

next»gen

Guida alla creazione d'impresa e al lavoro autonomo

a cura di Paviaviluppo
azienda speciale della Camera di Commercio
di Cremona-Mantova-Pavia



next»gen

Guida alla creazione d'impresa e al lavoro autonomo

a cura di Paviaviluppo
azienda speciale della Camera di Commercio
di Cremona-Mantova-Pavia

 **PAVIASVILUPPO**
Azienda Speciale Camera Commercio Pavia



Dipartimento
per le Politiche Giovanili
e il Servizio Civile Universale
Presidenza del Consiglio dei Ministri



Iniziativa cofinanziata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale a valere sul Fondo per le Politiche Giovanili per l'anno 2022

next»gen

PROGETTO NEXT-GEN



Comune di Pavia

Progetto editoriale:
Paviasviluppo, Azienda Speciale
della Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia

Supervisione generale:
Vanessa Biffi – Paviasviluppo, azienda speciale
della Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia

Testi a cura di:
Raffaella Losito, dottore commercialista
Antonella Tagliabue, UN-GURU Srl
Alessandro Ceresa- Soc. Coop. FUTURA

Progetto grafico a cura di:
LABORA Srls

Immagini di copertina © Beatrice Foresti

7	Introduzione
9	La scelta imprenditoriale
9	<i>Il panorama imprenditoriale italiano</i> , a cura di Raffaella Losito
11	<i>La differenza tra il lavoratore autonomo, Libero professionista e imprenditore</i> , a cura di Raffaella Losito
15	Gli strumenti operativi della nuova impresa: il <i>Business Model Canvas</i> e il <i>Business Plan</i>
15	1. <i>Cosa sono, a cosa servono. Differenze e struttura</i> , a cura di Antonella Tagliabue
18	2. <i>La strategia operativa</i> , a cura di Futura coop soc
21	3. <i>Il Marketing nel Business Plan</i> , a cura di Antonella Tagliabue
34	4. <i>Il Piano organizzativo per una micro-impresa</i> , a cura di Antonella Tagliabue
41	5. <i>La Pianificazione economico-finanziaria</i> , a cura di Raffaella Losito
49	Le forme giuridiche. I regimi contabili e fiscali e gli adempimenti amministrativi
49	1. <i>La scelta della forma giuridica</i> , a cura di Raffaella Losito
64	2. <i>Gli enti del terzo settore</i> , a cura di Futura coop soc

77	3. <i>Il Regime fiscale agevolato (regime Forfettario)</i> , a cura di Raffaella Losito
78	4. I ter burocratici per aprire una nuova impresa, a cura di Raffaella Losito
81	APPROFONDIMENTO. Esempio di <i>Business Plan</i> , a cura di Futura coop soc
	APPENDICI
89	GET TEST. Test sulle attitudini imprenditoriali
103	Modello di <i>Business Plan</i> , modello piano economico finanziario e <i>Business Model Canvas</i>
137	Siti utili

Introduzione

Il segnale strutturalmente più significativo dell'economia di questi anni è la continua crescita di nuove imprese.

Quasi sempre sono imprese piccole, anzi piccolissime, ma la permanente tendenza alla loro moltiplicazione non può che assicurare, perché crea opportunità di occupazione e di sviluppo futuro. Non solo. In alcuni casi favorisce l'inserimento di imprenditori extracomunitari – con positive ricadute anche sui processi di integrazione sociale – e attiva favorevoli occasioni per far emergere potenziali talenti e diffondere nuove tecnologie.

Sono imprese che scommettono su propri saperi e conoscenze tecniche, determinate a sfruttare ogni opportunità, scegliendo mestieri tradizionali o avventurandosi in settori di nicchia.

Per vincere la sfida del mercato e creare imprese solide e di successo, però, le conoscenze tecniche – da sole - non bastano.

Anche l'imprenditore è un mestiere che si impara. E contribuire a sviluppare e diffondere nel territorio questa speciale competenza fa parte di un tracciato istituzionale ormai consolidato e condiviso da tutto il sistema camerale.

La Camera di Commercio di Cremona- Mantova- Pavia, nei vari anni dedicati a sostenere la creazione di impresa – ol-

tre trenta, attraverso lo sportello gratuito di orientamento al mettersi in proprio Servizio Nuova Impresa di Paviasiluppo – ha incontrato migliaia di aspiranti imprenditori e ne ha accompagnato molti, attraverso attività di assistenza e orientamento, al traguardo operativo; ha realizzato per loro decine di corsi, ha sollecitato e incentivato la diffusione dello spirito imprenditoriale nelle donne e nei giovani, attraverso specifici sostegni finanziari e progetti dedicati; ha costruito proficui scambi di esperienze fra sistema scolastico e sistema produttivo attraverso percorsi di alternanza scuola-lavoro.

La lunga esperienza ha aiutato la Camera a identificare caratteristiche, fragilità ed esigenze di chi aspira ad intraprendere una attività in proprio: determinante è il supporto nella valutazione dell'idea di impresa, nell'individuazione del mercato potenziale e nel posizionamento competitivo, nella corretta determinazione delle risorse umane e finanziarie necessarie alla realizzazione del progetto.

È in questa prospettiva che si pone la finalità di questo volume, dedicato a chi vuole provare a inventare la propria attività, a rischiare in proprio, a scegliere una strada non prevedibile né da altri programmata, ma che può dare grandi soddisfazioni a chiunque – giovane o meno, laureato o meno – desideri sperimentare i propri talenti e la propria capacità di creare qualcosa di nuovo.

Incoraggiare la voglia di impresa e di nuovo è la migliore garanzia per un futuro di crescita economica e di benessere sociale.

La scelta imprenditoriale

Il Panorama imprenditoriale italiano

Negli ultimi anni il panorama italiano è stato contraddistinto da incrementi imprenditoriali, determinati da un rafforzamento della base produttiva dato dalla combinazione tra una sostanziale tenuta delle nuove imprese iscritte (+ 0,62% nel 2024) e una significativa contrazione delle cessazioni di attività esistenti (-6,7% nel 2024 rispetto al 2023).

Alla fine del 2025 **lo stock complessivo delle imprese registrate in Italia** si è attestato a circa **6 milioni (5.849.524 unità)**, con una presenza di **imprese a guida femminile pari a circa il 22% delle imprese (1,3 milioni di imprese)**, peraltro con dinamiche di crescita notevoli e una propensione all'innovazione nei servizi. Le donne imprenditrici in Italia sono concentrate soprattutto nel settore Terziario, Commercio Turismo, Servizi alla persona e con una crescita nel digitale, green economy e servizi socio-sanitari.

In merito ai settori, i tassi di incremento più alti si registrano nelle attività finanziarie e assicurative e forniture di energia, gas, ecc. Si ridimensionano settori tradizionali come l'Agricoltura, Commercio e attività manifatturiere con differenze sostanziali da Regione e Ragione, tra Nord (più saturo), il Centro (molto dinamico) e il Sud (con ancora tante potenzialità).

In Lombardia ci sono più di 800.000 imprese attive in particolare nel settore manifatturiero e nei servizi alle imprese e alle persone. In Provincia di Pavia le imprese attive sono circa 50.000 e si concentrano nel settore commercio e ristorazione, edilizia, servizi e agricoltura. Si tratta per lo più di micro imprese, da 1 a 9 addetti.

Alla fine del 2024, **le imprese giovanili** in Italia (guidate da under 35) ammontano a **mezzo milione** (circa 486.000), con attività, concentrate prevalentemente nel commercio (23,6%) e nell'edilizia (16,8%), ristorazione e turismo e nei servizi alle imprese e alle persone. Prevalgono le imprese individuali (71,7%), seguite dalle società di capitali (23,6%). Le nuove imprese giovanili si concentrano soprattutto in Lombardia (17,5%), Campania (10,4%) e Lazio (10,2%).

Per quanto riguarda **le imprese create da immigrati**, nel 2025 le stime parlano di circa **600.000 imprese**, confermando una crescita del 20% negli ultimi dieci anni. Gli imprenditori stranieri provengono principalmente dalla Romania; Albania, Marocco e Egitto. Le imprese gestite da donne straniere hanno registrato un aumento di oltre il 56% in 15 anni, superando le 160.000 unità nel 2024.

