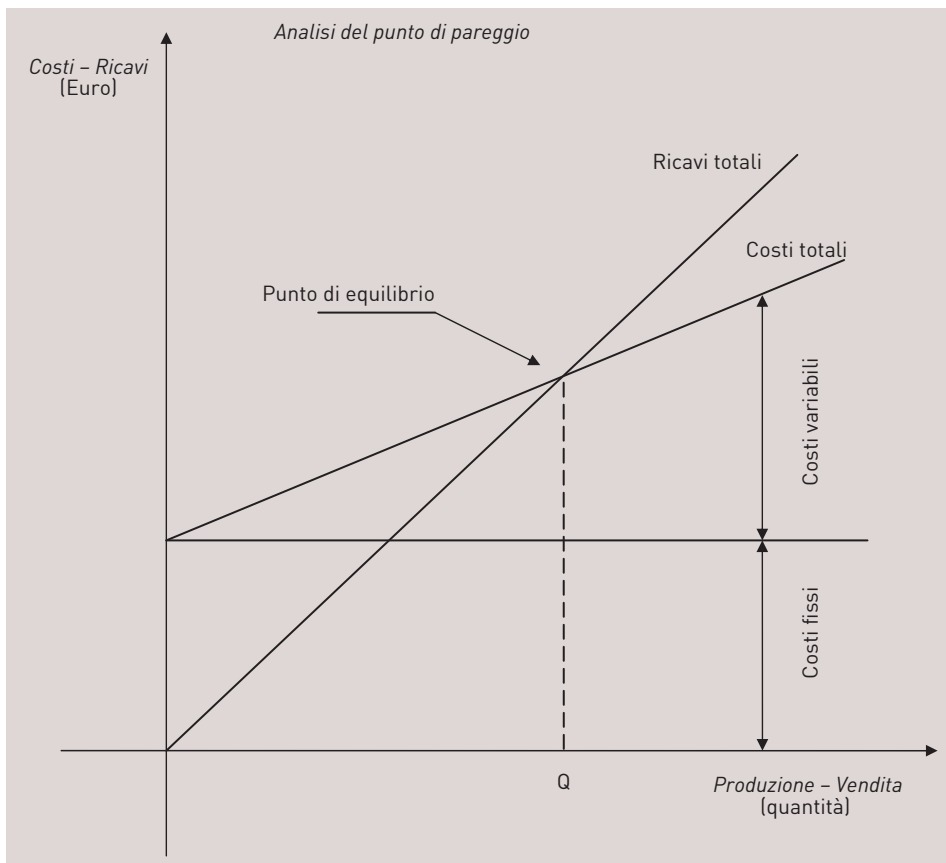
$$\text{equilibrio economico:} \\ \text{ricavi} = \text{costi fissi} + \text{costi variabili}$$

Si può dimostrare che il punto di pareggio è dato da un volume di produzione e di vendita (**quantità**) pari al rapporto tra **costi fissi** e «**marginale lordo di contribuzione**» (*prezzo unitario medio meno costo variabile unitario*):

$$\text{quantità} = \frac{\text{costi fissi}}{\text{prezzo unitario} - \text{costo variabile unitario}}$$

La quantità che risulta rappresenta quindi il «**punto di pareggio**», cioè il *volume di produzione e vendita oltre il quale l'azienda genera profitto: se produciamo di meno saremo in perdita* (vedi figura di seguito).

L'analisi del punto di equilibrio rappresenta sempre un'approssimazione della realtà, in quanto si basa su una serie di ipotesi semplificatrici, legate soprattutto alla difficoltà di una rigida distinzione dei costi in fissi e variabili (esistono infatti costi semi-variabili, aventi cioè natura «ibrida»).<sup>9</sup> Tali limiti, pur evidenti, non tolgono tuttavia utilità a questa analisi. Essa, infatti, è uno strumento semplice ed immediato per valutare l'impatto, sul reddito operativo, di ogni scelta concernente costi, volumi di produzione e vendita, prezzi.



9 - Vedi in proposito il cap. 12.

## Dal reddito operativo al reddito netto

Abbiamo fin qui determinato i **costi di produzione**, distinguendoli in *fissi e variabili*. Ora per completare il preventivo economico occorre considerare essenzialmente<sup>10</sup> altri due tipi di costi:

- **gli oneri finanziari**: dipendono soprattutto dal grado di indebitamento e dal costo medio del denaro. Una loro quantificazione sarà quindi possibile solo dopo aver costruito il preventivo finanziario;
- **gli oneri tributari**, cioè le *imposte sul reddito d'esercizio*: in merito, data la grande complessità della normativa fiscale,<sup>11</sup> è impossibile fornire qui indicazioni sintetiche. L'unico consiglio per chi si accinge a predisporre un piano d'impresa, è quello di svilupparlo fino al livello di reddito ante-imposte, per poi affidarsi ad un professionista di fiducia per le relative simulazioni fiscali.

A questo punto, dopo aver determinato il reddito operativo, abbiamo tutti gli elementi per stimare il **reddito netto di esercizio**.

## L'inizio è sempre in perdita

Come abbiamo accennato nel capitolo precedente, sono poche le imprese che iniziano a dare profitti fin dai primi mesi.

All'inizio, l'impresa con molta probabilità sarà in perdita.

Per rendersene conto, è sufficiente osservare la dinamica economica della gestione nelle prime fasi di lancio dell'iniziativa. Esse sono sostanzialmente due:

- *la fase di impianto della struttura produttiva*: in essa si concentrano soprattutto gli investimenti relativi all'acquisizione delle attrezzature e, nel caso di imprese manifatturiere, alla realizzazione della prima produzione pilota;
- *la fase di penetrazione del mercato*: in essa si intensificano gli investimenti di carattere promozionale e commerciale.

La fase di impianto è caratterizzata dalla realizzazione di *diversi e consistenti investimenti*. Tali investimenti sono rappresentati in particolare da:

- *immobilizzazioni immateriali* (es. marchi, brevetti, ecc.), realizzate, spesso, ancora prima dell'avvio dell'impresa;<sup>12</sup>

10 - Come spiegato più diffusamente nel cap. 12, per la precisione occorre considerare anche gli oneri derivanti dalla gestione «accessorio-patrimoniale» e da quella «straordinaria».

11 - Vedi in proposito il cap. 15, «Gli aspetti fiscali».

12 - Si pensi poi, soprattutto nel caso di nuove imprese manifatturiere, ai costi di realizzazione di eventuali prototipi del prodotto, all'effettuazione di test di laboratorio o di mercato, ecc.

- immobilizzazioni materiali di tipo tecnico (es. impianti, macchinari, computer, ecc.).

Il cosiddetto «ciclo di ritorno» di tali investimenti è piuttosto lento: infatti il tempo intercorrente tra il sostenimento dei costi di impianto e dei primi costi operativi ed il conseguimento dei primi ricavi di vendita risulta abbastanza lungo. Per questo,

nei primi tempi un disequilibrio economico è assolutamente fisiologico, considerato anche che il fatturato iniziale non potrà essere molto elevato.

### Alcuni consigli: molta prudenza e attenzione ai costi

Uno degli errori più comuni del neo-imprenditore è proprio quello di *sovrastimare il fatturato del primo anno e di sottostimare i fabbisogni finanziari*. Per questo, nell'impossibilità di eseguire delle stime esatte, è molto meglio essere «superprudenti» e fare l'errore opposto.

Occorre poi considerare che il neo-imprenditore ha tre sole strade per migliorare la redditività dell'iniziativa (cioè per aumentare il fatturato):

- promuovere le vendite;
- abbassare i prezzi;
- contenere i costi.

Qualunque tentativo di aumentare *troppo presto* il fatturato agendo sui volumi di vendita e sui prezzi si rivela, oltre che poco praticabile, pericoloso. E questo per due fondamentali motivi.

1) *Promuovere le vendite fin dall'inizio* – ammesso che il mercato sia disposto ad assorbire maggiori quantità di prodotto – *forzandone il tasso «naturale» di crescita, può rivelarsi un errore*. In genere uno sviluppo forzato delle vendite presuppone uno sforzo promozionale che costa, comporta maggiori debiti e può avere conseguenze negative sul reddito netto.

2) *Diminuire i prezzi si rivela altrettanto rischioso*. Per una piccola impresa, il prezzo è generalmente «subito», cioè imposto dal mercato. Soprattutto all'inizio della vita dell'impresa, qualunque movimento nei prezzi (al ribasso, per aumentare la quantità venduta; al rialzo, per ottenere maggiori margini unitari) può scatenare reazioni concorrenziali non desiderabili.

Per questo il neo-imprenditore non può fare molto per aumentare il fatturato, se non contenere i costi: sia quelli di impianto (gli investimenti iniziali), sia quelli di gestione (soprattutto i costi fissi: personale, affitto locali di produzione, ecc.).

A tal fine è possibile:

- acquistare attrezzature usate anziché nuove (o prenderle in leasing);
- ridurre al minimo le spese per il personale (per esempio ricorrendo a lavoratori parasubordinati o assumendo dipendenti part-time);
- offrire ai lavoratori forme di compartecipazione agli utili, ecc.

Abbiamo detto che nel breve termine una situazione di squilibrio economico va messa in conto, ed è quindi accettabile. Quello che è molto meno ammissibile è una situazione di squilibrio finanziario, che può portare alle cosiddette «crisi di liquidità» o di «cash-flow».<sup>13</sup>

Una micro o piccola impresa può sopravvivere per un po' anche senza conseguire profitti; però rischia di chiudere il giorno in cui non è in grado di far fronte ai pagamenti.

Per evitare problemi di questo tipo – che possono essere estremamente pericolosi – è indispensabile redigere il *preventivo finanziario e patrimoniale*.

## Come costruire il preventivo finanziario e patrimoniale

I valori finanziari della gestione sono strettamente collegati a quelli economici. Il loro andamento è molto importante: per conoscerli in modo abbastanza attendibile è necessario costruire un **preventivo finanziario-patrimoniale**.

Esso si articola in due parti:

- il **preventivo finanziario** (composto a sua volta dal *preventivo degli impieghi e delle fonti di capitale e dal budget di cassa*);
- il **preventivo patrimoniale**.

Per redigere la prima parte del preventivo finanziario (preventivo degli impieghi e delle fonti) si procede così:

- innanzitutto sulla base dei piani di investimento si determina il *fabbisogno finanziario dell'impresa (impieghi di capitale)*;
- successivamente si stabilisce la struttura delle *fonti di copertura di tale fabbisogno*.

Vediamo in dettaglio come sono strutturati gli **impieghi** e le **fonti** di capitale.

<sup>13</sup> - Il *cash-flow* o «flusso di cassa» è la differenza tra entrate e uscite monetarie registrate in un determinato periodo. La crisi di *cash-flow* si verifica ad esempio 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 (o in banca) solo 10.000 euro.

## La struttura degli impieghi e delle fonti di capitale

➔ **Gli investimenti (impieghi di capitale)** possono essere sinteticamente classificati in:

- *investimenti in capitale fisso* (impianti, immobili, terreni, ecc.);
- *investimenti in capitale circolante* (denaro liquido, scorte, ecc.);
- *impieghi per rimborso di debiti (capitale di terzi)*: ad esempio il rimborso di una rata di mutuo;
- *impieghi per rimborsi di capitale proprio*: ad esempio il prelievo degli utili da parte del titolare dell'impresa;
- *impieghi per deficit della gestione*: costituiscono un fabbisogno finanziario generato dalla gestione caratteristica od operativa<sup>14</sup> (vedi sotto), quando la stessa assorbe più risorse finanziarie di quante non ne generi.

➔ **I finanziamenti (fonti di capitale)** si distinguono in:

- *finanziamenti mediante capitale proprio* (o a «pieno rischio»);
- *finanziamenti mediante debiti* (capitale di terzi);
- *disinvestimenti* (realizzi di capitale fisso o circolante);
- *fonte di autofinanziamento*: è costituita dal flusso finanziario positivo generato dalla gestione operativa.<sup>15</sup> Tale flusso è detto, in questo caso, «flusso di autofinanziamento» operativo.

L'ultimo elemento degli impieghi e delle fonti merita un approfondimento. Lo svolgimento della gestione corrente comporta infatti due momenti:

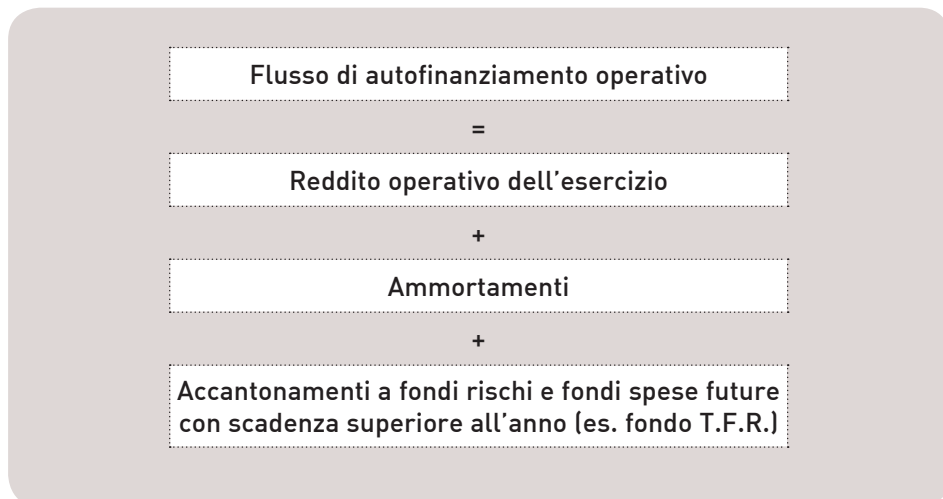
- *l'assorbimento di mezzi finanziari*: nel momento in cui l'impresa acquista qualcosa e sostiene un costo, impiega moneta;
- *la produzione di mezzi finanziari*: quando l'impresa vende un prodotto, conseguendo così un ricavo, recupera moneta.

Questa moneta, poi, non verrà certo chiusa in un cassetto. Sarà reinvestita per finanziare nuove operazioni di gestione, e quindi nuovi acquisti...

<sup>14</sup> - Come spiegato nel capitolo 12, la tecnica di riclassificazione del bilancio permette di distinguere, all'interno della gestione *reddituale complessiva del conto economico*, la gestione *ordinaria o corrente* e *quella straordinaria*. La gestione ordinaria o corrente viene distinta a sua volta in *gestione caratteristica od operativa* (la più importante, quella che produce il reddito operativo), gestione *accessorio-patrimoniale* e gestione finanziaria.

<sup>15</sup> - Cioè, lo ricordiamo, tutte quelle attività di acquisto, produzione e vendita che l'impresa svolge quotidianamente.

Il **flusso di autofinanziamento** prodotto dalla gestione operativa può essere quantificato, in prima approssimazione, grazie alla seguente somma algebrica:



➔ Se il valore che si determina è maggiore di zero, ciò significa che la gestione operativa produrrà un flusso positivo (*reddito spendibile*) da iscrivere tra le fonti di finanziamento.

➔ Se il valore è inferiore a zero si avrà un flusso negativo (*perdita da finanziare*) che costituisce un fabbisogno finanziario da iscrivere tra gli impieghi (per «*deficit della gestione operativa*»). Spesso quest'ultima situazione è tipica della fase di avvio dell'impresa.

### Il preventivo degli impieghi e delle fonti di capitale

Tale preventivo ha carattere dinamico: *mostra cioè le variazioni degli impieghi e delle fonti su un arco temporale*. Sulla base della relazione di fondo per cui, in ogni momento, totale fonti = totale impieghi, esso deve infatti prevedere come muterà, nel periodo di riferimento, il livello degli impieghi (fabbisogno lordo) e quello delle corrispondenti fonti di copertura.

Si presenta, qui di seguito, uno schema di **preventivo degli impieghi e delle fonti** (riferito a quattro periodi  $t$  consecutivi).<sup>16</sup>

16 - Il periodo di riferimento (settimana, mese, anno) può variare soprattutto in base al tipo di analisi che stiamo effettuando (piano pluriennale, mensilizzazione di un budget annuale, previsioni a copertura di un momento di «incaglio» finanziario, ecc).