A livello di forme giuridiche, si ha una prevalenza di **Società di Capitali (Srl e Spa)**; le Imprese Individuali dopo un periodo di rallentamento, hanno ripreso quota, mentre tendono a diminuire le Società di Persone (snc e sas).

Tuttavia è da tener presente che rimane ancora **alta la "mortalità" d'impresa**. Infatti il 30-35% del totale delle imprese avviate il primo anno cessa la propria attività; che sale al 50- 55% nel secondo anno e al 65-70% al terzo anno per arrivare al 70- 75% dopo quattro anni di vita.

Questo significa che dopo 4 anni dalla creazione di impresa, solamente 1 iniziativa su 4 sopravvive. Il periodo più critico è senz'altro lo "start up", cioè i primi due anni per

cui è necessaria una buona pianificazione iniziale del proprio business che è lo scopo della nostra guida.

La differenza tra lavoratore autonomo, libero professionista e l'imprenditore

Innanzitutto, la prima domanda da porsi è: "Voglio intraprendere l'attività solo o con altri soci"? Già in tal senso, ci si trova di fronte ad alternative completamente diverse. Faremo qui una carrellata tra le diverse alternative, sia di lavoro autonomo che di libero professionista, imprenditore e le diverse tipologie societarie.

Vediamo nello specifico la differenza tra:

LAVORATORE AUTONOMO: chi intraprende una attività del tipo consulente, formatore, grafico, ecc.

- non ha obbligo di iscrizione in Camera di Commercio, perché non svolge attività commerciale, artigianale o agricola
- è soggetto a Ritenuta d'Acconto del 20%
- non esiste una soglia di reddito fisso che imponga l'apertura della Partita Iva, l'obbligo scatta quando l'attività diventa abituale, continuativa e organizzata, svolta sistematicamente (es. ogni settimana)
- superata la soglia di 5.000 euro/anno bisogna iscriversi alla Gestione Separata INPS e versare i contributi (anche senza aprire la Partita Iva, se il lavoro resta occasionale).

Infatti sotto i 5.000 euro lordi annui, si possono svolgere **Prestazioni occasionali** senza Partita Iva e senza obbligo di versamenti contributivi INPS.

In sintesi, il limite per non aprire la Partita IVA non è il guadagno, ma la natura non abituale della prestazione.

Per chi apre Partita Iva si può optare per il Regime Forfettario, il cui limite dei ricavi annui non può superare 85.000 euro.

LIBERO PROFESSIONISTA: chi svolge attività intellettuale con Albo Professionale: commercialista, ingegnere, geometra, avvocato, ecc.

- ha l'obbligo di iscrizione all'Albo Professionale di appartenenza
- è soggetto a Ritenuta d'Acconto evidenziata in fattura
- deve versare i contributi alla Cassa Nazionale di Previdenza o, in mancanza all'INPS Gestione Separata, sul Reddito Imponibile Fiscale
- non ha obbligo di iscrizione in Camera di Commercio.

La loro costituzione non richiede particolari formalità, necessitano dell'apertura online di Partita Iva, individuando un codice di attività, tra quelli previsti nella raccolta dei Codici ATECO, ed è gratuita se effettuata autonomamente tramite il sito dell'Agenzia delle Entrate.

Per la gestione fiscale possono adottare il Regime Fiscale "Forfettario" che permette di pagare imposte per una percentuale fissa del 5% per i primi cinque anni di attività, per poi passare al 15%, su un imponibile calcolato sottraendo dai ricavi costi in percentuali diverse, in base all'attività, predefiniti fiscalmente. I ricavi non possono essere superiori ad € 85.000,00 annui, che possono arrivare ad € 100.000,00 ma con decadenza dal Regime.

Non viene applicata la Ritenuta di Acconto, né l'IVA e non c'è obbligo di tenuta della contabilità.

IMPRENDITORE A differenza del professionista, l'imprenditore svolge un'attività che fa leva principalmente su capitale

e organizzazione ed è finalizzata allo scambio di beni e servizi. Infatti secondo l'art. 2082 del Codice Civile "È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi".

Nell'**art. 2195 del Codice Civile**, vengono inoltre chiarite le attività che rientrano necessariamente tra quelle di impresa **(e dunque soggette all'iscrizione al Registro Imprese della Camera di Commercio)**.

"Sono soggetti all'obbligo dell'iscrizione nel registro delle imprese [...] gli imprenditori che esercitano:

- un'attività industriale diretta alla produzione di beni o di servizi;
- un'attività intermediaria nella circolazione dei beni;
- un'attività di trasporto per terra, per acqua, per aria;
- un'attività bancaria o assicurativa;
- attività ausiliarie alle precedenti."

Verranno esaminate e approfondite le diverse tipologie di forme giuridiche possibili per fare impresa.

Gli strumenti operativi della nuova impresa: il *Business Model Canvas* e il *Business Plan*

1. Cosa sono e a cosa servono. Differenze e struttura

1.1. Il *Business Model Canvas*

Il **Business Model Canvas** è uno strumento visivo che permette di rappresentare in una sola pagina il funzionamento di un'impresa. Non è un documento lungo, ma una mappa sintetica che risponde alla domanda: come funziona la mia impresa e come genera valore?

Struttura del *Business Model Canvas*

Business Model Canvas

Nome _____ Progettato da _____

Partner Chiave 	Attività Chiave 	Proposte di Valore 	Relazioni con i Clienti 	Segmenti di Clientela 
	Risorse Chiave 		Canali 	
Struttura dei Costi 			Flussi di Ricavi 	

Il Canvas è composto da 9 blocchi:

1. **Segmenti di clientela** A chi mi rivolgo?
2. **Proposta di valore** Quale problema risolvo? Perché dovrebbero scegliere me?
3. **Canali** Come raggiungo i clienti?
4. **Relazioni con i clienti** Che tipo di rapporto costruisco?
5. **Flussi di ricavi** Come guadagno?
6. **Risorse chiave** Di cosa ho bisogno per funzionare?
7. **Attività chiave** Cosa devo fare concretamente?
8. **Partner chiave** Con chi collaboro?
9. **Struttura dei costi** Quali sono i costi principali?

A cosa serve il Business Model Canvas

- Chiarire l'idea
 - Visualizzare il funzionamento dell'impresa
 - Individuare punti deboli
 - Testare l'idea prima di scrivere il business plan
 - Lavorare in modo rapido e flessibile
- È particolarmente utile nella fase iniziale.

1.2. Il Business Plan

Il **Business Plan** è un documento strutturato e approfondito che descrive in modo dettagliato:

- l'idea imprenditoriale
- il mercato
- la strategia
- l'organizzazione
- gli aspetti economici e finanziari

Se il Canvas è una mappa, il Business Plan è il progetto completo.

Serve per:

- pianificare
- valutare la sostenibilità

- presentarsi a banche o investitori
- ridurre il rischio

Struttura tipica del Business Plan

1. Executive summary
 2. Descrizione dell'impresa
 3. Analisi di mercato
 4. Strategia di marketing
 5. Piano operativo
 6. Piano organizzativo
 7. Piano economico-finanziario
- È un documento analitico, non solo descrittivo.

1.3. Differenze tra Business Model Canvas e Business Plan

Business Model Canvas	Business Plan
Visuale, sintetico	Dettagliato, analitico
1 pagina	Documento strutturato
Fase iniziale	Fase di pianificazione completa
Strumento strategico	Documento operativo e finanziario
Flessibile e modificabile	Più formale

In sintesi

Il Canvas risponde a ➡ "Come funziona la mia idea?"

Il Business Plan risponde a ➡ "Questa idea è sostenibile e realizzabile?"

I due strumenti non si escludono: il Canvas viene prima, il Business Plan sviluppa ciò che il Canvas sintetizza.

2. La Strategia Operativa

Premessa

La Strategia Operativa rappresenta una delle componenti fondamentali del business plan, in quanto consente di programmare in modo dettagliato le attività necessarie all'avviamento dell'impresa, con particolare attenzione all'allocazione efficiente delle risorse finanziarie, spesso limitate nelle fasi iniziali, e alla tempestiva generazione dei primi ricavi di esercizio. La pianificazione operativa deve essere improntata a criteri di realismo e prudenza, evitando previsioni eccessivamente ottimistiche che potrebbero compromettere la sostenibilità del progetto imprenditoriale.

2.1. Analisi delle Risorse Finanziarie Disponibili

Nella fase di avvio, le risorse finanziarie risultano generalmente scarse e devono pertanto essere destinate con criterio alle attività che generano valore immediato e concreto. È essenziale:

- Redigere un budget operativo dettagliato, che individui le spese imprescindibili (ad esempio: costi di costituzione, affitto, utenze, acquisto di beni strumentali essenziali, marketing iniziale).
- Prevedere una riserva di liquidità per far fronte a imprevisti e garantire la continuità aziendale nei primi mesi di attività.
- Valutare eventuali fonti di finanziamento esterne (es. microcredito, finanziamenti agevolati, contributi a fondo perduto) e la loro tempistica di erogazione.

2.2. Priorità delle Attività Iniziali

Per ottimizzare l'impiego delle risorse e accelerare la generazione dei primi ricavi, la strategia operativa deve pre-

vedere una sequenza logica e funzionale delle attività, tra cui:

- **Costituzione della società e adempimenti amministrativi:** scelta della forma giuridica più idonea, apertura delle posizioni fiscali e previdenziali, iscrizione agli enti di riferimento.
- **Allestimento della sede operativa:** individuazione e predisposizione degli spazi minimi necessari per l'avvio dell'attività, privilegiando soluzioni flessibili e a basso costo (es. coworking, locazioni temporanee).
- **Acquisizione delle risorse strumentali essenziali:** acquisto o noleggio di attrezzature, software gestionali e strumenti di lavoro strettamente necessari.
- **Definizione dell'offerta commerciale:** messa a punto dei prodotti/servizi da proporre al mercato, con particolare attenzione a quelli che possono essere erogati e fatturati in tempi brevi.
- **Pianificazione delle attività di marketing e vendita:** avvio di campagne promozionali mirate, utilizzo di canali digitali a basso costo, partecipazione a eventi di settore per acquisire i primi clienti.

2.3. Tempistiche e Obiettivi di Breve Termine

La strategia operativa deve essere scandita da un cronoprogramma che individui le principali milestone e i relativi obiettivi di breve termine, tra cui:

- **Entro il primo mese:** completamento degli adempimenti amministrativi e avvio delle attività operative.
- **Entro il terzo mese:** acquisizione dei primi clienti e realizzazione dei primi ricavi di esercizio.
- **Entro il sesto mese:** consolidamento della presenza sul mercato e valutazione dei risultati economici rispetto alle previsioni.

2.4. Monitoraggio e Revisione della Strategia

È fondamentale prevedere un sistema di monitoraggio periodico delle attività e dei risultati, al fine di:

- Verificare il rispetto del budget e delle tempistiche previste.
- Valutare l'efficacia delle azioni intraprese in termini di acquisizione clienti e generazione di ricavi.
- Apportare tempestivamente eventuali correttivi alla strategia operativa, sulla base dei dati consuntivi e delle evoluzioni del mercato.

2.5. Principi di Realismo e Prudenza

Tutte le previsioni economiche e operative devono essere basate su dati oggettivi e su ipotesi realistiche, evitando di sovrastimare la capacità di generare ricavi o di sottostimare i costi. È opportuno:

- Utilizzare benchmark di settore e dati storici comparabili.
- Prevedere scenari alternativi (ottimistico, realistico, pessimistico) per valutare la resilienza del progetto.
- Limitare gli investimenti iniziali alle sole attività che presentano un ritorno economico diretto e misurabile.

2.6. Dettaglio delle Fasi Iniziali

Le fasi concrete iniziali della strategia operativa possono essere così sintetizzate:

1. **Analisi e pianificazione delle risorse:** valutazione delle disponibilità finanziarie e delle priorità di spesa.
2. **Adempimenti costitutivi e amministrativi:** costituzione della società, apertura delle posizioni fiscali e previdenziali.
3. **Allestimento operativo minimo:** predisposizione della sede e delle attrezzature essenziali.

4. **Definizione e lancio dell'offerta:** messa a punto dei prodotti/servizi e avvio delle attività di promozione e vendita.
5. **Monitoraggio e controllo:** verifica periodica dei risultati e revisione della strategia in funzione degli obiettivi raggiunti.

La strategia operativa, così delineata, costituisce la base per una programmazione efficace e sostenibile dell'avvio d'impresa, garantendo il corretto impiego delle risorse e la tempestiva realizzazione dei primi risultati economici. Sulla base dell'esperienza diffusa, si suggerisce infine, a titolo precauzionale, di valutare con attenzione i collaboratori con i quali instaurare i primi rapporti di consulenza, in quanto spesso le risorse destinate a tali consulenti possono risultare sproporzionate rispetto ai risultati utili che ne derivano.

3. Il marketing nel business plan

Introduzione: perché il marketing viene prima di tutto

Quando si parla di marketing, molti pensano subito alla vendita, alla pubblicità o ai social media. In realtà, il marketing **inizia molto prima** e riguarda le scelte fondamentali di un'impresa: cosa offrire, a chi, perché e in che modo.

Per questo il marketing non è una fase finale del business plan, ma una **base strategica** su cui tutto il progetto imprenditoriale si costruisce.

Un business plan efficace non descrive solo cosa farà l'azienda, ma dimostra che esiste un mercato reale e che l'imprenditore ha una visione chiara di come intercettarlo. Il marketing serve proprio a trasformare un'idea in una proposta sostenibile.

3.1. Cos'è davvero il marketing (e cosa non è)

Il marketing **non è solo vendere**. Vendere è una conseguenza, non il punto di partenza. Il marketing è il processo attraverso cui un'impresa:

- analizza il contesto in cui opera
- comprende i bisogni delle persone
- definisce un'offerta coerente
- costruisce una relazione di valore con i clienti

In altre parole, il marketing risponde a una domanda fondamentale: **come creare valore per il cliente e per l'impresa allo stesso tempo**.

3.2. Il marketing viene prima del prodotto e del servizio

Un errore molto comune tra chi avvia un'impresa è partire dal prodotto: "Ho questa idea, ora devo venderla". Il marketing ribalta questo approccio e chiede prima:

- chi è il mio cliente ideale?
- quale problema concreto ha?
- come lo risolve oggi?
- cosa si aspetta davvero?

Solo dopo aver risposto a queste domande ha senso definire il prodotto, il servizio, le caratteristiche e il prezzo. In questo senso, il marketing è **strategia**, non promozione. Serve a fare scelte migliori, non solo a comunicare meglio.

3.3. Il marketing nel business plan

All'interno del business plan, il marketing ha il compito di dimostrare che:

- esiste una domanda reale
- l'impresa conosce il proprio mercato
- l'offerta è coerente con i bisogni
- esiste una strategia per raggiungere i clienti

La sezione marketing non deve essere complessa, ma **logica e chiara**. Anche poche pagine ben strutturate valgono più di descrizioni vaghe.

3.4. Analisi di mercato: capire dove si entra

Prima di pianificare qualsiasi azione, è necessario comprendere il contesto.

Il mercato di riferimento

Significa definire:

- in quale settore si opera
- quanto è grande il mercato
- se è in crescita, stabile o in calo

Non servono dati perfetti, ma informazioni realistiche e coerenti.

I clienti

È importante descrivere:

- chi sono
- che età hanno
- che abitudini hanno
- quali problemi vogliono risolvere

Più il cliente è definito, più il marketing sarà efficace.

I concorrenti

Analizzare i concorrenti serve a capire:

- cosa fanno bene
- cosa fanno male
- dove ci sono spazi di miglioramento

Il marketing non serve a copiare, ma a **posizionarsi in modo diverso e riconoscibile**.