## Preventivo delle fonti e degli impieghi (per 4 periodi t)

Movimenti finanziari	t	t+1	t+2	t+3
<i>Impieghi</i>				
Investimenti in capitale fisso				
Investimenti in capitale circolante				
Rimborsi di debiti				
Rimborsi di capitale proprio				
Impieghi per deficit della gestione operativa				
Totale				
<i>Fonti</i>				
Capitale proprio				
Capitale di terzi				
Disinvestimenti				
Fonti generate dalla gestione operativa (o flusso di autofinanziamento operativo)				
Totale				

## Il budget di cassa

Il preventivo degli impieghi e delle fonti è un documento fondamentale, ma da solo non è sufficiente: non ci dice nulla di quali saranno i fabbisogni di cassa momento per momento. A noi infatti non basta sapere che nel corso dell'anno saremo in grado di coprire il nostro fabbisogno finanziario, cioè che saremo in grado di realizzare gli investimenti progettati: *dobbiamo essere certi che le disponibilità monetarie (la cassa) siano, giorno per giorno (periodo per periodo) sufficienti a coprire le uscite monetarie.* È necessario, allora, integrarlo con uno strumento che evidenzii i **flussi monetari** – in entrata e in uscita, con i relativi saldi – che caratterizzeranno l'*immediato futuro*. Lo strumento utilizzabile a tal fine è chiamato «**budget di cassa**» e costituisce la seconda parte del preventivo finanziario.

Il **budget di cassa** permette:

- di prevedere quali saranno le entrate e le uscite monetarie, periodo per periodo (in genere il mese) nel corso di un determinato arco temporale;
  - di scoprire in anticipo eventuali carenze di liquidità: ciò ci consentirà di porvi rimedio in tempo utile.
- Avvertenza:* la previsione, per essere attendibile, deve essere limitata ad un *intervallo di tempo piuttosto breve* (al massimo qualche mese) e venire aggiornata frequentemente.

Le entrate e le uscite sono legate ai programmi aziendali.

➔ Più in particolare, le **entrate** possono riguardare:

- *ricavi di esercizio* (es. vendita prodotti o servizi);
- *realizzo di investimenti* (es. vendita di un macchinario);
- *operazioni di finanziamento* a titolo di capitale proprio (es. nuovi conferimenti dei soci) o di terzi (es. contrazione di un mutuo bancario);
- *proventi vari* (es. affitti attivi, interessi attivi, dividendi su partecipazioni azionarie, ecc.)
- ecc.

➔ Le **uscite** possono riguardare:

- *costi di esercizio* (es. stipendi del personale);
- *rimborsi di capitale di terzi* (cioè di debiti: es. pagamento rata mutuo) o *di capitale proprio* (es. prelievo per remunerazione titolare);
- *operazioni di investimento* (es. acquisto arredi o macchinari);
- *oneri tributari* (pagamento imposte);
- ecc.

Presentiamo di seguito uno schema di «budget di cassa» per la previsione dei flussi monetari mese per mese.

### Budget di cassa

VOCI	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Totale
<b>Saldo iniziale mese</b>													
<i>Entrate:</i>													
• ricavi di vendita													
• realizzo investimenti													
• incasso finanziamenti													
• affitti attivi													
• interessi attivi													
• dividendi													
...													
<i>Uscite:</i>													
• costi del personale													
• pagamento mutuo													
• remunerazione titolare													
• costi per investimenti													
• pagamento imposte													
...													
<b>Saldo progressivo</b>													
<b>Saldo finale mese<sup>17</sup></b>													

17 - Il saldo di cassa finale del periodo (in questo caso il mese) costituirà naturalmente il saldo di cassa iniziale per il budget di cassa relativo al periodo successivo, e così via.

### Il preventivo patrimoniale

Accenniamo brevemente anche al **preventivo patrimoniale**, che completa il preventivo economico e quello finanziario. A differenza di quest'ultimo, che mostra valori «di flusso» riferiti ad un periodo di tempo, il preventivo patrimoniale *presenta valori riferiti alla fine dell'arco temporale di riferimento* (cosiddetti valori di «stock»). Esso infatti fotografa, in un dato momento:

- da un lato la struttura degli *investimenti*, in capitale fisso e circolante, che saranno presenti a quella data;
- dall'altro, quella dei *finanziamenti* a cui abbiamo fatto ricorso per realizzarli.

Ad esemplificazione di quanto sopra riportiamo in appendice un **modello sintetico di business plan** di una generica piccola impresa manifatturiera, contenente i principali prospetti previsionali di tipo economico e finanziario-patrimoniale.

# Il sistema delle regole

## La gestione degli adempimenti

### Gli adempimenti necessari per avviare l'attività

Dopo aver fatto i nostri preventivi dobbiamo superare il primo serio ostacolo: quello burocratico. In questi ultimi anni, a dire il vero, ci sono stati alcuni tentativi di razionalizzazione e semplificazione delle procedure amministrative che si possono riassumere sostanzialmente in tre novità:

- La **ComUnica** – *Comunicazione Unica telematica per l'avvio dell'impresa*;<sup>1</sup>
- Il **SUAP** – *Sportello Unico telematico per le Attività Produttive*;<sup>2</sup>
- La **SCIA** – *Segnalazione Certificata di Inizio Attività*.<sup>3</sup>

➔ La **ComUnica (Comunicazione Unica)** è il *canale telematico* che rende possibile richiedere, mediante un unico adempimento telematico, la Partita Iva, l'iscrizione al Registro Imprese e all'Albo Artigiani, l'inquadramento previdenziale ed assicurativo (Inps - Inail).

➔ Il **SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive)** è il *canale telematico* che consente di rivolgersi, tramite il Comune, alla Pubblica Amministrazione di competenza per sbrigare le pratiche autorizzatorie per la quasi totalità delle attività economiche.

➔ La **SCIA (Segnalazione Certificata di Inizio Attività)** è il *nuovo strumento giuridico* che, sostituendo il tradizionale modulo di domanda, consente, di norma, di *iniziare l'attività dal momento stesso della presentazione* (allo Sportello Unico), salvo l'intervento successivo dell'Amministrazione in caso di mancanza dei requisiti segnalati.

1 - Art. 7 legge 40/2007.

2 - Art. 38 legge 112/2008.

3 - Art. 19 legge 241/1990, modificata dall'art. 49 della legge 122 /2010.

Alla Comunicazione Unica, al riordino dello Sportello Unico per le Attività Produttive ed alla SCIA sono dedicati di seguito paragrafi specifici che cercano di approfondirne le modalità operative e le opportunità di semplificazione che offrono al nuovo imprenditore.

È importante anticipare subito che:

- *la Comunicazione Unica si occupa della persona dell'imprenditore* (i suoi obblighi di pubblicità legale, i suoi obblighi fiscali e previdenziali);
- *lo Sportello Unico si occupa prevalentemente dell'azienda*: i locali destinati all'esercizio dell'impresa, la sua ubicazione territoriale, le sue caratteristiche, le sue autorizzazioni ecc.

Si tratta ovviamente di una distinzione imprecisa ma utile per farsi un'idea delle diverse funzioni dei due canali telematici che, come si vedrà, possono colloquiare tra loro.

Queste semplificazioni procedurali tuttavia (e purtroppo) non vanno ad incidere sul numero e la complessità degli adempimenti ma cercano di utilizzare al meglio le modalità telematiche per consentire all'imprenditore di rivolgersi ad un unico punto di riferimento (il Registro Imprese tenuto dalle Camere di commercio per la Comunicazione Unica ed il Comune per lo Sportello Unico), che a sua volta si pone come punto di informazione e raccordo con le altre Amministrazioni.

Le tradizionali domande di chi deve affrontare la burocrazia sono:

- a) **cosa richiedere**: ogni titolo autorizzatorio ha un nome ben preciso (autorizzazione, licenza, concessione, nulla-osta, ecc.) e bisogna conoscerlo;
- b) **quando richiederlo**: alcune autorizzazioni devono essere chieste prima di iniziare l'attività, altre dopo;
- c) **dove richiederlo**: presso il Comune, la Regione, la Questura, la Camera di commercio, i Vigili del Fuoco, ecc.

Esse devono quindi essere formulate oggi in modo diverso dal passato, tenendo conto della riorganizzazione telematica dei procedimenti amministrativi. La Comunicazione Unica, lo Sportello Unico e la SCIA consentono, almeno in parte, di dare risposte più semplici e razionali ai quesiti di cui sopra perché:

- a) *tendono a ricondurre i vari nomi dei titoli autorizzatori (il «cosa») alla SCIA con la quale si segnala di iniziare una certa attività;*
- b) *tendono a uniformare il «quando» in base al principio che l'autorizzazione all'esercizio si ottiene di norma con la domanda medesima* (ovviamente dichiarando il possesso dei requisiti richiesti dalla legge) ed i controlli vengono svolti a posteriori;
- c) *tendono ad unificare il «dove» nello Sportello Unico per le Attività Produttive del Comune nel quale si vuole operare.*

Si può qui anticipare il fatto che *la procedura della Comunicazione Unica ha sostanzialmente reso omogenei i percorsi amministrativi delle società e delle imprese individuali*, un tempo diversificati in ragione

della diversa tempistica nell'iscrizione nel Registro delle Imprese.<sup>4</sup> Si consente ormai all'imprenditore singolo di iscriversi nel Registro Imprese già al momento dell'acquisizione della Partita Iva (vedi più avanti: Comunicazione Unica) e si introduce quindi di fatto il concetto di «costituzione» dell'impresa individuale in analogia con quello di costituzione della società. Resta sullo sfondo il fatto (per ora) ineliminabile che alcune procedure cambiano secondo le province e le regioni (soprattutto quelle a statuto speciale); altre sono instabili per i conflitti di competenza; altre risentono degli eccessivi cambiamenti legislativi; altre ancora scontano il frequente dissidio tra diritto nazionale e diritto comunitario.

Per tali motivi le informazioni fornite in questa sede non possono che essere che informazioni di massima senza pretesa di analisi di dettaglio.

In generale rimane sempre valido il consiglio di *rivolgersi alla Camera di commercio della propria provincia*.

Sui siti di tutti gli Enti camerali o di loro Aziende Speciali, sui siti [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it) e [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it) sono poi reperibili informazioni specifiche per la compilazione delle pratiche informatiche connesse con la Comunicazione Unica, con lo Sportello Unico delle Attività Produttive e per il loro inoltro telematico.

### Come trovare il «Filo di Arianna»

Autorizzazioni, concessioni, licenze, nulla osta e procedure in genere non sono più un incubo: presso molte Camere di commercio è consultabile una banca dati sulle autorizzazioni necessarie per avviare o modificare qualsiasi attività in proprio (imprenditoriale o professionale). Il sistema si chiama **Filo di Arianna**, nome quanto mai appropriato per una «guida informatica» che trae d'impaccio chi deve inoltrarsi nel labirinto burocratico. Il programma contiene migliaia di voci relative a tutte le attività economiche (di impresa, di lavoro autonomo, non profit ecc.) soggette a regime autorizzatorio. I dati vengono periodicamente aggiornati e arricchiti: il Filo di Arianna si allunga sempre di più...

## I tre strumenti di semplificazione per avviare l'impresa: SCIA, ComUnica e SUAP

Come anticipato nel paragrafo iniziale, le tipiche domande che si pone il nuovo imprenditore (che autorizzazioni richiedere, dove e quando chiederle ecc.) devono ora essere espresse in modo diverso, tenendo conto delle nuove procedure (introdotte nel 2007 e negli anni successivi) e del massiccio ingresso della telematica come modalità standard con cui rapportarsi con i pubblici uffici.

<sup>4</sup> - Al momento del legittimo inizio dell'attività per le imprese individuali; al momento della costituzione presso il notaio per le società.

Bisogna quindi dedicare tre paragrafi specifici alla *Segnalazione Certificata di Inizio Attività* (in sigla SCIA), alla *Comunicazione Unica* (in sigla ComUnica) ed allo *Sportello Unico per le Attività Produttive* (in sigla SUAP), in considerazione del fatto che ognuna di queste novità ha sostanzialmente modificato i percorsi tradizionali di dialogo con la Pubblica Amministrazione da parte di chi vuol mettersi in proprio.

Vanno ribadite alcune premesse fondamentali.

La prima:

- La ComUnica e il SUAP sono i canali telematici attraverso i quali rapportarsi con più Amministrazioni.
- La SCIA è invece lo strumento giuridico (il modulo, si sarebbe detto una volta...) per conseguire il diritto ad esercitare la maggior parte delle attività.

In una parola *con la SCIA si segnala di iniziare una attività e si dichiara al contempo di possederne i requisiti.*

Per inviare la SCIA all'Amministrazione competente occorre utilizzare obbligatoriamente il canale telematico del SUAP. Dall'inizio dell'attività discendono per il neo-imprenditore obblighi nei confronti del Registro Imprese, del fisco e degli enti previdenziali che si adempiono attraverso la Comunicazione Unica.

La seconda:

Gli strumenti trasversali per far funzionare il sistema sono l'informatizzazione e la telematizzazione delle procedure. *Sono quindi indispensabili per chi vuole avviare una attività in proprio alcuni strumenti base quali il PC, la connessione Internet, la firma digitale, la casella di PEC-Posta Elettronica Certificata, la carta di credito e poco altro.* La legge non consente la Comunicazione Unica cartacea e lo Sportello Unico cartaceo.

La terza:

In caso di mancanza di tali strumenti l'unica via praticabile per chi vuole avviare una iniziativa in proprio, è quella di *rivolgersi ad un consulente (commercialista, Associazione di categoria ec.)* che provvede, su delega, agli adempimenti telematici disponendo degli strumenti base sopra menzionati.

Passiamo quindi al dettaglio partendo dallo strumento giuridico (la SCIA) e andiamo poi a vedere a quale canale telematico affidarlo.

## La SCIA

La **Segnalazione Certificata di Inizio Attività** è relativamente una novità, in quanto era prevista già da molto tempo (precisamente dall'art. 19 della legge 241/1990, nella versione adottata dalla legge 106/2011). Tale articolo è stato modificato più volte nel corso degli ultimi anni assegnando alla procedura nomi diversi (prima «denuncia di inizio attività», poi «dichiarazione di inizio attività», poi ancora «segnalazione di inizio attività») e talora effetti e confini applicativi diversi.

Senza entrate nei dettagli delle varie evoluzioni legislative, prima delle rivisitazioni della legge 241/1990 vigeva il principio che il cittadino dovesse chiedere un permesso e poi attendere con pazienza la risposta senza poter (nel frattempo) operare.

Con la DIA – denuncia o dichiarazione di inizio attività – il principio si è rovesciato: il cittadino poteva operare subito (DIA ad effetto immediato) o dopo un certo periodo in cui maturava il cosiddetto «silenzio-assenso» (DIA differita), e l'Amministrazione interveniva a farlo smettere in caso scoprisse che i requisiti da lui dichiarati fossero inesistenti in tutto od in parte.

L'impostazione che distingueva la DIA differita (si può iniziare dopo 30 giorni o più di silenzio della P.A.) dalla DIA ad effetto immediato, è stata spazzata via dalla SCIA introdotta dalla legge 106/2011. In più il legislatore si è fatto carico della «blindatura» della norma stabilendo che la disciplina della SCIA:

- è dettata a tutela della concorrenza;
- rappresenta un livello essenziale dei diritti civili e sociali.

Entrambe le materie sono di competenza dello Stato e quindi non sono derogabili, almeno in linea di principio, da norme regionali.

Ma è tutto così chiaro e definito? Vediamo...