3.5. Il marketing plan: cos'è e perché è fondamentale

Il **marketing plan** è il documento che traduce l'analisi in azioni concrete. Non è un elenco di strumenti, ma una **map-pa strategica**.

Un buon marketing plan risponde a quattro domande:

1. Dove siamo?
2. Dove vogliamo andare?
3. Come ci arriviamo?
4. Con quali risorse?

3.6. Come costruire un marketing plan passo dopo passo

Definizione degli obiettivi – Gli obiettivi devono essere chiari realistici, chiari e misurabili (es. farsi conoscere in una determinata area, acquisire i primi clienti, testare il mercato).

Target di riferimento – Non si può comunicare a tutti.

Il marketing plan deve indicare il cliente principale ed eventuali clienti secondari. Questo aiuta a scegliere i messaggi e gli strumenti giusti.

Proposta di valore – È il motivo per cui un cliente dovrebbe scegliere l'impresa.

Risponde alla domanda: **perché proprio questa azienda?**

Può basarsi su qualità, semplicità, prezzo, servizio, specializzazione.

3.7. La scelta degli strumenti di marketing

Gli strumenti di marketing **non sono tutti uguali**, né tutti necessari.

La scelta dipende da:

- tipo di cliente
- settore
- budget
- fase dell'impresa

Strumenti online

- sito web
 - social media
 - email
 - contenuti informativi
- Sono utili per:
- visibilità
 - credibilità
 - relazione con il cliente

Strumenti offline

- passaparola
 - collaborazioni
 - eventi
 - materiale informativo
- Spesso sono fondamentali nelle attività locali o nei servizi.

Coerenza prima della quantità

Meglio pochi strumenti ben gestiti che molti strumenti usati male. Il marketing plan deve spiegare **perché** si scelgono determinati canali.

3.8. Approfondimento – Gli strumenti di marketing Come scegliere, usare e non sprecare risorse

Il sito web: presenza e credibilità

Il sito web è spesso il primo punto di contatto tra l'impresa e il cliente. Non deve essere perfetto, ma **chiaro e affidabile**.

Cosa fare

- spiegare subito cosa fai e per chi
- usare un linguaggio semplice
- inserire contatti chiari e visibili
- curare la leggibilità (testi brevi, ordine, chiarezza)

Cosa non fare

- creare un sito solo “perché serve”
- usare testi complicati o autoreferenziali
- riempire il sito di informazioni inutili
- lasciarlo incompleto o non aggiornato

I social media: relazione, non promozione continua

I social media sono strumenti potenti ma spesso mal utilizzati. Non servono a vendere subito, ma a **costruire relazioni e fiducia**.

Cosa fare

- scegliere pochi social, quelli giusti
- pubblicare contenuti utili o interessanti
- mantenere una presenza coerente
- rispondere ai messaggi

Cosa non fare

- aprire tutti i social senza criterio
- pubblicare solo offerte e promozioni
- copiare contenuti di altri
- abbandonare il profilo dopo poche settimane

Email e contatti diretti: pochi ma di qualità

L'email è uno strumento spesso sottovalutato, ma molto efficace se usato correttamente. Serve a **mantenere il rapporto**, non a disturbare.

Cosa fare

- scrivere email chiare e brevi
- inviare contenuti utili
- rispettare la privacy
- mantenere una frequenza sostenibile

Cosa non fare

- inviare messaggi non richiesti
- scrivere email troppo lunghe
- comunicare solo per vendere
- inviare messaggi troppo frequenti

Il passaparola: lo strumento più potente

Il passaparola è spesso il canale più efficace, soprattutto nelle attività locali e nei servizi. Non si controlla del tutto, ma si può **favorire**.

Cosa fare

- offrire un'esperienza positiva
- mantenere le promesse
- curare il rapporto con il cliente
- chiedere feedback

Cosa non fare

- dare per scontato che il cliente parli di te
- trascurare la qualità del servizio
- ignorare le lamentele

Collaborazioni ed eventi: crescere insieme

Le collaborazioni permettono di raggiungere nuovi clienti senza grandi investimenti.

Cosa fare

- scegliere partner coerenti
- creare valore per entrambi
- mantenere rapporti chiari

Cosa non fare

- collaborare con chiunque
- proporre iniziative confuse
- aspettarsi risultati immediati

Pubblicità a pagamento: solo quando serve

La pubblicità può essere utile, ma solo se:

- l'offerta è chiara
- il target è definito
- il messaggio è semplice

Cosa fare

- iniziare con piccoli budget
- testare
- monitorare i risultati

Cosa non fare

- investire senza strategia
- aspettarsi risultati immediati
- copiare campagne altrui

Scegliere pochi strumenti e usarli bene

Il marketing efficace non è quello più rumoroso, ma quello **più coerente**.

Meglio fare poche cose fatte bene che molte fatte male.

Tabella di confronto – Strumenti di marketing e obiettivi

Obiettivo di marketing	Strumenti più adatti	Quando usarli	Cosa fare	Cosa evitare
Farsi conoscere	Sito web, social media, passaparola, eventi locali	All'avvio dell'attività	Spiegare chiaramente chi sei e cosa fai	Comunicazione confusa o troppo tecnica
Costruire credibilità	Sito web, contenuti informativi, recensioni, collaborazioni	Nei primi mesi	Mostrare competenza e affidabilità	Promesse eccessive o non realistiche
Acquisire i primi clienti	Passaparola, social mirati, collaborazioni	Fase iniziale	Puntare su relazioni e fiducia	Pubblicità aggressiva
Fidelizzare i clienti	Email, contatto diretto, social	Dopo i primi risultati	Mantenere il rapporto nel tempo	Sparire dopo la vendita
Aumentare le vendite	Offerte mirate, pubblicità a pagamento, email	Quando l'offerta è chiara	Comunicare valore e benefici	Sconti continui che svalutano
Raccogliere feedback	Contatto diretto, email, recensioni	In ogni fase	Ascoltare e migliorare	Ignorare critiche e suggerimenti

Differenziarsi dai concorrenti	Contenuti, storytelling, servizio	In mercati affollati	Raccontare cosa ti rende diverso	Copiare altri
Entrare in un nuovo mercato	Collaborazioni, eventi, pubblicità test	Fase di crescita	Testare prima di investire	Espandersi troppo velocemente
Rafforzare il passaparola	Qualità del servizio, relazione, follow-up	Sempre	Creare esperienze positive	Dare il cliente per scontato
Ottimizzare il budget	Strumenti a basso costo, monitoraggio	Budget limitato	Scegliere pochi strumenti	Fare tutto insieme

3.9. Approfondimento – Intelligenza artificiale e strumenti digitali semplici

Perché l'intelligenza artificiale è utile per chi inizia

L'intelligenza artificiale non sostituisce la strategia, ma può aiutare l'imprenditore a:

- risparmiare tempo
- semplificare attività ripetitive
- migliorare testi e contenuti
- supportare le decisioni

Per chi non ha competenze di marketing, l'AI è come un **assistente operativo**, non un consulente strategico. Funziona bene se riceve indicazioni chiare, funziona male se viene usata "a caso".

Cosa può fare (e cosa non può fare) l'AI nel marketing

Cosa può fare

- aiutare a scrivere testi semplici
- generare idee per contenuti
- migliorare la chiarezza di messaggi
- adattare testi a diversi canali

- creare bozze grafiche
Cosa non può fare
- decidere la strategia al posto tuo
- conoscere il tuo mercato meglio di te
- sostituire il contatto umano
- garantire risultati
 - ➔ L'AI **amplifica** ciò che esiste già: se l'idea è confusa, lo sarà anche il risultato.

Come usare l'AI in modo concreto nel marketing

Supporto alla scrittura

L'AI può aiutare a:

- scrivere testi per il sito
- descrivere prodotti o servizi
- creare post per i social
- semplificare contenuti complessi

Cosa fare

- fornire contesto ("a chi mi rivolgo", "cosa offro")
- usare il risultato come bozza
- rivedere sempre il testo

Cosa non fare

- copiare e incollare senza controllo
- usare un tono che non ti rappresenta
- affidarti all'AI per messaggi sensibili

Intelligenza artificiale e grafica: strumenti semplici

Qui entrano in gioco strumenti accessibili come **Canva**, che integra funzioni di AI pensate per utenti non esperti.