### A cosa si applica la SCIA

La legge non entra nel dettaglio ma si limita ad un riferimento generico: la SCIA si applica «ad ogni atto di autorizzazione, licenza, concessione non costitutiva, permesso o nulla osta comunque denominato, comprese le domande per le iscrizioni in albi o ruoli richieste per l'esercizio dell'attività imprenditoriale, commerciale od artigianale, il cui rilascio dipenda esclusivamente dall'accertamento di requisiti e presupposti richiesti dalla legge o da atti amministrativi a contenuto generale, e non sia previsto alcun limite o contingente complessivo o specifici strumenti di programmazione settoriale per il rilascio degli atti stessi».

In sintesi *si applica ove non ci sia discrezionalità amministrativa* e necessità di contemperare gli interessi del dichiarante con interessi generali. Non sempre tuttavia le valutazioni sono omogenee tra Regione e Regione, tra Comune e Comune per cui è buona norma verificare cosa prevedano le norme della Regione e del Comune in cui si desidera aprire l'attività.



È sufficiente un solo esempio (ma rilevante ai fini pratici) di difformità interpretativa: la problematica della *applicazione della SCIA all'edilizia*.<sup>5</sup>

A fronte delle difformità interpretative in materia edilizia sono, per fortuna, ben specificati dalla legge i casi di esclusione dell'utilizzo della SCIA, il che fornisce un elemento di certezza all'aspirante imprenditore. Sono esclusi dalla SCIA:

- gli atti per i quali siano previsti limiti o contingenti complessivi e/o specifici strumenti di programmazione territoriale;
- «gli atti rilasciati dalle Amministrazioni preposte alla difesa nazionale, alla pubblica sicurezza, all'immigrazione, all'asilo, alla cittadinanza, all'amministrazione della giustizia, all'amministrazione delle finanze, ivi compresi gli atti concernenti le reti di acquisizione del gettito, anche derivante dal gioco»;
- «i casi in cui sussistano vincoli ambientali, paesaggistici e/o culturali»;
- «gli atti imposti dalla normativa comunitaria» nei quali ricade tutta la normativa per lo smaltimento dei rifiuti.

Se l'Amministrazione e la Giurisprudenza hanno spesso complicato la vita a chi presentava la SCIA fornendo interpretazioni a volte ampie a volte restrittive, non bisogna tuttavia spaventarsi troppo. Nella maggior parte dei casi, che per brevità definiremmo «normali» (e statisticamente maggioritari), la SCIA è pacificamente applicata dappertutto e senza ostacoli.

Così avviene per:

- il commercio al minuto svolto in «esercizi di vicinato» (i piccoli negozi);
- il commercio su aree pubbliche (ad es. nei mercati locali);
- la somministrazione alimenti e bevande (bar, ristoranti, rosticcerie, ecc.);
- il commercio all'ingrosso;
- la maggior parte delle attività di servizi ed ausiliarie del commercio (impiantisti, autoriparatori, imprese di pulizia, mediatori, spedizionieri, agenti di commercio, procacciatori d'affari ecc. )
- le agenzie di affari;
- in altri numerosi casi, per conoscere i quali è consigliabile consultare il sito del Comune o della Camera di commercio.

<sup>5</sup> - La logica seguita dal legislatore sembra propendere per l'applicabilità della SCIA anche al settore edilizio (cfr. Parere del Ministero della Semplificazione Normativa del 16 settembre 2010 inviato alla Regione Lombardia) e quindi alla possibilità per l'imprenditore di usare tale strumento anche in quei casi in cui l'avvio dell'attività economica comprenda interventi su immobili destinati all'esercizio dell'attività prescelta (ad esempio l'officina per l'autoriparatore, il laboratorio per il pasticciere ecc.): in tal senso sembra andare la previsione per cui alla SCIA si allegano attestazioni ed asseverazioni di tecnici abilitati, corredate da elaborati tecnici che evidentemente alludono ad aspetti edilizi. Alcune Regioni hanno tuttavia emanato o confermato discipline locali secondo le quali l'istituto della SCIA non trova applicazione agli interventi edilizi in genere.

Sembrano invece concordemente escluse dalla SCIA (anche a parere del Ministero per la Semplificazione Normativa) e ricadono quindi nel regime autorizzatorio (bisogna cioè fare domanda ed attendere la risposta positiva) i c.d. permessi a costruire ex novo, gli ampliamenti e le ristrutturazioni edilizie pesanti.

Che fare in questi casi controversi?

È consigliabile verificare in anticipo quale sia l'atteggiamento del Comune in cui si vuole operare utilizzando ad esempio lo strumento del «parere preventivo» (vedi più avanti il paragrafo sul SUAP).

## Cosa contiene la SCIA

Definiti i suoi confini di applicazione, occorre chiarire *qual è il contenuto* della Segnalazione Certificata di Inizio dell'Attività. La SCIA si compone di varie parti:

- la dichiarazione in senso stretto con la quale il soggetto presentatore dichiara le proprie generalità e l'attività che intende iniziare;
- le dichiarazioni sostitutive di certificazioni (di nascita, di residenza ecc.);
- le dichiarazioni sostitutive dell'atto di notorietà con le quali si attestano stati, qualità personali e fatti (in breve i requisiti voluti dalla legge per l'esercizio: titoli di studio, di esperienza professionale ecc.);
- le attestazioni ed asseverazioni<sup>6</sup> di tecnici abilitati e gli elaborati tecnici per consentire le verifiche della Amministrazione (ove necessarie);

Naturalmente ogni attività ha un proprio modello SCIA, ma lo schema è comunque analogo pur nella varietà dei requisiti richiesti dalla legge.

Anticipando quel che diremo nel paragrafo dedicato allo Sportello Unico per le Attività Produttive va rilevato quanto segue.

1) La modulistica per ogni singola attività dovrebbe essere messa a disposizione dell'utente, in modalità informatica, sul sito [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it). Purtroppo l'unificazione dei modelli a livello nazionale presenta molte difficoltà, poiché la maggior parte delle attività è soggetta a disciplina regionale ed a regolamentazione emanata dai singoli Enti comunali.

2) Nei casi in cui l'inizio di una attività economica comporti l'utilizzo di strutture che richiedano attestazioni ed asseverazioni prodotte da un tecnico abilitato (es. laboratori, officine ecc.), queste potranno essere sostituite da Dichiarazioni di Conformità rilasciate dalle c.d. «Agenzie per le Imprese» regolate dal DPR 159/2010.<sup>7</sup>

## Efficacia immediata: non sempre conviene

Abbiamo detto che la SCIA consente di iniziare l'attività dal momento stesso della sua presentazione allo Sportello Unico per le Attività Produttive. Posto che non c'è un obbligo in tal senso, resta da chiedersi se e quando convenga farlo. Per rispondere dobbiamo valutare due casi.

6 - L'«asseverazione» è una dichiarazione di particolare rilevanza a cui viene attribuito uno speciale valore di veridicità, affidabilità e comprova della verità. Si tratta, pertanto, di una vera e propria certificazione che, se resa in modo non veritiero, ricade appieno nel reato di falso.

7 - Al momento in cui scriviamo tali agenzie non sono ancora concretamente operative.

- Se abbiamo la certezza assoluta di possedere i requisiti dichiarati,<sup>8</sup> ci conviene in teoria sfruttare questa possibilità: con l'ulteriore vantaggio di poter unificare gli adempimenti di avvio in un'unica data.<sup>9</sup>
- Se invece non abbiamo tale certezza,<sup>10</sup> conviene senz'altro attendere le verifiche di competenza delle Amministrazioni interessate per le quali la legge assegna 60 giorni. Durante quel lasso temporale ci potranno essere richiesti chiarimenti ed integrazioni, mettendoci così al riparo dalle conseguenze negative di errori ed omissioni fatti in buona fede.

In generale, *se non abbiamo troppa fretta di iniziare subito l'attività è meglio rinunciare alla possibilità di iniziare immediatamente ed orientarsi sempre verso la seconda soluzione*, anche per un semplice ragionamento di salvaguardia delle risorse economiche che intendiamo destinare all'impresa. Mettiamo infatti che l'Amministrazione competente verifichi la mancanza di uno o più requisiti dichiarati nella SCIA stessa e che, nel peggiore dei casi, impedisca la continuazione dell'attività (vedi sotto) magari poco prima dello scadere dei 60 giorni: ciò esporrebbe ad inutile rischio l'investimento già effettuato.

### Controlli dell'Amministrazione ed eventuali sanzioni

La SCIA non è da prendere alla leggera, magari pensando che le Amministrazioni competenti «dimentichino» di eseguire i controlli previsti dalla legge: il mancato controllo da parte dell'Amministrazione comporta infatti responsabilità anche penali per omissione di atti di ufficio.

Come accennato la Pubblica Amministrazione competente ha 60 giorni per verificare che il presentatore della SCIA abbia dichiarato tutto il vero:

- se non è così, la PA deve richiedere nuovi elementi assegnando ulteriori 30 gg. di tempo per il completamento della pratica;
- se poi l'interessato non adempie a tale obbligo, la PA deve adottare «motivati provvedimenti di divieto di prosecuzione dell'attività e di rimozione degli eventuali effetti dannosi della stessa».<sup>11</sup>

8 - Cosa facile se ad esempio è previsto il possesso di un titolo di studio specifico o la frequenza di un corso finalizzato a quell'esercizio.

9 - Vedi più avanti al paragrafo sulla Comunicazione Unica.

10 - Come accade ad esempio quando la legge richiede, per l'esercizio di una certa attività, una esperienza come dipendente nel settore senza però specificarne livelli e mansioni.

11 - L'espressione usata dalla legge che abbiamo riportato tra virgolette si ricollega al cosiddetto «principio di proporzionalità» di derivazione comunitaria. Ciò significa che si ritiene sufficiente (proporzionato) per la tutela dell'interesse generale che la Pubblica Amministrazione ponga il divieto alla prosecuzione dell'attività iniziata illegittimamente (cioè dichiarando requisiti in tutto od in parte inesistenti) senza coinvolgere gli effetti già prodotti, a meno che non siano dannosi.

Bisogna fare una precisazione importante. Mentre la richiesta di completamento assegna al presentatore «impreciso» ulteriori 30 giorni, tale opportunità non si offre al presentatore che dichiara il falso. In tal caso infatti l'Amministrazione procede direttamente al divieto di prosecuzione dell'attività ed all'applicazione delle sanzioni penali previste dalla legge.<sup>12</sup>

## La Comunicazione Unica

Come anticipato all'inizio del capitolo, la Comunicazione Unica e lo Sportello Unico per le Attività Produttive costituiscono due *canali telematici* ai quali l'imprenditore affida segnalazioni, comunicazioni ed istanze alla Pubblica Amministrazione.

Abbiamo anche sottolineato che la Comunicazione Unica riguarda gli obblighi fiscali, gli obblighi di pubblicità legale, quelli previdenziali ed assicurativi dell'*imprenditore-persona* per distinguerli da quelli relativi all'azienda ed alle autorizzazioni/abilitazioni per l'esercizio dell'attività (che sono invece di competenza del SUAP).

Fino a marzo 2010 le imprese o i loro intermediari eseguivano gli adempimenti verso il Registro delle Imprese, l'Agenzia delle Entrate, l'Inps e l'Inail con procedure diverse e separate per ogni ente. *Dal 1° aprile 2010* è possibile espletare la maggior parte degli adempimenti per avviare un'impresa o per denunciarne le modifiche con una singola comunicazione al Registro delle Imprese. Il Registro diviene così il punto di snodo del canale telematico al quale affidare la pratica digitale contenente le informazioni destinate ai vari enti; questi ultimi si sono coordinati per mettere in atto processi di semplificazione amministrativa sfruttando i benefici offerti dalla telematica nel rapporto tra imprese e Pubblica Amministrazione.

La nuova procedura o, come l'abbiamo chiamato, il nuovo canale telematico è denominato **Comunicazione Unica** (in sigla: **ComUnica**).

### Cos'è la Comunicazione Unica e come funziona

Si tratta di una procedura esclusivamente telematica che prevede l'utilizzo di un apposito software (scaricabile gratuitamente all'indirizzo [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it)). Il software è predisposto per comporre la pratica (che può essere rivolta indifferentemente ad una o più Amministrazioni) ed inviarla al Registro Imprese, che a sua volta la smista ai vari enti di competenza.

*La ComUnica è obbligatoria per tutti i tipi di imprese, sia individuali che societarie ed è l'unico mezzo di trasmissione possibile per eseguire tutti gli adempimenti connessi alle fasi di:*

- costituzione,

12 - Precisamente dall'art. 19 della legge 241/90 (reclusione da uno a tre anni) e dal d.P.R. 445/2000.

- **modifica e**
  - **cessazione**
- dell'impresa.<sup>13</sup>

È bene precisare che ciascuna Amministrazione coinvolta mantiene la propria competenza e procede alla definizione dell'iter istruttorio delle domande ad essa destinate, dandone comunicazione direttamente al soggetto che ha presentato la pratica. La nuova procedura, infatti, non modifica in alcun modo la ripartizione delle competenze tra le singole Amministrazioni.

Strumenti tecnici necessari per l'invio di una Comunicazione Unica  
*Va premesso che la preparazione di una pratica ComUnica richiede diverse competenze (civilistiche, fiscali, previdenziali) che di solito la singola impresa non possiede: è una procedura pensata soprattutto per gli intermediari autorizzati quali commercialisti, consulenti del lavoro, associazioni di categoria e notai.* Naturalmente l'impresa che disponga delle conoscenze necessarie può fare direttamente da sola.

La compilazione e la trasmissione per via telematica della ComUnica necessitano di alcuni strumenti:

- innanzitutto è necessario avere un PC ed una connessione ad Internet;
- quindi occorre ottenere le credenziali di accesso al sito [webtelemaco.infocamere.it](http://webtelemaco.infocamere.it) per poter spedire le pratiche (tutte le informazioni e la descrizione dei passi necessari sono sul sito sopra indicato);<sup>14</sup>
- infine è necessario disporre di un dispositivo di *firma digitale*, con il quale, prima dell'invio, si dovrà sottoscrivere la pratica ComUnica e tutti gli allegati che essa contiene.

Quali sono gli enti interessati

Tramite la Comunicazione Unica si possono raggiungere telematicamente:

- **Il Registro Imprese** (che rappresenta, come già detto, il punto di raccordo del sistema);
- **L'Agenzia delle Entrate**;
- **L'Inps**;
- **L'Inail**;
- **L'Albo delle Imprese Artigiane**;
- **Il SUAP – Sportello Unico per le Attività Produttive** (vedi paragrafo dedicato).<sup>15</sup>

13 - Rimangono per ora esenti da quest'obbligo i soggetti che non rivestono la qualità di impresa (professionisti, condomini) nonché quelli iscrivibili solo nel REA (associazioni, fondazioni, enti pubblici non economici, comitati e altri soggetti della medesima natura): vedi più avanti.

14 - Le Camere di commercio hanno realizzato ed implementato una applicazione web accessibile online denominata «ComUnica Starweb» che consente, in modo semplice e guidato, di spedire pratiche ComUnica a tutti gli enti interessati. Per utilizzarla è sufficiente accedere all'indirizzo <http://starweb.infocamere.it> utilizzando le proprie credenziali di accesso ottenute come sopra descritto. In alternativa (ma è consigliabile la prima soluzione) si può scaricare il software «ComUnica» dal sito [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it) per la compilazione del relativo modello che conterrà le denunce dirette ai vari Enti, compilate attraverso la modulistica informatica di riferimento per ciascun Ente. Per quel che riguarda la modulistica per il Registro delle Imprese, si deve scaricare il software Fedra Plus, dedicato alla compilazione delle denunce Registro Imprese/REA e della modulistica INPS per le denunce previdenziali relative alla gestione Artigiani/Commercianti.

15 - È previsto anche il collegamento diretto con il *Ministero del Lavoro*, anche se al momento in cui si scrive non sono state ancora definite le possibili tipologie di denuncia trasmissibili tramite ComUnica.

## Gli adempimenti possibili

Come si è detto, con ComUnica è possibile espletare la maggior parte degli adempimenti necessari per l'avvio di una nuova impresa o per denunciarne le modifiche o la cessazione.