Canva: perché è utile

Canva è uno strumento che permette di creare:

- post social
- volantini
- presentazioni
- materiali informativi

- senza competenze grafiche.
Cosa fare con Canva
- usare modelli già pronti
- mantenere uno stile coerente
- adattare i contenuti al tuo brand
Cosa evitare con Canva
- usare troppi font diversi
- cambiare stile ogni volta
- riempire i contenuti di testo
- copiare modelli senza personalizzarli

AI per organizzare e pianificare il marketing

L'AI può aiutare anche nella fase di pianificazione:

- idee per contenuti
- calendario editoriale
- check di coerenza

Cosa fare

usarla per generare alternative
confrontare più opzioni
chiarire concetti

Cosa non fare

lasciare all'AI tutte le decisioni
seguire suggerimenti non coerenti con il tuo mercato

Esempi di uso corretto dell'AI nel marketing

Attività	Come usare l'AI	Ruolo dell'imprenditore
Testi sito	Bozza iniziale	Revisione e adattamento
Post social	Idee e struttura	Personalizzazione
Grafica	Modelli e layout	Coerenza visiva
Pianificazione	Suggerimenti	Scelte finali

3.10. Approfondimento - Mini guida pratica a Canva

Da dove iniziare su Canva

Quando entri in Canva, non partire mai dal foglio bianco.

Cosa fare

- scegliere **un modello preimpostato**
- selezionare il formato giusto (post social, volantino, presentazione)
- usare layout semplici

Colori, font e stile: meno è meglio

La coerenza è più importante dell'estetica.

Cosa fare

- usare **2 colori principali**
- scegliere **1 massimo 2 font**
- mantenere lo stesso stile nel tempo

Testi su Canva: brevi e leggibili

Canva **non è un documento Word.**

Cosa fare

- frasi brevi
- concetti chiave
- spazi bianchi

Canva + AI: come usarla bene

Canva integra funzioni di AI per:

- suggerire testi
- creare immagini
- adattare layout

Altri strumenti semplici (oltre a Canva)

Di seguito strumenti **accessibili**, utili per chi inizia e coerenti con un marketing essenziale.

AI per testi e idee

A cosa servono

- scrivere bozze
- chiarire concetti
- adattare testi a canali diversi

Quando usarli

- sito web
- email
- post social
- descrizioni servizi

Tabella rapida – Strumenti digitali e utilizzo corretto

Strumento	Serve per	Usalo se	Evitalo se
Canva	Grafica semplice	Vuoi comunicare chiaramente	Cerchi perfezione
AI testi	Bozze e idee	Hai messaggi chiari	Non sai cosa dire
Programmazione contenuti	Risparmiare tempo	Hai una routine	Non controlli
Organizzazione	Pianificazione	Vuoi ordine	Vuoi fare tutto

Programmare i contenuti: costanza senza stress

La costanza è più importante della quantità.

Programmare i contenuti serve a:

- risparmiare tempo
 - evitare improvvisazione
 - mantenere una presenza regolare
- Strumenti semplici per programmare i contenuti
- **Meta Business Suite** – Ideale per Facebook e Instagram. Gratuito e semplice.
 - **Buffer** – Utile per programmare post su più social in modo essenziale.
 - **Hootsuite** – Più completo, adatto a chi cresce nel tempo.

Organizzare idee e marketing plan in modo semplice

Il marketing digitale funziona meglio quando è **organizzato**, non quando è caotico.

Strumenti utili per organizzare le idee

- **Trello** – Perfetto per liste, contenuti, scadenze.
- **Notion** – Ottimo per chi vuole unire appunti, piani e contenuti.
- **Google Keep** – Ideale per idee veloci e appunti immediati.

Integrare strumenti digitali e strategia

Gli strumenti digitali funzionano solo se:

- sai a chi stai parlando
 - hai un messaggio chiaro
 - hai un obiettivo preciso
- ➔ Prima la strategia, poi gli strumenti. Sempre.

4. Piano organizzativo per una micro-impresa

4.1. Struttura, ruoli e gestione operativa

Un progetto imprenditoriale, per quanto valido dal punto di vista del mercato, non può funzionare senza una struttura organizzativa chiara. Nel caso di una micro-impresa – spesso composta da una sola persona o da un team molto ristretto – l'organizzazione non è meno importante, ma anzi più delicata. **Nelle micro-impresе l'organizzazione non è complessità: è chiarezza di ruoli e priorità.**

Cosa si intende per micro-impresa

Per micro-impresa si intende generalmente un'attività con:

- meno di 10 addetti
- struttura snella
- risorse limitate
- forte coinvolgimento diretto del titolare

In questi contesti, il rischio principale non è la burocrazia, ma la dispersione.

Quando tutto dipende da poche persone, l'organizzazione diventa uno strumento di sostenibilità.

Struttura organizzativa di base

Anche in una micro-impresa è utile distinguere almeno quattro aree funzionali:

1. Area strategica e decisionale
2. Area operativa (produzione o erogazione del servizio)
3. Area commerciale e marketing
4. Area amministrativa e gestionale

Spesso una sola persona ricopre più ruoli, ma è importante separarli concettualmente. **Distinguere i ruoli aiuta a non trascurare attività fondamentali.**

Ruoli e responsabilità

In una micro-impresa il titolare svolge spesso funzioni multiple:

- imprenditore (visione e strategia)
- tecnico o professionista (erogazione del servizio)
- commerciale (relazione con i clienti)
- amministratore (controllo costi e ricavi)

Il rischio è sovraccaricarsi e trascurare attività strategiche come il marketing o la pianificazione.

Per questo motivo è utile:

- definire priorità settimanali
- dedicare tempo fisso alla pianificazione
- esternalizzare quando necessario (contabilità, grafica, consulenza)

Non tutto deve essere fatto internamente: delegare in modo mirato aumenta l'efficienza.

Organizzazione del tempo

Nelle micro-impresе il tempo è la risorsa più scarsa.

Una possibile suddivisione settimanale può essere:

- 60–70% attività operative
- 15–20% marketing e sviluppo clienti
- 10–15% amministrazione e pianificazione

Questa proporzione varia in base al settore, ma è importante che il marketing non venga completamente sacrificato. **Se non si dedica tempo allo sviluppo, l'impresa resta ferma.**

Processi essenziali da definire

Anche una micro-impresa deve avere processi chiari per:

- acquisizione cliente
- erogazione del servizio o vendita
- gestione pagamenti
- assistenza post-vendita
- controllo dei costi

Non servono procedure complesse, ma regole semplici e replicabili. **Un processo chiaro riduce errori e aumenta la professionalità percepita.**

Strumenti organizzativi semplici

Per una micro-impresa sono sufficienti strumenti essenziali:

- agenda digitale o cartacea
- foglio di controllo entrate/uscite
- calendario editoriale per il marketing
- lista attività settimanale

Strumenti troppo complessi rischiano di generare confusione. **L'organizzazione deve semplificare, non appesantire.**

Crescita e adattamento

Il piano organizzativo non è statico.

Con la crescita dell'impresa sarà necessario:

- ridefinire ruoli

- delegare attività operative
- formalizzare processi
- rafforzare la funzione commerciale

Una micro-impresa ben organizzata è più pronta a crescere.

4.2. Integrazione con il marketing

Il piano organizzativo è strettamente collegato al marketing.

Se il marketing prevede:

- aumento clienti
- ampliamento servizi
- nuove aree di mercato

L'organizzazione deve essere coerente con tali obiettivi.

Strategia di marketing e organizzazione interna devono evolvere insieme. Per una micro-impresa l'organizzazione non è un aspetto secondario.

È il fattore che permette di:

- gestire le risorse limitate
- mantenere qualità e coerenza
- sostenere la crescita

Un buon marketing attira clienti.

Una buona organizzazione li mantiene.