In sintesi, gli adempimenti sono:

- **Registro Imprese:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni riguardanti i soggetti che hanno l'obbligo di iscriversi al Registro, cioè tutte le *imprese*, sia individuali che societarie;<sup>16</sup>
- **Agenzia delle Entrate:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni ai fini Iva;
- **Inps Artigiani:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni di titolari, soci e collaboratori familiari dell'impresa artigiana;
- **Inps Commercialisti:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni di titolari, soci e collaboratori familiari di imprese esercenti attività commerciali;
- **Inps Dipendenti:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni all'Inps di imprese con dipendenti (DM);
- **Inps Imprese Agricole e Coltivatori Diretti:** iscrizione di imprese agricole con manodopera (DA); iscrizione dei coltivatori diretti (CD1);
- **Inail:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni all'Inail delle Posizioni Assicurative Territoriali (PAT);
- **Albo Imprese Artigiane:** iscrizioni, modifiche e cancellazioni;
- **Albo Cooperative:** domande di iscrizione delle società cooperative;
- **SUAP:** tutti gli adempimenti relativi all'attività aziendale e alla sua localizzazione.<sup>17</sup>

## Schema sintetico per l'avvio dell'impresa individuale

Avviare un'**impresa individuale** comporta alcune fasi essenziali:

1. richiedere all'Agenzia delle Entrate l'attribuzione del Codice Fiscale/Partita Iva;
2. inviare la pratica allo Sportello Unico per le Attività Produttive;<sup>18</sup>
3. iscrivere l'impresa nel Registro Imprese o (in presenza dei requisiti necessari) nell'Albo Imprese Artigiane;
5. assolvere gli adempimenti Inps ai fini previdenziali;
6. assolvere gli adempimenti Inail ai fini assicurativi.

Ai fini della ComUnica l'apertura di un'impresa individuale può comportare tre alternative:

1. l'impresa viene costituita e comincia immediatamente l'attività economica;
2. l'impresa viene costituita «inattiva» perché inizierà l'attività solo in un secondo momento;
3. un'impresa di cui al punto 2, già costituita «inattiva», inizia la propria attività economica.

<sup>16</sup> - Sono esclusi dalla Comunicazione Unica i soggetti iscritti al solo Repertorio Economico Amministrativo (c.d. soggetti only REA: associazioni, fondazioni, ecc.), il deposito dei bilanci da parte delle società di capitali e la situazione patrimoniale dei consorzi.

<sup>17</sup> - In alternativa all'uso del portale [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it), è possibile inserire nella pratica ComUnica le denunce dirette al SUAP del Comune in cui è ubicata l'impresa, nei casi in cui la stessa ComUnica riguardi l'inizio dell'attività per la quale sia previsto l'utilizzo della SCIA (vedi) o la domanda di autorizzazione per un'attività non liberalizzata.

<sup>18</sup> - Vedi nota precedente.

➔ **1. Costituzione di un'impresa che avvia immediatamente un'attività economica.** In questo caso è necessario compilare:

- i moduli dell'Agenzia delle Entrate per la denuncia dell'inizio attività ai fini Iva;
- la modulistica SUAP;<sup>19</sup>
- i moduli per l'iscrizione al Registro delle Imprese;
- i moduli per l'iscrizione all'Inps–Artigiani e Commercianti (se si tratta di attività iscrivibile);
- la modulistica informatica di competenza Inps–Gestione Dipendenti per ottenere l'immatricolazione dell'impresa;
- la modulistica di competenza Inail, nel caso di imprese tenute all'iscrizione per l'assicurazione sugli infortuni sul lavoro.

➔ **2. Costituzione di un'impresa senza immediato avvio dell'attività economica.** In questo caso è necessario compilare:

- i moduli dell'Agenzia delle Entrate per la denuncia dell'inizio attività ai fini Iva;
- i moduli per l'iscrizione al Registro Imprese.

➔ **3. Inizio attività di un'impresa già costituita come al punto precedente.** In questo caso è necessario compilare:

- la modulistica SUAP;<sup>20</sup>
- i moduli del Registro Imprese per l'inizio dell'attività;
- i moduli per l'iscrizione all'Inps–Artigiani e commercianti (se si tratta di attività iscrivibile);
- la modulistica informatica di competenza Inps–Gestione Dipendenti per ottenere l'immatricolazione dell'impresa;
- la modulistica di competenza Inail, nel caso di imprese tenute all'iscrizione per l'assicurazione sugli infortuni sul lavoro.

### Schema sintetico per la modifica dei dati dell'impresa individuale

La modifica dei dati dell'impresa individuale può ugualmente essere eseguita tramite l'applicativo ComUnica. In particolare è possibile:

1. variare i dati di attività economica ai fini Iva (compilando la modulistica informatica dell'Agenzia delle Entrate e allegando la pratica Iva nell'applicativo ComUnica);
2. variare i dati al Registro Imprese o all'Inps–Gestione Dipendenti e Gestione Artigiani/Commercianti (compilando la modulistica integrata Registro Imprese-Inps);
3. iscrivere all'Inps i soggetti operanti nel settore agricolo;
4. iscrivere o cessare una posizione assicurativa territoriale Inail o variare i dati di una posizione già esistente;
5. inviare una pratica al SUAP.<sup>21</sup>

19 - Nei casi in cui è richiesto questo adempimento: vedi nota 17.

20 - Vedi nota 17.

21 - Vedi nota 17.

## Schema sintetico per l'avvio della società

Lo schema indicato per l'avvio delle imprese individuali è sostanzialmente uguale per le imprese societarie. Per queste ultime, tuttavia, solitamente l'inizio dell'attività avviene in un momento successivo alla loro costituzione, pertanto:

- il notaio rogante depositerà l'atto costitutivo per l'iscrizione;
- successivamente il rappresentante legale della società – o un suo delegato – effettuerà la denuncia di inizio attività e le relative comunicazioni agli altri enti.

## La Comunicazione Unica e il Registro Imprese

### Iscrizione al Registro Imprese: soggetti obbligati

Istituito con l'art. 8 della Legge 580/93, il Registro delle Imprese ha sede presso le Camere di commercio e comprende:

- una **sezione ordinaria** relativa a *società commerciali, cooperative, consorzi, gruppi europei di interesse economico, enti pubblici economici* aventi come oggetto esclusivo o principale un'attività commerciale,<sup>22</sup> *società costituite all'estero* ma con sede amministrativa (od oggetto principale dell'attività) in Italia, *imprenditori commerciali «non piccoli»*;
- una **sezione speciale** per i *piccoli imprenditori*, gli *imprenditori agricoli*, le *società semplici* e le *imprese artigiane*;<sup>23</sup>
- una **sezione speciale** per le *imprese sociali*;<sup>24</sup>
- una **sezione speciale** per le *società tra avvocati*.<sup>25</sup>

L'iscrizione nel Registro Imprese realizza la cosiddetta «**pubblicità legale**»,<sup>26</sup> che riguarda l'efficacia degli atti iscritti (pubblicità costitutiva) e l'opponibilità ai terzi (pubblicità dichiarativa).<sup>27</sup> Ciò significa che l'iscrizione nel Registro è indispensabile:

- per acquisire la personalità giuridica delle società di capitali e la regolarità delle società di persone;

22 - Intendendosi per «commerciale» non un'attività nel settore commercio ma, in senso più ampio, un'attività di «imprenditore commerciale» (art. 2201 c.c.).

23 - In quest'ultimo caso non si parla di iscrizione ma di «annotazione».

24 - Vedi capitolo 16, «Gli aspetti giuridici».

25 - Modifica introdotta dal D.Lgs. 26/2001.

26 - La **pubblicità in senso giuridico** non ha niente a che vedere con la pubblicità commerciale comunemente intesa. Per essa si intende l'azione tramite cui tutti possono essere messi in condizione di conoscere l'esistenza e i contenuti di determinati atti giuridici (es. atti costitutivi di società, contratti privati, ecc.) o la situazione di determinati soggetti giuridici (es. imprenditori, enti pubblici, associazioni, ecc.).

27 - La **pubblicità costitutiva** si realizza quando l'iscrizione nel Registro Imprese è requisito necessario perché si producano i suoi effetti giuridici. Tipico esempio è la costituzione di una società di capitali: prima dell'iscrizione al Registro delle Imprese, la società non esiste come ente dotato di autonoma personalità giuridica.

La **pubblicità dichiarativa** produce l'impossibilità, da parte dei terzi, di opporre l'ignoranza dei fatti e degli atti che risultano dal Registro.



- per portare gli atti stessi – atti costitutivi, bilanci, modifiche di forma o di oggetto sociale, ecc. – a conoscenza dei terzi,<sup>28</sup> e quindi per farli valere in eventuali controversie (cause legali, riscossione coatta di crediti, ecc.).

La domanda di iscrizione (o di deposito degli atti) deve essere presentata per via telematica tramite ComUnica alla Camera di commercio nel cui territorio ha sede l'impresa. Se la domanda viene respinta la Camera di commercio deve darne comunicazione motivata al richiedente, entro 8 giorni dalla protocollazione.

Tutti gli atti costitutivi e modificativi delle società (sia di persone che di capitali), prima di essere iscritti nel Registro delle Imprese devono essere comunque registrati presso l'Agenzia delle Entrate competente per territorio, pagando una apposita imposta di registro. Alla registrazione provvede di solito il notaio.

### Iscrizione al REA: soggetti obbligati

Insieme col Registro delle Imprese è stato istituito – sempre presso la Camera di commercio – il *Repertorio Economico Amministrativo (REA)*, che ha assorbito in pratica il vecchio Registro Ditte. Contrariamente al Registro delle Imprese, il REA non ha funzioni di pubblicità legale ma di «**pubblicità notizia**»: contiene cioè informazioni anagrafiche non ricomprese tra quelle R.I., sia di tipo economico-statistico (attività esercitata, eventuali unità locali, ecc.) sia di tipo amministrativo-certificativo (autorizzazioni possedute), che i soggetti tenuti all'iscrizione nel Registro delle Imprese sono obbligati a denunciare tramite ComUnica.

Alcuni soggetti non iscrivibili al Registro delle Imprese sono obbligati alla sola **iscrizione al REA** (e come detto sono esonerati dall'obbligo di spedizione telematica della ComUnica). Si tratta di:

- *imprese con sede principale all'estero, che aprono unità locali nel territorio italiano;*
- *soggetti, di natura collettiva, che non hanno per oggetto esclusivo o principale un'attività commerciale (enti pubblici non economici, associazioni, fondazioni, comitati, ecc.).*<sup>29</sup>

*Non devono – né possono – iscriversi al REA i soggetti individuali (persone fisiche) esercenti attività di lavoro autonomo, obbligati all'iscrizione in appositi Albi tenuti da Ordini o Collegi professionali: medici, commercialisti, avvocati, notai, giornalisti, ecc.*

28 - Dopo l'iscrizione si crea una presunzione di conoscenza dell'atto che non ammette prova contraria: i terzi non possono, cioè, sostenere in alcun modo di non aver avuto la possibilità di conoscerlo.

29 - Descritti dalla legge come «tutte quelle forme di esercizio collettivo di attività economiche, di natura commerciale e/o agricola, che si collocano in una dimensione di sussidiarietà e di ausiliarietà rispetto agli scopi principali di natura ideale, culturale e ricreativa del soggetto stesso».

## Termini di iscrizione al Registro Imprese e al REA

In linea generale le denunce al Registro Imprese vanno effettuate *entro trenta giorni* dalla data dell'evento oggetto della denuncia.

In particolare:

Le **imprese individuali** hanno l'obbligo dell'iscrizione nel Registro Imprese (che implica contestualmente la comunicazione di eventuali dati di competenza REA) entro 30 giorni dalla data della loro costituzione, sia nel caso in cui si costituiscano «inattive» sia quando iniziano l'attività contestualmente alla costituzione.

Le **società di persone** devono iscriversi al Registro delle Imprese entro 30 giorni dalla stipula dell'atto costitutivo.

Fanno eccezione le **società di capitali** e le **cooperative**, che devono iscriversi entro 20 giorni dalla stipula dell'atto costitutivo.

Per le società, la denuncia al REA dell'inizio dell'attività dovrà essere fatta dal legale rappresentante, o contestualmente alla domanda di iscrizione dell'atto costitutivo o in un momento successivo, e comunque sempre entro 30 giorni dall'inizio effettivo dell'attività<sup>30</sup>.

## Adempimenti per il Registro Imprese e relativi costi

Le procedure da espletare presso il Registro Imprese della Camera di commercio variano notevolmente a seconda di diversi fattori, ad es.:

- *il tipo di adempimento richiesto* (prima iscrizione, modifica, cessazione, deposito di atti, bilanci, elenchi soci ecc.);
- *la forma giuridica* (ditta individuale, società di persone, società di capitali, cooperativa...);
- *la presenza e la localizzazione di eventuali unità aziendali*, ecc.

Come già detto, la materia complessa ed in perenne evoluzione non consente di scendere in particolari. Per ulteriori informazioni ed aggiornamenti in merito è opportuno rivolgersi alla Camera di commercio.<sup>31</sup>

I **costi** (cioè, in questo caso, i *diritti di segreteria* della Camera di commercio) sono soggetti a variazioni relativamente frequenti, per cui valgono le considerazioni di cui sopra. In generale possiamo dire che gli importi dipendono dalla *forma giuridica* (le ditte individuali pagano meno delle società). Per maggiori particolari si può consultare il [sito della Camera di commercio](#).

30 - Si deve precisare che qualora le norme, come nel caso della SCIA, prevedano la possibilità di inizio immediato dell'attività il termine di 30 gg. perde rilevanza sostanziale.

31 - Vedi anche il sito Internet [www.tv.camcom.it](http://www.tv.camcom.it).

### Il diritto annuale alla Camera di commercio

Il **diritto annuale** è – oltre ai diritti di segreteria – una delle forme di finanziamento ordinario delle Camere di commercio, ed è *dovuto da tutte le imprese iscritte o annotate nel Registro delle Imprese e nel Repertorio Economico Amministrativo (REA)*.

Gli importi – di entità variabile a seconda dei casi – vanno pagati utilizzando l'apposito modello F24, di norma entro i termini previsti per il pagamento del primo acconto delle imposte sui redditi. Il pagamento del diritto annuale alla Camera di commercio può essere anche compensato con qualsiasi altro credito pagabile con F24<sup>32</sup>.

Per maggiori particolari sui costi consulta il [sito della Camera di commercio](#).

## La Comunicazione Unica e l'Agenzia delle Entrate

### Dichiarazione di inizio attività (presso l'Agenzia delle Entrate)

Deve essere presentata obbligatoriamente da tutti i soggetti residenti che intraprendono l'esercizio di un'impresa, arte o professione nel territorio dello Stato o per i non residenti che vi istituiscono una stabile organizzazione (art. 35 D.P.R. 633/72, c.d. «Legge Iva»).

La dichiarazione – redatta su appositi modelli informatici<sup>33</sup> – va sottoscritta dal titolare, dal legale rappresentante o da un professionista da essi delegato e presentata per via telematica all'Ufficio dell'Agenzia delle Entrate competente *entro il termine perentorio di 30 giorni dall'inizio effettivo dell'attività*.<sup>34</sup>

Al momento della presentazione della dichiarazione, l'Ufficio attribuisce al contribuente il **numero di Partita Iva**.

32 - Per le imprese che si iscrivono ex novo il pagamento può effettuarsi al momento dell'iscrizione o entro 30 gg. dalla stessa.

33 - Sono in vigore dal 1° gennaio 2010 i nuovi modelli: AA9/10 per le imprese individuali e i lavoratori autonomi; AA7/10 per i soggetti diversi dalle persone fisiche.

34 - Tale termine, che nella sostanza sembra essere incompatibile con la logica della Comunicazione Unica, non è mai stato formalmente abrogato e deve quindi ritenersi vigente anche secondo quanto risulta dalle istruzioni sulla modulistica Iva del 2012.