4.3. Assetto organizzativo e struttura del team

Ruoli, responsabilità e rapporti contrattuali

La definizione dell'assetto organizzativo rappresenta un elemento fondamentale del business plan, in quanto consente di chiarire:

- chi assume le decisioni strategiche
- chi svolge le attività operative
- come sono ripartite le responsabilità
- quali rapporti giuridici regolano la collaborazione

Una struttura organizzativa chiara rafforza la credibilità del progetto imprenditoriale.

Struttura organizzativa della micro-impresa

In una micro-impresa la struttura è generalmente snella, ma deve comunque prevedere una chiara distinzione tra:

1. Soci (ove presenti)
2. Amministratori
3. Dipendenti
4. Collaboratori esterni

Anche nel caso in cui una persona ricopra più ruoli, è necessario distinguerli sotto il profilo funzionale e giuridico.

Soci

I soci sono i soggetti che:

- apportano capitale o competenze
- partecipano al rischio imprenditoriale
- contribuiscono alla definizione delle scelte strategiche

A seconda della forma giuridica, i soci possono:

- esercitare direttamente funzioni operative
- limitarsi al ruolo di finanziatori
- partecipare alla governance senza svolgere attività esecutiva

Nel business plan è opportuno indicare:

- numero dei soci
- quote di partecipazione
- eventuali ruoli operativi
- modalità di distribuzione delle responsabilità

La chiarezza nella ripartizione dei ruoli tra soci previene conflitti e rafforza la stabilità del progetto.

Amministrazione e direzione

L'organo amministrativo (amministratore unico o consiglio di amministrazione) è responsabile di:

- gestione ordinaria e straordinaria
- attuazione delle decisioni strategiche

- rappresentanza legale dell'impresa
In una micro-impresa spesso il titolare coincide con l'amministratore, ma è comunque opportuno specificare:
 - chi assume formalmente la responsabilità delle decisioni
 - quali poteri sono attribuiti
 - eventuali deleghe operative

Dipendenti

I dipendenti operano sulla base di un rapporto di lavoro subordinato e svolgono attività operative o amministrative secondo le direttive dell'impresa.

Nel piano organizzativo è utile indicare:

- numero previsto di dipendenti
- mansioni principali
- tipologia contrattuale (tempo determinato, indeterminato, part-time)
- livello di inquadramento

Anche nelle micro-impresе è importante che le mansioni siano definite in modo chiaro, evitando sovrapposizioni e ambiguità.

La chiarezza delle mansioni migliora l'efficienza e riduce il rischio organizzativo.

Collaboratori esterni

I collaboratori esterni operano con rapporto autonomo e possono svolgere attività quali:

- consulenza fiscale e contabile
- supporto legale
- marketing e comunicazione
- supporto tecnico specialistico

Il ricorso a collaboratori esterni consente alla micro-impresa di:

- ridurre costi fissi
- accedere a competenze specialistiche
- mantenere una struttura organizzativa flessibile

- Nel business plan è opportuno indicare:
- ambito di intervento
 - natura del rapporto (contratto di consulenza, prestazione occasionale, incarico professionale)
 - eventuale incidenza economica stimata

Organigramma semplificato

Anche per una micro-impresa è consigliabile inserire un organigramma essenziale, ad esempio:

Titolare / Amministratore

↓

Area Operativa

↓

Area Commerciale e Marketing

↓

Area Amministrativa (interna o esternalizzata)

L'organigramma non deve essere complesso, ma deve rendere evidente:

- la catena decisionale
- la ripartizione delle responsabilità
- i flussi di coordinamento

Coerenza tra organizzazione e strategia

L'assetto organizzativo deve essere coerente con:

- dimensioni dell'attività
- obiettivi di crescita
- strategia di marketing
- piano economico-finanziario

Se il marketing prevede espansione, nuovi mercati o aumento clienti, la struttura organizzativa deve essere adeguata a sostenere tale sviluppo.

Strategia, organizzazione e sostenibilità economica devono essere allineate.

Evoluzione futura della struttura

Nel business plan è utile indicare:

- eventuali inserimenti futuri di personale
- progressiva delega di funzioni operative
- rafforzamento dell'area commerciale

Questo dimostra una visione evolutiva e non statica del progetto.

4.4. Conclusioni

Una micro-impresa può avere una struttura semplice, ma non può permettersi una struttura confusa.

La distinzione tra:

- soci
- amministratori
- dipendenti
- collaboratori
- non è un formalismo, ma una garanzia di chiarezza gestionale e stabilità organizzativa.

Un'organizzazione chiara rafforza la solidità del progetto imprenditoriale e ne aumenta la credibilità verso partner, istituti di credito e stakeholder.

5. La Pianificazione economico-finanziaria

Che cosa è e a che cosa serve

- L'obiettivo della pianificazione economico-finanziaria è verificare le conseguenze economiche, patrimoniali e finanziarie della futura impresa, vale a dire se l'impresa che nascerà sarà redditizia, con un patrimonio solido e senza problemi di liquidità.

- Il processo di pianificazione economico-finanziaria consente, infatti, di quantificare – monetariamente – le scelte strategiche ed operative effettuate durante il percorso di progettazione

Quali sono i numeri che ci interessano?

- L'individuazione degli investimenti: ossia beni materiali ed immateriali che verranno utilizzati per più anni
- L'individuazione dei costi: ossia l'identificazione di tutto ciò che andrà a rappresentare la nostra impresa, con una ripetitività nel tempo
- L'identificazione del fabbisogno finanziario: quanti soldi ci servono per avviare l'attività
Tutto ciò servirà per eventualmente rivedere e modificare le ipotesi sulla base delle quali l'idea è stata progettata, qualora le scelte effettuate non consentano di ottenere i risultati desiderati.

La struttura del piano economico e finanziario

Il Piano economico finanziario sarà costituito dai seguenti elementi

- **Piano degli Investimenti**
- **Piano Economico Previsionale (Conto Economico)**
- **Piano Patrimoniale Previsionale (Stato Patrimoniale)**
- **Piano dei Flussi di cassa (Cash Flow)**

5.1. Piano degli investimenti

È l'elenco degli investimenti (immobili e loro ristrutturazione, impianti, macchinari, attrezzature, autoveicoli, mobili, hardware e software, avviamento, marchi, spese costituzione) necessari per avviare l'attività oggetto dell'idea imprenditoriale, con l'indicazione del loro valore (al netto dell'IVA), come risulta dai preventivi dei fornitori.

Piano degli investimenti

Descrizione del bene	ANNO
Ristrutturazione (anche su beni terzi)	
Impianti e Macchinari	
Impianti generici (idraulico, elettrico, condizionamento, riscaldamento)	
Mezzi di trasporto (auto, furgone, ecc.)	
Attrezzatura varia e minuta	
Altra attrezzatura	
Arredi e complementi di arredo chiosco	
Computer	
Stampanti, telefono e fax	
Insegna, cartellonistica pubblicitaria, targa	
Corsi di formazione	
Brevetti e Marchi	
Certificazioni	
Software gestionali e applicativi	
Comunicazione iniziale	
Consulenze "una tantum" (marketing, legali, amministrative, ecc.)	
Web App – Piattaforma E-Commerce	
Apertura p.iva / reg. imp. / Spese notarili	
Sito Standard Wordpress + Hosting (Progettazione iniziale)	
TOTALE	

5.2. Conto economico previsionale

Il Conto Economico Previsionale consente la misurazione del risultato economico atteso (utile o perdita) che scaturisce dalla contrapposizione dei ricavi e dei costi.

I “ricavi” rappresentano il corrispettivo delle vendite previste, indipendentemente dalla data prevista per il loro incasso. I “costi” rappresentano la spesa per utilizzo di fattori produttivi, beni o servizi (personale, materie prime, materiali di consumo, affitto, utenze, pubblicità, commercialista, contributi INPS, ecc. al netto di iva).