I **nuovi imprenditori** devono inviare questa comunicazione non attraverso il canale telematico dell'Agenzia delle Entrate (Entratel) bensì con l'applicativo **ComUnica**, unitamente alle altre eventuali denunce al Registro Imprese ed agli altri Enti, come descritto in precedenza. Il sistema provvederà immediatamente a smistare la denuncia all'Agenzia delle Entrate che invierà le proprie comunicazioni in risposta attraverso il medesimo canale. Ricordiamo che i **professionisti** non sono soggetti a questa procedura.

Dalla dichiarazione devono risultare:

1) *i dati identificativi*:

a) per le persone fisiche: cognome, nome, luogo e data di nascita, residenza, domicilio fiscale ed eventuale ditta;

b) per i soggetti diversi dalle persone fisiche: natura giuridica, ragione o denominazione sociale, sede legale (in mancanza, quella amministrativa) e domicilio fiscale. Inoltre vanno indicati i dati identificativi delle persone fisiche (v. sopra al punto a) per almeno un rappresentante;

c) per i soggetti non residenti: indicare anche l'ubicazione della stabile organizzazione in Italia;

2) *il tipo e l'oggetto dell'attività*;

3) *il luogo o i luoghi in cui viene esercitata l'attività* anche a mezzo di sedi secondarie, filiali, stabilimenti, succursali, negozi, depositi e simili;

4) per i soggetti che svolgono attività di commercio elettronico, l'indirizzo del sito web e i dati identificativi dell'Internet service provider;

5) *il luogo in cui sono conservati i libri, i registri e le scritture contabili obbligatorie*;

6) *il volume d'affari presunto*;

7) *ogni altro elemento richiesto dal modello ministeriale*: il codice fiscale, nonché tutte le eventuali opzioni (riguardo al regime contabile prescelto, alla periodicità delle liquidazioni e dei versamenti Iva, ecc.) con esclusione dei dati che l'Agenzia delle Entrate è in grado di acquisire autonomamente.

Dichiarazione di variazione in corso o cessazione d'attività (presso l'Ufficio delle Entrate)

Nel corso del tempo possono cambiare uno o più elementi indicati nella dichiarazione di inizio attività. In tal caso *ogni variazione deve essere comunicata all'Ufficio delle Entrate competente per territorio entro trenta giorni*, con dichiarazione presentata su appositi modelli.

Se il contribuente trasferisce il proprio domicilio fiscale in altra provincia, la dichiarazione di variazione va presentata anche al nuovo Ufficio delle Entrate competente per territorio ed è efficace dopo sessanta giorni.

Nel caso di *cessazione* per qualsiasi motivo, è obbligatorio darne notizia all'Ufficio delle Entrate competente. I termini sono:

- normalmente, entro 30 giorni dalla data di ultimazione delle operazioni di liquidazione dell'azienda;
- in caso di cessazione per forza maggiore (morte del contribuente) entro 90 giorni dal decesso, a cura degli eredi.

## La Comunicazione Unica e l'Inps

Il sistema della Comunicazione Unica consente di effettuare molte denunce dirette all'Inps. Più precisamente, è possibile non solo aprire una posizione contributiva mediante denuncia di iscrizione, ma anche effettuare le variazioni anagrafiche relative all'impresa e a chi vi opera, nonché le denunce di cessazione.

I soggetti interessati sono:

- le imprese che hanno rapporti con lavoratori dipendenti;
- le imprese agricole con lavoratori dipendenti;
- i titolari, soci e collaboratori delle imprese artigiane ed esercenti attività commerciali.

Le *imprese con dipendenti* possono inviare denunce di iscrizione (che determinano l'attribuzione del numero di matricola da parte dell'Istituto di previdenza) nonché denunce di variazione dell'indirizzo della sede legale e della sede operativa. È inoltre possibile richiedere la sospensione della posizione aziendale per assenza temporanea di personale dipendente nonché la successiva ripresa dei versamenti contributivi per effetto di nuove assunzioni.<sup>35</sup>

Gli *imprenditori artigiani* e gli *esercenti attività commerciali* possono assolvere l'obbligo di iscrizione all'Inps ai fini pensionistici – e le successive eventuali variazioni o la cessazione – compilando l'apposita modulistica informatica unitamente alla denuncia al Registro delle Imprese e/o all'Albo imprese artigiane. Gli uffici della Camera di commercio provvederanno, una volta evasa la parte di loro competenza, ad inoltrare la denuncia all'Inps.

### Chi deve iscriversi all'Inps

Nelle **imprese individuali** devono iscriversi *il titolare e gli eventuali familiari collaboratori*<sup>36</sup>. Nelle **società** devono iscriversi *tutti i soci che partecipano personalmente all'attività aziendale*, con carattere di abitualità e prevalenza<sup>37</sup>.

Nelle **società artigiane** devono iscriversi *tutti i soci in possesso della qualifica di artigiano*.

<sup>35</sup> - Le comunicazioni successive riguardanti l'assunzione dei singoli lavoratori si effettuano secondo la procedura indicata nel paragrafo «Gestione dei dipendenti e collaboratori».

## La Comunicazione Unica e l'Inail

L'Inail tutela il lavoratore contro i danni fisici ed economici derivanti da infortuni e malattie causati dall'attività lavorativa.

L'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali è una forma di tutela obbligatoria a favore dei lavoratori prevista dalla Costituzione e disciplinata dalla legge.

Vi sono tenuti tutti i datori di lavoro che occupano lavoratori dipendenti e parasubordinati nelle attività che la legge individua come rischiose.

Gli artigiani ed i lavoratori autonomi dell'agricoltura sono tenuti ad assicurare anche se stessi con i medesimi adempimenti previsti per il datore di lavoro nei confronti dei propri dipendenti. Sono inclusi tra gli assicurati anche il coniuge o i parenti che svolgono attività nell'impresa artigiana, con o senza retribuzione.

### Adempimenti possibili verso l'Inail

Con la Comunicazione Unica telematica al Registro Imprese è possibile presentare le denunce dirette all'Inail (elencate nella lista degli adempimenti che è possibile inviare con ComUnica).

All'atto della ricezione, il Registro Imprese trasmette tale denuncia all'Inail, che successivamente invierà all'utente la ricevuta contenente il numero di codice cliente e di Posizione Assicurativa Territoriale (PAT).

Oltre alla denuncia di iscrizione, con la ComUnica è possibile presentare:

- le variazioni anagrafiche riguardanti l'impresa;
- le aperture o cessazioni di PAT correlate alle sedi dei lavori esercitati;
- la cancellazione del codice cliente per cessazione dell'attività.

## La Comunicazione Unica e l'Albo Imprese Artigiane

Il 12 luglio 2011 è entrata in vigore la legge n. 106<sup>38</sup> che ha profondamente innovato le modalità di iscrizione delle imprese artigiane nell'apposito Albo, introducendo una semplificazione degli adempimenti burocratici e coordinandosi con le norme che disciplinano la Comunicazione Unica. La legge dispone<sup>39</sup> infatti che:

36 - Possono essere iscritti come familiari collaboratori i parenti e gli affini entro il terzo grado. L'obbligo di iscrizione sorge quando essi lavorano nell'impresa con carattere di abitualità e prevalenza.

37 - Sono quindi esclusi i soci accomandanti delle S.a.s. e delle S.p.a.

38 - La legge 12 luglio 2011, n. 106 reca la conversione del c.d. «decreto sviluppo» approvato con il D.L. 13 maggio 2011, n. 70.

39 - All'art. 6, intitolato «riduzioni e semplificazioni di adempimenti burocratici», che aggiunge alla legge 40/2007 il comma 9-bis, parzialmente riportato nel testo.

«Ai fini dell'avvio dell'attività d'impresa in conformità ai requisiti di qualifica artigiana, (...) l'interessato presenta una dichiarazione attestante il possesso di tali requisiti mediante la Comunicazione Unica per la nascita dell'impresa (...)».

Tale dichiarazione «determina l'iscrizione all'albo provinciale delle imprese artigiane, ove previsto e disciplinato dalla legislazione regionale, con la decorrenza ivi prevista, e l'annotazione nella sezione speciale del Registro delle Imprese (...)».

Non vi sono quindi difformità nei percorsi di avvio d'impresa tra i soggetti esercenti attività di impresa commerciale<sup>40</sup> e quelli esercenti attività artigianali.

La pratica viene trasmessa attraverso l'applicativo ComUnica e viene iscritta nell'Albo Imprese Artigiane senza più dover attendere l'esame della Commissione Provinciale per l'Artigianato (laddove esistente).<sup>41</sup>

L'artigianato continua a rientrare nelle competenze regionali ed il relativo Albo resta organizzato su base provinciale: consigliamo quindi di rivolgersi alla propria Camera di commercio per conoscere le eventuali disposizioni particolari delle leggi regionali in materia e le prassi in uso presso le Commissioni Provinciali per l'Artigianato.

La domanda di iscrizione all'Albo delle Imprese Artigiane viene redatta su apposito modello informatico ed inviata – mediante ComUnica<sup>42</sup> – unitamente alle altre contestuali denunce agli Enti interessati.

*L'iscrizione all'Albo Artigiani presuppone sempre l'avvenuto inizio dell'attività.*<sup>43</sup> Quindi la ComUnica per gli artigiani deve ordinariamente contenere la SCIA in base al tipo di attività svolta, con la prova dell'avvenuto inoltrato al SUAP telematico (citiamo come esempio l'attività di produzione di pane, o in generale quelle che sono soggette a SCIA).

40 - Come abbiamo spiegato nel cap. 1, l'«imprenditore commerciale» non è l'esercente attività commerciali ma è sinonimo di imprenditore *tout-court*.

41 - In alcune Regioni l'Albo Artigiani è confluito nel Registro Imprese: in tali casi pertanto le Commissioni Provinciali per l'Artigianato sono state abolite.

42 - Ricordiamo in particolare di allegare alla pratica telematica l'attestazione del versamento della tassa di concessione regionale (da effettuarsi su apposito conto corrente postale intestato alla Regione competente). Gli importi relativi ai diritti di segreteria ed all'imposta di bollo verranno invece prelevati automaticamente con modalità informatica.

43 - Una eventuale iscrizione senza inizio attività è ammissibile solo nei confronti dell'Agenzia delle Entrate e del Registro Imprese.

Nel caso l'artigiano operi in un Comune non ancora dotato di SUAP la documentazione comprovante i requisiti posseduti può essere allegata direttamente alla ComUnica, mentre le eventuali richieste inerenti la adeguatezza dei locali d'esercizio vanno presentate separatamente ai vari Enti di competenza (Comune, ASL, Vigili del Fuoco ecc.).

## La Comunicazione Unica e l'Albo Cooperative

Con Decreto Ministeriale 23 giugno 2004 è stato istituito, presso il Ministero delle attività produttive, l'**Albo Nazionale delle Società Cooperative**.

L'iscrizione all'Albo viene decisa ed eseguita dal Ministero che attribuisce di conseguenza un numero di iscrizione.

Il Ministero si avvale del canale telematico delle Camere di commercio per ricevere le domande di iscrizione o di variazione e per pubblicare il numero di iscrizione che viene trascritto sulle visure camerali. L'Ufficio del Registro Imprese competente a ricevere la domanda è quello della provincia ove è ubicata la sede legale della società cooperativa.

La domanda di iscrizione all'Albo Cooperative deve essere redatta utilizzando l'apposito modulo. Il modello, in formato digitale, va compilato online e *inviato mediante la Comunicazione Unica*, contestualmente alla pratica diretta al Registro Imprese.

Nel modulo si deve indicare la sezione dell'Albo per la quale si richiede l'iscrizione. Le scelte possibili sono sostanzialmente le seguenti:

- la sezione per le «*cooperative a mutualità prevalente*»,<sup>44</sup> con una sotto-sezione per le «*cooperative a mutualità prevalente di diritto*»<sup>45</sup> (ad esempio le cooperative sociali);
- la sezione «*cooperative diverse*» da quelle a mutualità prevalente (comprende tutte quelle che non rientrano nelle precedenti classificazioni);
- la sezione per le «*cooperative non soggette alla normativa sulla mutualità prevalente*»<sup>46</sup> (in particolare banche popolari e consorzi agrari).

In presenza dei necessari requisiti, l'iscrizione all'Albo come *cooperativa a mutualità prevalente* consente di accedere a diversi benefici ed agevolazioni.

<sup>44</sup> - Di cui agli artt. 2512, 2513 e 2514 del c.c.

<sup>45</sup> - Di cui agli artt. 111-septies, 111-undecies e 223-terdecies, comma 1, disp. att. c.c.

<sup>46</sup> - Di cui all'art. 5, comma 3, legge 366/2001.



Il modulo consente di modificare la sezione e/o la categoria di appartenenza anche quando ciò consegue ad una modifica apportata allo statuto. Le modifiche statutarie che non comportino modifica della sezione e/o della categoria di appartenenza non vanno dichiarate.

Le cooperative già iscritte all'Albo che depositano annualmente i propri bilanci al Registro Imprese sono tenute ad allegare alla domanda di deposito del bilancio l'apposito modello compilato nel «quadro per modulo allegato al bilancio», con il quale devono dichiarare se permangono le condizioni di mutualità prevalente o meno.<sup>47</sup>

A questo proposito vale la pena ricordare che *il deposito del bilancio non può essere inviato con ComUnica* ma segue un suo diverso iter telematico.

## IL SUAP

La creazione degli **Sportelli Unici per Le Attività Produttive (SUAP)** risale al Decreto Legislativo 112/1998.

La nozione di «Sportello Unico» è intuitiva: un ufficio singolo che si pone come raccordo tra l'imprenditore e tutti gli altri uffici che intervengono a diverso titolo nell'autorizzare l'attività d'impresa. In concreto, a distanza di oltre dieci anni dall'istituzione del SUAP, solo una minoranza di Comuni si è dotata di tale strumento: ed anche dove è stato realizzato, si è trattato nella maggioranza dei casi di sportelli tradizionali che continuano ad accettare pratiche cartacee e che, di fatto, non svolgono la funzione per cui sono stati creati (coordinatore dei vari adempimenti amministrativi e punto unico di riferimento per il cittadino).<sup>48</sup>

Spesso ne risultano escluse anche le pratiche edilizie (pur interne all'ente Comune) che sono frequentemente connesse con l'avvio dell'iniziativa economica nel caso di interventi su locali di produzione, di lavorazione od altro.

Oggi il SUAP è profondamente diverso da quello del 1998.

Il nuovo Sportello Unico deve infatti:

- essere l'unico tramite attraverso il quale espletare tutte le formalità e le procedure per l'avvio delle attività economiche e per i connessi adempimenti edilizi;
- essere assistito dalla tecnologia informatico-telematica che assicura la rapida connessione tra le varie Amministrazioni coinvolte nei procedimenti.

<sup>47</sup> - Le cooperative considerate a mutualità prevalente di diritto, come ad esempio le cooperative sociali, non sono tenute alla presentazione dei dati di bilancio per documentare la permanenza dei requisiti di mutualità.

<sup>48</sup> - Alla data in cui si scrive la diffusione degli Sportelli Unici per le Attività Produttive non è uniforme in tutto il territorio nazionale. Inoltre la polverizzazione dei Comuni (oltre 8.000 in totale) e la forte percentuale di Enti comunali di minime dimensioni (quasi la metà sono inferiori ai 1.000 abitanti) ha ostacolato una sufficiente informatizzazione. Ciò ha fatto sì che in molte realtà locali si prosegue tuttora con le tradizionali pratiche cartacee ed il SUAP non abbia assunto di fatto la veste di regia prevista dalle norme di riordino.