Conto economico previsionale

Voci del conto economico	ANNO
FATTURATO (o RICAVI)	
· COSTI VARIABILI	
Acquisti di materie prime per la produzione, materiali di consumo, merci per la rivendita	
Personale di produzione (Salariati)	
Altri costi variabili di produzione	
Provvigioni	
Trasporti (se a carico)	
Altre spese commerciali variabili di vendita	
= MARGINE DI CONTRIBUZIONE	
· COSTI GENERALI (FISSI)	
Ammortamenti	
Retribuzioni personale amministrativo	
Commercialista	
Pubblicità	
Spese di amministrazione (Affitti, utenze, tasse varie, ecc.)	

Compensi ai soci	
= RISULTATO OPERATIVO	
· COSTI FINANZIARI	
Oneri finanziari	
= RISULTATO LORDO (ante imposte)	

5.3. Stato patrimoniale previsionale

Lo Stato Patrimoniale Previsionale è un documento che proietta la situazione del patrimonio e delle sue componenti al termine dell'esercizio futuro.

Lo Stato Patrimoniale è strutturato in Attività e Passività.

In ogni Stato Patrimoniale Previsionale occorre riepilogare, tra le **Attività**, tutti i beni patrimoniali e i crediti che si prevede saranno in essere al termine dell'anno, mentre tra le **Passività** tutte le fonti di finanziamento da parte dell'imprenditore o dei soci, che si prevedono al termine dell'anno di riferimento.

Considerando che l'anno di utilizzo efficiente delle risorse, conseguendo un “utile” dall'attività, sia il terzo anno (soprattutto se gli investimenti sono cospicui) i documenti presentati, verranno predisposti su base triennale. Anche per eventuali richieste di prestiti, le strutture finanziarie – private o pubbliche – richiedono dati previsionali almeno triennali.

Stato patrimoniale previsionale

Voci dello stato patrimoniale	ANNO
ATTIVITÀ	
Impianti e macchinari	
Attrezzature varie	
Autoveicoli	

Mobili e arredi	
Macchine ufficio	
Marchi	
Brevetti	
Software	
Spese costituzione società	
Cauzioni (per affitto, telefono ecc.)	
Crediti verso clienti	
Liquidità	
TOTALE ATTIVITÀ	
PASSIVITÀ	
Capitale sociale	
Utile o perdita di esercizio	
Contributi a fondo perduto	
Debiti verso dipendenti	
Finanziamenti	
Debiti verso banche a breve termine	
Debiti verso fornitori	
Prestiti da soci	
Altri debiti	
TOTALE PASSIVITÀ	

5.4. Piano dei flussi di cassa – Cash Flow

Il documento in oggetto rappresenta un utile strumento di programmazione e controllo della liquidità dell'impresa. Contiene la stima di tutte le entrate e di tutte le uscite, di

solito a livello mensile e per il primo anno di attività. Previsioni per tempi più lunghi sarebbe troppo aleatorio.

Tra le **Entrate**, verrà inserito l'importo del Capitale iniziale versato da parte dell'imprenditore (o dei soci nel caso di società) e quindi le entrate derivanti dalle vendite previste, tenendo conto delle eventuali dilazioni di pagamento concesse ai clienti. Ad esempio: nel caso di condizioni di pagamento a 60 giorni, l'incasso delle vendite di gennaio verrà posizionato nel mese di marzo. Altra entrata, l'eventuale introito derivante da finanziamenti.

Tra le **Uscite**, verrà innanzitutto inserire tutte quelle previste per gli investimenti, una eventuale cauzione (se si affittano dei locali), le spese di costituzione della società, per poi passare ai "costi" veri e propri che sono stati previsti nel Conto Economico (personale, materiali di consumo, affitti, utenze, pubblicità, commercialista, tasse varie, interessi bancari su finanziamenti, ecc.)

Sarà dalla lettura del Saldo finale che si capirà se la futura attività, in fase di avvio, avrà **bisogno** di liquidità (**Deficit**) o se avrà **sufficiente** liquidità (**Surplus**)

Operativamente, i dati previsti per ciascun mese, una volta che questo sia trascorso, vengono sostituiti con quelli effettivi e ciò permette di aggiornare i saldi dei mesi successivi.

Piano dei flussi di cassa – Cash Flow

FLUSSI DI CASSA PREVISTI (con IVA)	Gen	Feb	Mar	...	Dic	TOT
ENTRATE:						
Capitale sociale (o versamento iniziale imprenditore o lavoratore autonomo)						
Da clienti per vendite (Fatturato)						
Da finanziamenti agevolati e non						
TOTALE ENTRATE						

Le forme giuridiche. I regimi contabili e fiscali e gli adempimenti amministrativi

1. La scelta della forma giuridica

La scelta della forma giuridica per l'avvio dell'attività è un passaggio molto importante e delicato, comportando costi di avvio e un impatto fiscale diverso proprio in relazione alle diverse tipologie societarie.

Innanzitutto, la prima domanda da porsi è: "Voglio intraprendere l'attività solo o con altri soci"? Già in tal senso, ci si trova di fronte ad alternative completamente diverse.

Faremo qui una carrellata tra le diverse tipologie d'impresa.

Impresa individuale

COSTITUZIONE	Non è necessario un atto pubblico né la forma scritta. Può essere costituita telematicamente utilizzando la procedura telematica "ComUnica" (Comunicazione Unica), inviando una pratica digitale al registro delle Imprese tramite il portale. ComUnicaStarweb, Dire o Fedra. Essa assolve contestualmente gli obblighi verso Agenzia delle Entrate (per Partita IVA), INPS, INAIL e la SCIA al Comune utilizzando SPID, firma digitale e PEC, in questo caso non ci sono costi da sostenere, salvo per PEC e firma digitale (100-200 euro). L'aiuto di un commercialista per le pratiche di iscrizione al Registro Imprese della Camera di Commercio competente per territorio è di circa 200-400 euro.
--------------	--

USCITE:						
Spese di costituzione della società						
Cauzione affitto						
Utenze						
Ristrutturazione locali						
Mobili e macchine ufficio						
Software						
Affitti passivi e relative spese						
Retribuzioni al personale						
Collaboratori esterni						
Utenze diverse						
Commercialista						
Pubblicità						
Tasse varie						
Pubblicità						
Compensi a soci						
Interessi passivi						
Altre uscite di cassa						
TOTALE USCITE						
SALDO 1 (differ. tra tot. Entrate e tot. Uscite) DEFICIT o SURPLUS						

RAGIONE SOCIALE	Deve contenere il nome del titolare.
RESPONSABILITÀ	L'imprenditore risponde con il proprio patrimonio per le obbligazioni assunte e può essere soggetto alla liquidazione giudiziale.
PATRIMONIO	Non vi è separazione tra patrimonio personale dell'imprenditore e patrimonio dell'impresa.
CONTABILITÀ	Può optare per il Regime Fiscale Forfettario (con un costo del commercialista compreso tra gli 800-1.000 euro annui) o per il regime contabile semplificato con un costo del commercialista di circa € 1.500 annui. Possibile, se non sono superati € 500.000,00 di ricavi per attività di prestazioni servizi o € 800.000,00 per altre attività, essere considerate imprese minori e soggette a contabilità semplificata.
ASPETTO FISCALE E CONTRIBUTIVO	La tassazione prevede; IRPEF – pagata dal titolare sommando il reddito di impresa agli altri redditi. L'aliquota è progressiva in base al reddito totale, va dal 23% per redditi fino a € 28.000 al 43% per la parte di reddito eccedente i € 50.000, nel 2025. Costo aggiuntivo annuo, non di natura fiscale, per la tassa di iscrizione in Camera di Commercio pari a € 60,00 (circa). L'imprenditore dovrà versare i contributi all'INPS, in 4 rate, con un minimo di € 4.521,36 per un artigiano e € 4.611,64 per un commerciante, indipendentemente dal suo reddito finale (gli importi minimi cambiano annualmente), su un minimale di reddito di € 18.808 (nel 2026 ma cambia annualmente). Per redditi superiori si applica la percentuale del 24% (con possibilità di riduzione del 35% nel caso di il regime forfettario).