Nel rispetto di tali presupposti, la legge<sup>49</sup> ha previsto che:

1. La competenza di gestire il SUAP spetta al Comune, che può agire da solo od in associazione con altri Comuni;<sup>50</sup>
2. Il SUAP deve essere un punto di riferimento unico, per cui le segnalazioni di inizio di qualsiasi attività<sup>51</sup> vanno rivolte comunque allo stesso SUAP a prescindere dalle competenze di altre Amministrazioni;<sup>52</sup>
3. Il SUAP deve essere informatizzato ed accessibile telematicamente e deve consentire la riscossione di diritti ed imposte per via elettronica. *Nei casi di insufficiente grado di informatizzazione il Comune è obbligato ad avvalersi dell'infrastruttura informatica delle Camere di commercio, che fungono quindi da «delegato informatico» per conto del SUAP comunale e dei suoi utenti, anche nei confronti di altre Pubbliche Amministrazioni.*<sup>53</sup>

### Procedimento automatizzato e procedimento ordinario

Rivolgendoci allo Sportello Unico per le Attività Produttive ci troveremo davanti a due diversi percorsi amministrativi:

- il *procedimento automatizzato*:<sup>54</sup> si applica, in linea di massima, alle attività per le quali si può utilizzare la SCIA;
- il *procedimento unico*:<sup>55</sup> riguarda, all'opposto, le attività per le quali non viene applicata la SCIA.

➔ La stragrande maggioranza dei casi di avvio di impresa rientra nel **procedimento automatizzato**: piccoli negozi o esercizi di vicinato, esercizi di somministrazione alimenti e bevande, piccole attività di servizi, agenti di commercio, mediatori, impiantisti, grossisti, ed in breve tutto quel che si può iniziare con la SCIA (quindi tutto ciò che si può attivare da subito).

➔ Si ricade invece nel **procedimento unico** quando si inizia una attività che rientra nei casi esclusi dalla SCIA con avvio immediato (ed elencati nel precedente paragrafo «La SCIA»).

49 - Decreto legge 112/2008, convertito nella legge 133/2008, ed i relativi regolamenti di attuazione.

50 - Quest'ultimo caso ovviamente ricorre quando i Comuni interessati sono talmente piccoli da aver interesse ad una gestione collettiva.

51 - Vi sono alcune attività che vengono tassativamente escluse dalla Scia e dal canale SUAP per il loro impatto ambientale. Si tratta però di casi che non interessano la generalità degli imprenditori (specie dei piccoli imprenditori): impianti ed infrastrutture energetiche, attività connesse all'impiego di sorgenti di radiazioni ionizzanti e di materie radioattive, impianti nucleari, attività di ricerca idrocarburi ecc. Per tali attività viene conservato il regime tradizionale dell'istanza alla Pubblica Amministrazione.

52 - La norma, forse con eccessivo zelo, si spinge a vietare che l'interessato possa formulare o ricevere comunicazioni da altri soggetti che non siano il SUAP...

53 - A proposito dell'ultimo punto precisiamo che *in ogni caso la competenza amministrativa resta al Comune*, che è il solo che può assumere decisioni in ordine alla domanda presentata (anche se essa apparentemente è rivolta alle strutture informatiche del Sistema camerale e da queste perviene la risposta all'interessato).

54 - Art. 5 d.P.R. 160/2010.

55 - Art. 7 d.P.R. 160/2010.

Nei casi del procedimento unico occorre inviare la domanda all'Ufficio SUAP (anche la terminologia ha un senso: non si tratta di segnalazione ma di domanda) ed entro 30 giorni l'Ufficio decide o chiede eventuali regolarizzazioni se e quando occorrono.

In tali casi la domanda non dà diritto ad iniziare da subito l'attività: l'imprenditore deve attendere comunque la risposta del SUAP (sotto forma di un provvedimento esplicito od attraverso il maturare del silenzio-assenso, ove previsto).

Dopo l'eventuale completamento della domanda l'Ufficio SUAP dispone di ulteriori 30 giorni per decidere.

Se però vi sono altre Pubbliche Amministrazioni (Vigili del Fuoco, ASL, Provincia ecc.) che devono esprimere intese, nulla osta ed assensi, l'Ufficio SUAP provvede ad indire una «conferenza di servizi telematica» ed ottenuti gli assensi richiesti, comunica la decisione all'interessato. Se le Amministrazioni invitate alla conferenza stessa rimangono latitanti il SUAP decide ugualmente prescindendo dal loro parere.

In tutti e due i procedimenti il presentatore della segnalazione (SCIA) o della domanda deve *rapportarsi unicamente con il SUAP* e non con gli altri soggetti eventualmente partecipanti alla conferenza di servizi ed il dialogo avviene esclusivamente per via telematica.

### Il Portale «Impresa in un giorno»

La domanda che viene spontanea è: cosa dobbiamo fare per sfruttare le opportunità della denuncia telematica al SUAP?

Come già accennato dobbiamo dotarci di un minimo di risorse informatiche (collegamento Internet, carta di credito, firma digitale ecc.). Ma se per caso non ne disponiamo (o non riteniamo economico disporne) possiamo sempre rivolgerci ad un professionista o ad una associazione di categoria perché provvedano, su nostra delega, a spedire telematicamente la pratica al SUAP.

Ma seguiamo il percorso logico. Prendiamo in considerazione un caso in cui si possa utilizzare la SCIA.

Se vogliamo ad esempio iniziare una attività commerciale al dettaglio (es. un negozio di scarpe) dovremo anzitutto individuare il SUAP competente a ricevere la nostra Segnalazione Certificata di Inizio Attività (SCIA) ed a tal fine dovremo collegarci al sito ufficiale dei SUAP:

[www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it)<sup>56</sup>

e specificare quali sono i dati relativi al luogo ove intendiamo svolgere l'attività. Se il Comune prescelto si è accreditato in proprio veniamo indirizzati mediante link al sito istituzionale del Comune ove potremo trovare le indicazioni e la modulistica informatica (che non è altro che un elenco di SCIA specifiche per ogni attività) per effettuare la nostra segnalazione.

Se il Comune non gestisce il SUAP autonomamente verremo indirizzati mediante link sul SUAP «sostitutivo» della Camera di commercio che provvederà a recapitare al Comune la nostra segnalazione.

Ecco i passi che dovremo affrontare:

- scegliere il settore di attività: industria, commercio, servizi ecc.;
- il sistema ci chiederà informazioni più dettagliate: se abbiamo scelto commercio ci chiederà se operiamo al dettaglio, all'ingrosso ecc.;
- scegliere il tipo di operazione che vogliamo fare: aprire un'attività, subentrare in un'attività già esistente, cessare l'attività, fare qualunque altra operazione sull'attività.

Il complesso delle nostre risposte rappresenterà di fatto la compilazione del modello SCIA relativo all'attività prescelta. Dovremo firmare digitalmente il modello (o farlo firmare digitalmente dal professionista che ci assiste, il quale dimostrerà mediante apposita procura<sup>57</sup> di agire per conto nostro).

Le ricevute e le altre comunicazioni di ritorno concernenti la SCIA saranno recapitate alla *casella PEC* (Posta Elettronica Certificata: vedi più avanti) da noi prescelta (assai spesso sarà quella del professionista d'appoggio).

Nei casi di attività liberalizzate (altro modo in cui vengono definite le attività soggette alla SCIA) la ricevuta sarà titolo per iniziare l'esercizio; negli altri casi (quelli esclusi dalla SCIA) avrà valore limitato alla attestazione della presentazione della domanda.

<sup>56</sup> - In questa sede, il portale [www.impresainungiorno.gov.it](http://www.impresainungiorno.gov.it) ci interessa soprattutto per i servizi amministrativi ed informativi dedicati agli operatori economici. Esso contiene tuttavia numerosi servizi destinati ad altri protagonisti dello Sportello Unico. In particolare vi si possono trovare – oltre alla modulistica informatica – diverse informazioni: le istruzioni rivolte ai Comuni per accreditarsi, la descrizione dei requisiti tecnici per operare in modalità telematica, i modi di accreditamento delle Agenzie per le Imprese. Da segnalare in particolare il servizio rivolto agli operatori stranieri definito PSC (Point of Single Contact) che fornisce ai prestatori di servizi di un qualsiasi stato membro dell'UE le indicazioni per operare legittimamente in Italia.

<sup>57</sup> - Non si tratta, è bene precisarlo, di procura notarile: si tratta di un modello prodotto direttamente dal sistema informatico durante la compilazione online della pratica.

### Come si pagano diritti e bolli

Anzitutto bisogna conoscere le tariffe e si consiglia di consultare a tal fine i siti Internet del Comune che ci interessa. Se infatti l'imposta di bollo è necessariamente uguale in ogni Comune dell'Italia, non si può dire la stessa cosa per i diritti di segreteria.

In secondo luogo occorre essere dotati di strumenti di pagamento virtuale (carta di credito). In mancanza, anche in questo caso, si può fare ricorso ad un professionista di fiducia<sup>58</sup>.

## Come sfruttare le opportunità offerte dal SUAP: le Agenzie per le Imprese e i pareri preventivi

### Le Agenzie per le Imprese

La riforma dei SUAP introduce una nuova figura di raccordo tra l'imprenditore e la Pubblica Amministrazione: le cosiddette **Agenzie per le Imprese**.

Si tratta di organismi privati promossi dai professionisti, dalle associazioni di categoria o da altri soggetti ed accreditati presso il Ministero dello Sviluppo Economico.<sup>59</sup>

In pratica chi vuole iniziare una attività potrà delegare a un'Agenzia per le Imprese lo svolgimento delle pratiche presso il SUAP. Ma non solo: nel caso del procedimento automatizzato (quindi quello incentrato sulla SCIA) l'Agenzia potrà compiere l'istruttoria procedimentale e trasmettere al SUAP una dichiarazione di conformità (comprensiva della stessa SCIA corredata delle certificazioni ed attestazioni necessarie), che costituirà di per sé titolo autorizzatorio per l'esercizio dell'attività.<sup>60</sup>

Siamo quindi di fronte ad una novità rilevante nell'ordinamento giuridico, che sposta una parte dell'attività amministrativa all'esterno degli uffici pubblici.

58 - Si deve precisare che, al momento in cui si scrive, molti SUAP non hanno ancora realizzato la piena informatizzazione dei servizi, per cui l'assolvimento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria viene ancora dimostrato con modalità cartacea o mediante scannerizzazione delle ricevute.

59 - L'Agenzia deve richiedere preventivamente l'accreditamento sulla base di elementi formali e sostanziali e di Certificazione ISO.

60 - Al momento in cui si scrive le Agenzie per le Imprese non risultano ancora operative, per cui di fatto le pratiche da trasmettere al SUAP non possono essere delegate a tali organismi né si possono ottenere le dichiarazioni di conformità.

Il ruolo delle Agenzie si restringe invece alla sola funzione di supporto del SUAP (senza poter asseverare le dichiarazioni dell'interessato) nei casi in cui la SCIA non è applicabile e si ricade nel tradizionale concetto di domanda e di aspettativa dell'autorizzazione senza diritto all'avvio immediato dell'attività.

### I pareri preventivi del SUAP

In certi casi può essere molto utile conoscere in anticipo quale sarà l'atteggiamento del Comune sull'apertura di una specifica attività e sulla realizzazione dei corrispondenti insediamenti produttivi.

In altri termini: quando il progetto imprenditoriale che abbiamo in mente deve fare i conti con gli strumenti di pianificazione paesaggistica, territoriale ed urbanistica il canale SUAP può essere utilizzato per chiedere un **parere preventivo**.<sup>61</sup>

Questo deve essere reso dal SUAP entro il termine perentorio di 30 giorni, contrariamente al parere generico che potrebbe richiedere più tempo. Se il parere è negativo possiamo riformulare l'idea di impresa in modo da diminuire i rischi; se è positivo può diventare parte integrante del procedimento da aprire, senza necessità di riavviarlo formalmente (beneficiando quindi di tempi dimezzati).

## La vidimazione delle scritture obbligatorie

### Libro Giornale, Libro Inventari, Libri Fiscali, Libri Sociali

La disciplina delle scritture obbligatorie delle imprese è stata modificata dall'ultima normativa in materia,<sup>62</sup> che ha notevolmente semplificato, rispetto al passato, i relativi adempimenti.

➔ Il *libro giornale*, il *libro degli inventari* ed i *libri fiscali in genere* (registro degli acquisti, registro delle vendite, ecc.) *non sono soggetti ad alcuna bollatura, ma devono essere solo numerati progressivamente in ogni pagina prima dell'uso*; la numerazione viene eseguita direttamente dal soggetto obbligato alla tenuta degli stessi (o da un soggetto esterno incaricato).

➔ I *libri sociali* previsti per le sole *società di capitali*<sup>63</sup> (libro soci, libro adunanze e deliberazioni delle assemblee, libro adunanze e deliberazioni del consiglio di amministrazione, ecc.) *sono invece soggetti all'obbligo di numerazione e bollatura*, che viene eseguita dal notaio o dal Registro delle Imprese presso la Camera di commercio competente per territorio.

Per quanto riguarda i **costi** della vidimazione, nei casi in cui essa sia prevista (in pratica per i libri sociali delle società di capitali), al momento in cui si scrive gravano sull'imprenditore:

61 - Ai sensi dell'art. 8 comma 2 del d.P.R. 160/2010.

62 - Legge 18 ottobre 2001, n. 383.

63 - Dagli artt. 2421 e 2478 c.c.

1) la **Parcella notarile** o (se la vidimazione dei libri è fatta dall'Ufficio del Registro delle Imprese anziché dal notaio) il *Diritto di Segreteria* della Camera di commercio, per ogni 500 pagine o frazione di 500;<sup>64</sup>

2) l'**Imposta di bollo**, tramite applicazione di una o più marche da bollo per ogni 100 pagine o frazione di 100 pagine;

3) la **Tassa di Concessione Governativa (TCG)** forfettaria annuale, per le sole società di capitali.<sup>65</sup> Tale contributo (di entità variabile a seconda che il capitale sottoscritto superi, alla data del 1° gennaio, un determinato importo) è dovuto prescindendo dal numero dei libri o registri e dal numero delle pagine.<sup>66</sup>

Le *imprese individuali*, le *società di persone*, le *cooperative* e i *consorzi*<sup>67</sup> non sono soggetti al pagamento della TCG.

Per maggiori particolari consulta il [sito della Camera di commercio](#).

I libri previsti da leggi speciali<sup>68</sup> sono vidimati dalla Camera di commercio, salvo che la legge non disponga diversamente.

### Soppressione dell'obbligo del libro soci per le Srl

A seguito della soppressione dell'obbligo – per le società a responsabilità limitata – della tenuta del *libro soci*,<sup>69</sup> per tale tipo di società la tenuta di questo libro (nonché la sua eventuale bollatura) è *facoltativa*.

### Formazione e tenuta di libri e repertori con strumenti informatici

Le norme attuali<sup>70</sup> prevedono la possibilità di *utilizzare gli strumenti informatici per i libri, i repertori, le scritture e la documentazione la cui formazione e tenuta è obbligatoria* per disposizione di legge o di regolamento o che sono richiesti dalla natura o dalle dimensioni dell'impresa.

64 - Per gli importi, soggetti a periodiche variazioni, consigliamo di consultare il sito della Camera di commercio ([www.tv.camcom.it](http://www.tv.camcom.it)) alla sezione Costi.

65 - Oltre che per le società consortili per azioni ed a responsabilità limitata: v. sito CdC.

66 - Per il pagamento della TCG forfettaria annuale è necessario distinguere tra *società di nuova costituzione* e *società già avviate*:

- le **società di nuova costituzione** (che vidimano le scritture nel primo anno di attività) devono effettuare il versamento esclusivamente con il CCP n. 6007;
- le **società già avviate** (che vidimano le scritture negli anni successivi) devono effettuare il versamento esclusivamente presso un Istituto di Credito, utilizzando l'apposito modello di delega unica F24 e indicando il Codice 7085.

67 - Nonché i GEIE (gruppi europei di interesse economico), le associazioni, le fondazioni e gli Enti morali.

68 - A titolo esemplificativo citiamo alcuni registri obbligatori previsti da leggi speciali:

- Registro di carico e scarico rifiuti (d.lgs. 16.1.2008 n. 4): esente da bollo e tassa di concessione governativa;
- Registro operazioni di cambio (legge 5.1.1956 n. 1): esente da bollo e tassa di concessione governativa;
- Registro di contabilità dei lavori pubblici;
- Registro dei fidi;
- Libro giornale delle autenticazioni delle girate (r.d. 29.3.1942 n. 239).

69 - Attuata con legge 28.1.2009 n. 2, che ha modificato l'art. 2478 del codice civile.

70 - Vedi la legge 28.1.2009 n. 2 e l'art. 2215-bis del codice civile.

Il tradizionale libro cartaceo può essere pertanto sostituito da un file.

In tali casi l'obbligo di numerazione e vidimazione è assolto mediante apposizione, ogni tre mesi a far data dalla messa in opera, della marcatura temporale e della firma digitale dell'imprenditore o di altro soggetto da lui delegato.

## Adempimenti per le operazioni con l'estero

In generale, è opportuno che le imprese che operano al di fuori dei confini nazionali prendano contatto con gli sportelli delle Camere di commercio che si occupano di internazionalizzazione e commercio con l'estero.

Occorre infatti avere ben chiare alcune nozioni fondamentali che riguardano la destinazione e la provenienza delle merci commercializzate, la documentazione comunemente utilizzata nelle operazioni con i Paesi stranieri, la merceologia delle merci trattate dall'impresa.

Quanto alla destinazione ed alla provenienza delle merci si verificano trattamenti amministrativi e soprattutto fiscali diversi se l'operazione è svolta nell'ambito dell'Unione Europea o fuori dal medesimo. Nel linguaggio tecnico-giuridico si ha:

- nel primo caso, un «acquisto od una cessione intracomunitaria»;
- nel secondo caso, una «importazione od una cessione all'esportazione».

A titolo puramente esemplificativo elenchiamo alcune tra le documentazioni più utilizzate nelle operazioni con l'estero:<sup>71</sup>

- l'**attestato di libera vendita**: richiesto da alcuni Stati (come la Thailandia, la Corea, il Perù, ecc.), certifica che la merce esportata dall'impresa italiana è conforme a quanto prescritto dalla legislazione nazionale e di conseguenza ha libera circolazione in Italia, nell'Unione Europea e nei Paesi extracomunitari. È necessario soprattutto quando si tratta di merci sottoposte a controlli specifici e alle autorizzazioni del Ministero della Salute, come ad esempio cosmetici, sanitari, alimentari, medicali;
- il **carnet ATA** (Admission Temporaire/Temporary Admission): è un documento doganale internazionale che consente e facilita l'importazione e l'esportazione di merci in via temporanea nei Paesi aderenti alla Convenzione ATA;<sup>72</sup>

71 - Oltre a quelli citati l'impresa esportatrice può avere inoltre bisogno di vari altri documenti, quali ad esempio le fatture commerciali emesse nella lingua richiesta dal Paese destinatario, i visti su fatture, i visti di congruità prezzi, la distinta di carico, il certificato EUR1, ecc.

72 - Per la temporanea importazione ed esportazione, tra i Paesi UE e Taiwan, di campioni commerciali, materiale professionale e merci destinate a fiere e mostre, è possibile richiedere un documento doganale simile al carnet ATA denominato CPD (Carnet de Passage en Douane).



- il **carnet TIR** (Transports Internationaux Routiers): è un documento che consente la semplificazione degli obblighi doganali, attraverso una o più frontiere, per i trasportatori di merci che viaggiano nei Paesi aderenti alla Convenzione sul trasporto internazionale di merci;
- il **certificato di origine**: attesta l'origine delle merci per le esportazioni effettuate in via definitiva. Viene utilizzato, per esigenze commerciali e doganali, nei rapporti tra Paesi dell'Unione Europea e Paesi extracomunitari.

Per i certificati di origine, l'attestato di libera vendita e ogni ulteriore informazione in merito agli adempimenti per le operazioni con l'estero è utile consultare il [sito della Camera di commercio](#).

## Gestione dei dipendenti e collaboratori

Per la gestione dei *rapporti lavorativi* tutti i datori di lavoro pubblici e privati devono trasmettere agli Enti competenti (Inps, Inail, Ministero del Lavoro, Centri per l'Impiego) le c.d. *comunicazioni obbligatorie (CO)*.

Come detto a proposito degli aspetti previdenziali, trattati nel paragrafo Comunicazione Unica- Inps, non è possibile ad oggi gestire la procedura di assunzione del singolo lavoratore con lo strumento della ComUnica (attraverso il quale si può ottenere solamente l'assegnazione del numero di matricola dell'impresa).

Oggi tuttavia in materia di rapporti di lavoro non è più necessario inviare differenti comunicazioni cartacee ai vari Enti preposti. Esiste infatti uno strumento simile alla ComUnica, appositamente dedicato a questo tipo di adempimenti: il nuovo **sistema telematico CO**, che permette di compilare un unico modello informatico (il **Modello Unilav**) realizzando così la «pluriefficacia» della comunicazione.<sup>73</sup>

<sup>73</sup> - In particolare per effetto dell'entrata in vigore – in data 11.1.2008 – del decreto interministeriale del 30.10.2007 non devono più essere effettuate le seguenti singole comunicazioni agli organismi competenti:

- comunicazione Inail, ai sensi dell'art. 14, comma 2, d.lgs. 38/2000;
- comunicazione Inps dei datori di lavoro agricolo, ai sensi dell'art. 1, comma 9, D.L. 10 gennaio 2006 convertito con modificazioni dalla legge 11 marzo 2006 n. 81;
- comunicazione alla Prefettura dell'assunzione e della cessazione dei rapporti di lavoro riguardanti lavoratori extracomunitari, ai sensi dell'art. 22, comma 7, del TU n. 286/1998, come modificato dalla l. 189/2002 e dal d.P.R. 39/1999;
- comunicazione all'Enpals riguardante i lavoratori dello spettacolo, ai sensi di quanto previsto dall'art. 9 d.lgs. C.P.S. 708/1947;
- ogni altra comunicazione di denuncia di rapporto di lavoro prevista dalla normativa vigente nei confronti delle altre forme previdenziali sostitutive o esclusive.

## Il Modello Unificato Unilav

I datori di lavoro pubblici e privati di qualsiasi settore che devono effettuare – direttamente o tramite intermediari abilitati – una comunicazione obbligatoria in materia di rapporti di lavoro (assunzione, proroga, trasformazione, cessazione, distacco o trasferimento), devono trasmettere tramite il sistema telematico CO il **Modello Unificato Unilav**.

*In caso di assunzione, tale modello deve essere trasmesso telematicamente entro le ore 24 del giorno che precede l'assunzione stessa.*

## Il Libro Unico del lavoro

Secondo il decreto che ha riformato la materia,<sup>74</sup> dal 2008 il **Libro Unico del Lavoro (LUL)** sostituisce tutti i libri obbligatori dell'impresa che occupa personale dipendente o collaboratori. Dalla data di introduzione del decreto sono stati abrogati:

- il libro paga;
- il libro matricola;
- il libretto personale di controllo;
- il registro d'impresa.

Da tale data tutte le disposizioni normative ancora vigenti che fanno richiamo ai libri obbligatori di lavoro o ai libri di matricola e di paga devono essere riferite al Libro Unico del Lavoro, per quanto compatibile.

Sono obbligati alla tenuta del Libro Unico del Lavoro tutti i datori di lavoro privati di ogni settore<sup>75</sup> che occupano:

- lavoratori subordinati (anche se impiegati in sedi estere);
- collaboratori coordinati e continuativi (con o senza progetto);
- associati in partecipazione con apporto di lavoro;
- lavoratori somministrati;
- lavoratori distaccati.

Il Libro Unico del Lavoro ha la funzione essenziale di documentare:

- a ogni singolo lavoratore, lo stato effettivo del proprio rapporto di lavoro;
- agli organi di vigilanza, lo stato occupazionale dell'impresa.

Il Libro Unico del Lavoro deve essere tenuto e conservato, in alternativa, presso una delle seguenti sedi:

- la sede legale dell'impresa;
- lo studio del consulente del lavoro o di altro professionista abilitato;
- i servizi e i centri di assistenza delle associazioni di categoria di imprese artigiane ed altre piccole imprese, anche in forma cooperativa.

74 - Articoli 39 e 40 del decreto legge n. 112/2008, convertito con legge 6 agosto 2008, n. 133.

75 - Sono esclusi invece da tale obbligo i datori di lavoro domestico e tutta la Pubblica Amministrazione.

## Adempimenti per gli esercenti arti e professioni

Abbiamo già detto nel capitolo 1 che il concetto di «mettersi in proprio» abbraccia due grandi settori: l'*impresa* e il cosiddetto *lavoro autonomo* (essenzialmente esercizio di arti e professioni). Abbiamo anche detto che la fondamentale differenza sta nel fatto che l'imprenditore al fine della produzione di beni e servizi costruisce una organizzazione complessa (l'*azienda*), mentre il lavoratore autonomo svolge l'attività economica con prevalente lavoro proprio.

Si tratta di distinzioni tradizionali che, nate nel secolo scorso, trovano a volte scarso riscontro nella attuale realtà economica e sociale. Basti ricordare che le forme giuridiche proprie dell'impresa (società di persone, società di capitali ecc.) un tempo rigidamente escluse dal mondo professionale, tendono oggi ad estendersi a quel mondo ed a rendere quindi sfumate le distinzioni astratte.

In ogni caso può essere utile ancor oggi per chi avvia una attività economica aver presente una schematica ed approssimativa tripartizione del lavoro autonomo:

- le **professioni protette**;
- le **professioni riconosciute**;
- le **professioni non regolamentate**.

Le **professioni protette** sono quelle che richiedono il possesso di un diploma di laurea e l'iscrizione ad un Ordine professionale con il superamento di un esame di Stato (si tratta di notai, commercialisti, medici, farmacisti, ingegneri, architetti ecc.). Per queste attività l'iscrizione nel Registro delle Imprese è esclusa ed anche gli obblighi previdenziali hanno gestione autonoma (le casse di previdenza professionali).

Le **professioni riconosciute** sono quelle che non dispongono di un proprio Ordine professionale ma sono semplicemente iscritte in Albi, Ruoli ed Elenchi tenuti dalla Pubblica Amministrazione (ad es. commissionari, mandatari ed astatori, promotori finanziari, raccomandati marittimi ecc.). In realtà le semplificazioni amministrative di questi ultimi anni hanno eliminato buona parte degli Albi e Ruoli abilitanti<sup>76</sup> per ricondurre queste «professioni» alla sola iscrizione nel Registro delle Imprese, assimilandole quindi alla figura dell'imprenditore ed ai suoi obblighi previdenziali.

Le **professioni non regolamentate** secondo la classificazione del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro si dividono in varie categorie (dalle arti alle scienze, dai servizi alle imprese al campo sanitario, dalla medicina non convenzionale alle consulenze psicologiche ecc.). Per questo gruppo di attività (si pensi per citare casi ricorrenti ai programmatori, alle guide turistiche, agli operatori di naturopatia o osteopatia, agli animatori di villaggi vacanza

<sup>76</sup> - Ad esempio gli agenti di commercio, gli agenti di affari in mediazione, gli spedizionieri ecc.

ecc.) l'iscrizione nel Registro Imprese di norma non è dovuta, salvo che la complessità e rilevanza dell'organizzazione non le riconduca all'attività dell'imprenditore ed ai suoi obblighi previdenziali.

## Costituzione del capitale sociale minimo

Per costituire una **società di persone** *la legge non prevede un capitale sociale minimo iniziale*: nell'interesse dei soci, è tuttavia consigliabile che le risorse siano proporzionate al tipo di attività prescelto e vengano conferite al momento stesso della costituzione.

Per costituire una **società di capitali**, al momento della stipula dell'atto costitutivo è necessario che sia formato il *capitale sociale* mediante i conferimenti dei soci. Questo non può essere inferiore a un determinato *minimo*, stabilito per legge come segue:

- S.r.l.:<sup>77</sup> € 10.000,00
- S.p.a. e S.a.p.a.: € 120.000,00

La costituzione del capitale sociale avviene mediante:

- la «*sottoscrizione*», cioè l'impegno, da parte dei soci fondatori, a versare il valore corrispondente alle proprie quote o azioni;
- il «*conferimento*», cioè l'apporto in danaro, o in natura, effettivamente eseguito dal socio fondatore.

Il codice civile prescrive che all'atto della costituzione:

- sia sottoscritto per intero il capitale sociale;
- sia versato presso un istituto di credito almeno il 25% dei conferimenti in denaro (artt. 2329 e 2464 c.c.)

In pratica la sola sottoscrizione iniziale del capitale sociale non è sufficiente. Occorre versarne subito almeno una parte, cioè *come minimo* 2.500,00 Euro per le S.r.l. e 30.000,00 Euro per le S.p.a. e le S.a.p.a.

Successivamente al versamento iniziale è opportuno che quello relativo alla somma restante avvenga in tempi ragionevolmente brevi, sia per mettersi definitivamente in regola che per far fronte alle necessità finanziarie della società.

<sup>77</sup> - Al momento in cui si scrive sono stati introdotti due nuovi modelli societari: la «Società semplificata a responsabilità limitata» e la «Società a responsabilità limitata a capitale ridotto». In entrambi i casi il capitale sociale minimo è stabilito in 1 euro e deve essere sottoscritto ed interamente versato in danaro all'atto della costituzione. Per maggiori particolari vedi cap. 16.

Un caso particolare è costituito dalla *S.r.l. a socio unico* (o unipersonale) per la quale sussistono disposizioni particolari, volte alla tutela dei terzi.

Infatti, nel caso in cui si costituisca una S.r.l. con unico socio – o quando, nel corso della sua esistenza, per effetto di trasferimenti di quote, la società si ritrovi ad avere un unico socio – *egli è obbligato non solo a sottoscrivere ma anche a versare immediatamente l'intero ammontare del capitale sociale*, ed a darne pubblicità al Registro Imprese pena l'esclusione dal beneficio della responsabilità limitata.

Anche per costituire una **società cooperativa**, oltre alla stipula dell'atto costitutivo è necessario che sia formato il capitale sociale. In questo caso tuttavia esso *non è determinato in un ammontare prestabilito*<sup>78</sup> e varia col variare del numero dei soci.<sup>79</sup>

## Nuovi strumenti per l'impresa: firma digitale e casella PEC

Parlando degli adempimenti amministrativi fiscali e previdenziali delle imprese – sia quelli realizzabili con la Comunicazione Unica sia quelli di competenza dello Sportello Unico per le Attività Produttive – appare di immediata evidenza la necessità per l'imprenditore di dotarsi di minimi strumenti informatici senza i quali l'accesso alle nuove modalità semplificate nei rapporti con la Pubblica Amministrazione risulterebbe impossibile.

Per la verità un buon numero di pratiche telematiche viene svolto tramite intermediari (professionisti, associazioni di categoria, agenzie d'affari ecc.) dotati di tecnologia appropriata ma ricordiamo che ciò comporta un aggravio di spesa da parte dell'imprenditore.

Gli strumenti fondamentali da ricordare in questa sede sono:

- la **firma digitale**;
- la **casella PEC (Posta Elettronica Certificata)**.

### La firma digitale: cos'è e a cosa serve

Si tratta dello strumento più utile e sicuro per firmare documenti informatici ed ha la stessa validità giuridica di un documento firmato manualmente.

Tecnicamente si tratta di un tipo di firma elettronica avanzata basata su un certificato qualificato ed un sistema di chiavi crittografiche correlate tra di loro.

Questo sistema consente al titolare della firma digitale di rendere manifesta la provenienza del documento ed al destinatario di verificarne la provenienza e l'integrità.

<sup>78</sup> - Art. 2524 1° comma c.c.

<sup>79</sup> - Ricordiamo che nelle cooperative «la variazione del numero e delle persone dei soci non importa modificazioni dell'atto costitutivo» (art. 2524, 2° comma c.c.).

La firma digitale è apponibile su qualunque documento informatico (moduli per l'iscrizione in registri, moduli di denuncia alla PA, atti societari, bilanci ecc.).<sup>80</sup>

Con tale strumento si comprova:

- la volontà del titolare di sottoscrivere il documento;
- l'identità di colui che sottoscrive;
- l'assenza di modificazioni dopo l'apposizione della firma;
- la connessione inscindibile e non ripudiabile tra documento e titolare della firma.

Sono evidenti i vantaggi per l'imprenditore e per l'Amministrazione Pubblica in termini di risparmio di carta, di semplificazione e sicurezza nei reciproci rapporti, di economicità degli stessi (si pensi solamente alla possibilità di presentare una denuncia al Registro Imprese di una città ubicata a grande distanza dal denunciante).

### La casella PEC

La **Posta Elettronica Certificata (PEC)** è un sistema di comunicazione assai simile alla posta elettronica «normale» che siamo abituati ad usare ogni giorno ma con in più alcune caratteristiche di sicurezza e di certificazione della trasmissione.

Con la PEC i messaggi acquistano la cosiddetta «opponibilità ai terzi»:<sup>81</sup> la posta certificata (*legalmail*) consente infatti di inviare messaggi di testo ed allegati con lo stesso valore legale della raccomandata con avviso di ricevimento.

In questi ultimi anni l'uso delle caselle di PEC da parte della Pubblica Amministrazione, degli organi della Giustizia e dei professionisti ha avuto crescente diffusione.

Il dialogo informatico certificato presuppone tuttavia che entrambe le parti (mittente e destinatario) siano titolari di casella PEC per cui la diffusione tra le imprese costituisce la condizione indispensabile per una vera semplificazione degli adempimenti burocratici.

80 - Per usare la firma digitale occorre avere uno dei seguenti supporti:

- una *Smart Card* (carta elettronica dotata di microprocessore): è un dispositivo hardware delle dimensioni di una carta di credito che permette la memorizzazione ed elaborazione di dati ad alta sicurezza;
- un *Token USB*: è un dispositivo fisico necessario per effettuare un'autenticazione di sicurezza. Può essere collegato ad un computer tramite una porta USB per facilitare lo scambio di dati.

La Smart Card o il Token USB con firma digitale permettono di trasmettere le pratiche al Registro Imprese su supporto digitale (tramite il software Fedra) o via Internet (tramite il servizio Telemaco).

Oggi è in distribuzione una nuova tipologia di Smart Card denominata Carta nazionale dei servizi (CNS) che – oltre a supportare le stesse funzionalità della Smart Card – consente, mediante autenticazione ai siti di e-government, di comunicare con le Pubbliche Amministrazioni per via telematica.

81 - Ricordiamo che l'«opponibilità ai terzi» è una conseguenza della pubblicità dichiarativa (vedi nota 29) che produce l'impossibilità, da parte dei terzi, di opporre l'ignoranza dei fatti e degli atti portati a loro conoscenza.

Recenti norme hanno prescritto, *solo per alcuni soggetti (società e professionisti iscritti in Ordini od Albi)*, la **comunicazione al Registro Imprese della propria casella PEC**.

Ne risultano al momento escluse le imprese individuali ed i soggetti iscritti nel solo Repertorio Economico Amministrativo (associazioni, fondazioni ecc.).

Le **società di nuova costituzione** sono tenute a comunicare la propria casella PEC *all'atto dell'iscrizione presso il Registro Imprese*.

Le **società già costituite** devono aver assolto tale obbligo entro il 29 novembre 2011.

## Come ottenere la firma digitale e la casella PEC

La Carta Nazionale dei Servizi con firma digitale e la casella PEC possono essere richieste direttamente alla Camera di commercio. Per maggiori informazioni consulta il [sito](#).

## Adempimenti per le attività in franchising

Detto anche «*affiliazione commerciale*», è una formula di collaborazione imprenditoriale particolarmente usata nel settore del commercio di beni e servizi (es. negozi di abbigliamento, pubblici esercizi ecc.).

Il **franchising** consente di avviare una nuova iniziativa economica in collaborazione con una impresa «madre» (**franchisor**) già affermata sul mercato, la quale mette a disposizione dell'affiliato (**franchisee**) una sperimentata organizzazione, l'assistenza tecnico-organizzativa, l'utilizzo di insegne e marchi già noti e consolidati.

Il corrispettivo di tale affiliazione consiste normalmente in una commissione di ingresso e nella partecipazione percentuale al fatturato.

La legge italiana ha regolato il contratto di franchising solo nel 2004 (legge 129/2004) imponendo la forma scritta sotto pena di nullità dell'accordo e disciplinando in dettaglio i contenuti del medesimo.

82 - In mancanza la legge ha individuato una sanzione amministrativa non pecuniaria consistente nella sospensione per tre mesi delle eventuali denunce successive. Dopo tale termine l'Ufficio del Registro Imprese irrognerà la sanzione pecuniaria prevista dall'art. 2630 del codice civile contestualmente alla trascrizione della domanda.

Si consiglia quindi, qualora non si disponga di un professionista esperto nella materia, di prestare particolare attenzione:

- alle clausole di esclusiva, che possono rendere più gravose le obbligazioni del franchisee rispetto a quelle del franchisor;
- alla durata del contratto, che la legge impone di almeno tre anni ma che nulla vieta sia a tempo indeterminato: nel qual caso è opportuno bilanciarlo con un diritto di recesso ben definito e non troppo penalizzante;
- alle clausole che disciplinano il trasferimento del know-how ed i connessi ambiti di riservatezza a tutela di entrambe le parti.

Per quanto riguarda gli adempimenti del franchisee (sia quelli gestiti con la Comunicazione Unica verso il fisco, il Registro Imprese e gli Enti previdenziali, sia quelli gestiti tramite lo Sportello Unico per tutte le autorizzazioni connesse all'esercizio dell'attività), non vi sono significative differenze con le corrispondenti pratiche svolte al di fuori del vincolo contrattuale del franchising.

Il franchisee infatti instaura un rapporto di diritto privato con l'impresa madre per conseguire facilitazioni sul mercato, ma per il resto – trattandosi di imprenditore in proprio – tutti gli ordinari obblighi di legge si conservano in capo a lui.

## La registrazione di marchi e brevetti

Spesso l'esercizio dell'attività comporta l'utilizzo dei cosiddetti «segni distintivi dell'azienda» che possono essere oggetto:

- di **brevettazione** (invenzioni, modelli di utilità): conferisce al titolare un monopolio temporaneo di sfruttamento dell'oggetto del brevetto stesso;
- di **registrazione** (marchi, disegni e modelli, topografie di prodotti a semiconduttori ecc.): conferisce il diritto esclusivo di usare un marchio, un disegno, un modello compreso il relativo sfruttamento commerciale.

In tal caso è opportuno consultare l'**Ufficio Marchi e Brevetti** presso la Camera di commercio, il quale può fornire le informazioni di base per il deposito delle domande, degli atti e di tutti i documenti necessari per ottenere le relative attestazioni.

Gli sportelli operanti presso le Camere di commercio sono in realtà dipendenze dell'**Ufficio Italiano Brevetti e Marchi** che fa parte del Ministero dello Sviluppo Economico. Consigliamo quindi di consultare anche il sito [www.uibm.gov.it](http://www.uibm.gov.it) che fornisce numerosi servizi all'utenza: ricerche sul data base dei brevetti e marchi, sportello telematico per il deposito delle domande, modulistica elettronica, informazioni sui diritti e le tasse da pagare, ecc.



## I percorsi possibili per avviare l'attività

A conclusione di questo capitolo, presentiamo qui di seguito delle tabelle con i «*percorsi-tipo*» per avviare:

- una **impresa individuale**,
- una **società di persone**,
- una **società di capitali**,

suddivisi a seconda che l'attività sia «*liberalizzata*» o meno.

### Avvertenza:

le informazioni fornite in questa sede sono necessariamente *indicazioni generiche*. Per alcuni tipi di attività le procedure possono discostarsi da questi percorsi-tipo: per informazioni ulteriori e più aderenti al proprio caso particolare consigliamo pertanto di rivolgersi alla Camera di commercio.

Percorso-tipo per impresa individuale

Attività liberalizzate	Attività non liberalizzate
<p>1. Segnalazione Certificata di Inizio Attività, da presentare al SUAP del Comune competente in due modi:                      1a. <i>attraverso il portale <a href="http://www.impresainungiorno.gov.it">www.impresainungiorno.gov.it</a></i>;                      1b. <i>attraverso la Comunicazione Unica</i>, unitamente alle altre denunce di cui ai punti successivi</p>	<p>1. Richiesta di autorizzazione al SUAP del Comune competente ed ottenimento della medesima</p>
<p>2. Numerazione progressiva delle scritture contabili obbligatorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>	<p>2. Numerazione progressiva delle scritture contabili obbligatorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>
<p>3. Comunicazione Unica:                      3a. <i>SENZA immediato avvio dell'attività, (*) contenente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul> <p>3b. <i>CON immediato avvio dell'attività, contenente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)</li> <li>• pratica per l'INPS (per l'iscrizione del titolare alla gestione artigiani/commercianti)</li> <li>• pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)</li> <li>• pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)</li> <li>• pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo)</li> </ul>	<p>3. Comunicazione Unica:                      3a. <i>SENZA immediato avvio dell'attività, (*) contenente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul> <p>3b. <i>CON immediato avvio dell'attività, (**) contenente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)</li> <li>• pratica per l'INPS (per l'iscrizione del titolare alla gestione artigiani/commercianti)</li> <li>• pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)</li> <li>• pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)</li> <li>• pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo)</li> </ul>

(\*) Nel caso di attività liberalizzate la scelta di presentare la Comunicazione unica senza avvio immediato dell'attività è volontaria. Nel caso di attività non liberalizzate è invece un percorso necessario.

(\*\*) Soluzione possibile solo dopo l'ottenimento dell'autorizzazione per l'attività denunciata in Comunicazione Unica.

**Percorso-tipo per società di persone**

Attività liberalizzate	Attività non liberalizzate
1. <b>Atto costitutivo</b> redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata (presso un notaio)	1. <b>Atto costitutivo</b> redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata (presso un notaio)
2. <b>Comunicazione Unica</b> contenente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta codice fiscale e partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione atto costitutivo entro 30 giorni dalla data dell'atto)</li> </ul>	2. <b>Comunicazione Unica</b> contenente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta codice fiscale e partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione atto costitutivo entro 30 giorni dalla data dell'atto)</li> </ul>
3. <b>Registrazione dell'atto</b> presso l'Agenzia delle Entrate (entro 20 giorni dalla data dell'atto)	3. <b>Registrazione dell'atto</b> presso l'Agenzia delle Entrate (entro 20 giorni dalla data dell'atto)
4. <b>Numerazione progressiva scritture obbligatorie</b> (presso l'imprenditore stesso o un soggetto esterno incaricato): <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>	4. <b>Numerazione progressiva scritture obbligatorie</b> (presso l'imprenditore stesso o un soggetto esterno incaricato): <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>
5. <b>Eventuale bollatura e numerazione libri sociali</b> (presso il Registro Imprese della Camera di commercio nel cui territorio è posta la sede legale, o presso un notaio)	5. <b>Eventuale bollatura e numerazione libri sociali</b> (presso il Registro Imprese della Camera di commercio nel cui territorio è posta la sede legale, o presso un notaio)
6. <b>Segnalazione Certificata di Inizio Attività</b> , da presentare al SUAP del Comune competente in due modi: 6a. <i>attraverso il portale <a href="http://www.impresainungiorno.gov.it">www.impresainungiorno.gov.it</a>;</i> 6b. <i>attraverso la Comunicazione Unica</i> , unitamente alle altre denunce di cui sotto	6. <b>Richiesta di autorizzazione al SUAP del Comune competente ed ottenimento della medesima</b>
7. <b>Comunicazione Unica:</b> 7a. <i>SENZA immediato avvio dell'attività, contenente:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul>	7. <b>Comunicazione Unica:</b> 7a. <i>SENZA immediato avvio dell'attività, contenente:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul>

<p><b>7b. CON immediato avvio dell'attività, contenente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)</li> <li>• pratica per l'INPS (per l'iscrizione dei soci partecipanti all'attività nella gestione INPS artigiani/commercianti)</li> <li>• pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)</li> <li>• pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)</li> <li>• pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo)</li> </ul>	<p><b>7b. CON immediato avvio dell'attività, contenente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)</li> <li>• pratica per l'INPS (per l'iscrizione dei soci partecipanti all'attività nella gestione INPS artigiani/commercianti)</li> <li>• pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)</li> <li>• pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)</li> <li>• pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo)</li> </ul>
--	--

### Percorso-tipo per società di capitali

Attività liberalizzate	Attività non liberalizzate
<p>1. <b>Atto costitutivo redatto per atto pubblico</b> (presso un notaio)</p>	<p>1. <b>Atto costitutivo redatto per atto pubblico</b> (presso un notaio)</p>
<p>2. <b>Comunicazione Unica</b> contenente: pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta codice fiscale e partita Iva) pratica per il Registro Imprese (iscrizione atto costitutivo entro 20 giorni dalla data dell'atto)</p>	<p>2. <b>Comunicazione Unica</b> contenente: pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta codice fiscale e partita Iva) pratica per il Registro Imprese (iscrizione atto costitutivo entro 20 giorni dalla data dell'atto)</p>
<p>3. <b>Registrazione dell'atto</b> presso l'Agenzia delle Entrate (entro 20 giorni dalla data dell'atto)</p>	<p>3. <b>Registrazione dell'atto</b> presso l'Agenzia delle Entrate (entro 20 giorni dalla data dell'atto)</p>
<p>4. <b>Numerazione progressiva scritture obbligatorie</b> (presso l'imprenditore stesso o un soggetto esterno incaricato):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>	<p>4. <b>Numerazione progressiva scritture obbligatorie</b> (presso l'imprenditore stesso o un soggetto esterno incaricato):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• libro giornale e libro inventari</li> <li>• libri fiscali</li> </ul>
<p>5. <b>Bollatura e numerazione libri sociali</b> (presso il Registro Imprese della Camera di commercio nel cui territorio è posta la sede legale, o presso un notaio)</p>	<p>5. <b>Bollatura e numerazione libri sociali</b> (presso il Registro Imprese della Camera di commercio nel cui territorio è posta la sede legale, o presso un notaio)</p>
<p>6. <b>Segnalazione Certificata di Inizio Attività</b>, da presentare al SUAP del Comune competente in due modi:</p> <p>6a. <i>attraverso il portale <a href="http://www.impresainungiorno.gov.it">www.impresainungiorno.gov.it</a>;</i></p> <p>6b. <i>attraverso la Comunicazione Unica</i>, unitamente alle altre denunce di cui sotto</p>	<p>6. <b>Richiesta di autorizzazione al SUAP del Comune competente ed ottenimento della medesima</b></p>

<p><b>7. Comunicazione Unica:</b>  <b>7a. SENZA immediato avvio dell'attività, contenente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul>	<p><b>7. Comunicazione Unica:</b>  <b>7a. SENZA immediato avvio dell'attività, contenente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione senza immediato avvio dell'attività economica)</li> </ul>
<p><b>7b. CON immediato avvio dell'attività, contenente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)</li> <li>• pratica per l'INPS (per l'iscrizione dei soci partecipanti all'attività nella gestione artigiani/commercianti) (***)</li> <li>• pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)</li> <li>• pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)</li> <li>• pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo) (***)</li> </ul>	<p><b>7b. CON immediato avvio dell'attività, contenente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pratica per l'Agenzia delle Entrate (richiesta partita Iva)</li> <li>• pratica per il Registro Imprese (iscrizione con immediato avvio dell'attività economica)</li> <li>• pratica per l'INPS (per l'iscrizione dei soci partecipanti nella gestione artigiani/commercianti) (***)</li> <li>• pratica per l'INPS (modello DM, per l'iscrizione dell'impresa che assuma dipendenti)</li> <li>• pratica per l'INAIL (nei casi sia obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro)</li> <li>• pratica per l'Albo Artigiani (quando sussistano i requisiti per l'iscrizione all'Albo) (***)</li> </ul>

(\*\*\*) Solo per le Società a responsabilità limitata.