Impresa familiare

COSTITUZIONE	Si richiede un atto notarile L'atto può essere a tempo indeterminato e vale fino a modifica. Deve essere stipulato prima del periodo di imposta. In caso di nuova impresa deve essere stipulato entro 20 giorni.
--------------	--

COMPONENTI	L'imprenditore e i familiari: parenti fino al 3° grado e affini fino al 2° grado. Possono partecipare anche minorenni se in grado di stipulare un rapporto di lavoro. È necessario che i familiari prestino una collaborazione continuativa e prevalente. Non devono sussistere altri rapporti con l'imprenditore (dipendente, lavoro autonomo o di società).
ATTIVITÀ	Impresa – non è ammessa per attività professionali.
RESPONSABILITÀ	Nei confronti dei terzi è considerata come una impresa individuale. L'imprenditore risponde con il proprio patrimonio per le obbligazioni assunte e può essere soggetto alla liquidazione giudiziale. I familiari non hanno responsabilità personale.
PATRIMONIO	Non vi è separazione tra patrimonio personale dell'imprenditore e patrimonio dell'impresa.
CESSIONE	I collaboratori hanno diritto di prelazione in caso di cessione.
CONTABILITÀ	Può optare per il Regime Fiscale Forfettario (con un costo del commercialista compreso tra gli 800-1.000 euro annui) o per il regime contabile semplificato con un costo del commercialista di circa € 1.500 annui. Possibile, se non sono superati € 500.000,00 di ricavi per attività di prestazioni servizi o € 800.000,00 per altre attività, essere considerate imprese minori e soggette a contabilità semplificata.
ASPETTO FISCALE E CONTRIBUTIVO	IRPEF – Il reddito di impresa può essere ripartito tra l'imprenditore e i collaboratori – in proporzione al lavoro prestato. Al titolare deve essere assegnato almeno il 51% del reddito. IRPEF – pagata dal titolare e dai collaboratori sommando il reddito di impresa agli altri redditi. L'aliquota è progressiva in base al reddito totale, e va dal 23% al 43% nel 2025. L'imprenditore dovrà versare i contributi all'INPS, in 4 rate, con un minimo di € 4.521,36 per un artigiano e € 4.611,64 per un commerciante, indipendentemente dal suo reddito finale (gli importi minimi cambiano annualmente), su un minimale di reddito di € 18.808 (nel 2026 ma cambia annualmente). Per redditi superiori si applica la percentuale del 24% (con possibilità di riduzione del 35% nel caso di il regime forfettario).

PERDITE	Attribuite interamente all'imprenditore che può portarla in diminuzione del suo reddito complessivo.
---------	--

Società in nome collettivo (SNC)

COSTITUZIONE	Si richiede un atto notarile con un costo compreso tra i 1300 e i 1800 euro. Deve essere prevista una durata. È possibile un rinnovo tacito e illimitato. Da registrare all'ufficio del Registro Imprese presso la Camera di Commercio competente per territorio.
COMPONENTI	Almeno due soci.
RAGIONE SOCIALE	Deve riportare il nome di uno o più soci con l'indicazione di società in nome collettivo.
RESPONSABILITÀ	Ogni socio ha una responsabilità illimitata , ossia potrebbe venire intaccato il suo patrimonio personale e solidale , ossia ogni socio è personalmente responsabile per l'intero ammontare dei debiti della società, non solo per la sua quota. I creditori possono esigere l'intero pagamento da uno qualsiasi dei soci, il quale, dopo aver pagato, ha diritto di rivalsa sugli altri soci. I creditori dovranno prima rivalersi sul patrimonio della società, poi su quello dei soci (Responsabilità sussidiaria). La liquidazione giudiziale della società comporta la liquidazione giudiziale dei soci.
CAPITALE	Non è previsto un capitale minimo. Gli apporti possono essere: in contanti; in natura: occorre indicare il valore e il criterio di valutazione; apporto d'opera: occorre precisare la prestazione e i compensi.
AMMINISTRAZIONE	Se non previsto diversamente, l'amministrazione spetta a tutti i soci disgiuntamente. I compensi all'amministratore devono essere previsti dall'atto costitutivo.
CESSIONE QUOTA	Occorre il consenso degli altri soci, comporta una modifica dell'atto costitutivo. Responsabilità del nuovo socio per le obbligazioni sociali precedenti. Responsabilità del vecchio socio per le obbligazioni contratte quando era ancora socio.

CONTABILITÀ	Non può optare per il Regime Forfettario, ma per un regime contabile Semplificato con un costo di circa € 2.500 annui. Se non sono superati € 500.000,00 di ricavi per attività di prestazioni servizi o € 800.000,00 per altre attività, è considerata impresa minore e soggetta a contabilità semplificata.
ASPETTO FISCALE E CONTRIBUTIVO	IRAP – del 3,90% pagata dalla società. Il reddito di impresa viene ripartito tra i soci come da atto costitutivo. Anche se non distribuito. I soci pagheranno l'IRPEF. L'aliquota è progressiva in base al reddito totale, e va dal 23% al 43% nel 2025 Le ritenute di acconto subite dalla società vengono assegnate ai soci e recuperate in fase di dichiarazione dei propri redditi L'imprenditore dovrà versare i contributi all'INPS, in 4 rate, con un minimo di € 4.521,36 per un artigiano e € 4.611,64 per un commerciante, indipendentemente dal suo reddito finale (gli importi minimi cambiano annualmente), su un minimale di reddito di € 18.808 (nel 2026 ma cambia annualmente). Per redditi superiori si applica la percentuale del 24% (con possibilità di riduzione del 35% nel caso di il regime forfettario).
PERDITE	Per imprese in Contabilità ordinaria, sono attribuite ai soci che possono utilizzarle solo per diminuire gli utili da partecipazione in società in cinque anni. Per le imprese minori le perdite sono portate in detrazione degli altri redditi, nell'anno di conseguimento.

Società in accomandita semplice (SAS)

COSTITUZIONE	Si richiede un atto notarile. La spesa va dai 1500,00 ai 2500,00 euro. Deve essere prevista una durata. È possibile un rinnovo tacito e illimitato. Da registrare all'ufficio del Registro Imprese presso la Camera di Commercio competente per territorio.
COMPONENTI	Almeno due soci. Esistono due tipologie di soci: Accomandanti e Accomandatari.

RAGIONE SOCIALE	Deve riportare il nome di uno o più soci Accomandatari con l'indicazione del rapporto sociale.
RESPONSABILITÀ	Per i soci Accomandatari : responsabilità illimitata, solidale e sussidiaria. La liquidazione giudiziale della società comporta la liquidazione giudiziale dei soci. Solo loro possono essere amministratori. Per i soci Accomandanti : responsabilità limitata al capitale conferito, possono essere soci finanziatori o lavoratori.
CAPITALE	Non è previsto un capitale minimo. Gli apporti possono essere: <ul style="list-style-type: none"> • In contanti. • In natura – Occorre indicare il valore e il criterio di valutazione. • Apporto d'opera – occorre precisare la prestazione e i compensi.
AMMINISTRAZIONE	L'amministrazione spetta ai soci accomandatari. Se i soci accomandanti svolgono atti di amministrazione diventano responsabili illimitatamente e solidalmente.
CESSIONE QUOTA	Occorre il consenso degli altri soci, modifica atto costitutivo. Responsabilità del nuovo socio per le obbligazioni sociali precedenti. Responsabilità del socio uscente per le obbligazioni contratte quando era socio. Per la cessione della quota del socio accomandante occorre il consenso dei soci che rappresentano la maggioranza del capitale.
CREDITORE DEL SOCIO	Non può chiedere la liquidazione della quota societaria.
CONTABILITÀ	Non può optare per il regime forfettario, ma al Regime contabile Semplificato con un costo di circa € 2.500 annui. Possibile, se non sono superati € 500.000,00 di ricavi per attività di prestazioni servizi o € 800.000,00 per altre attività, essere considerate imprese minori e soggette a contabilità semplificata.
ASPETTO FISCALE E CONTRIBUTIVO	IRAP – pagata dalla società. Il reddito di impresa viene ripartito tra i soci come da atto costitutivo. Anche se non distribuito. I soci pagheranno l'IRPEF. L'aliquota è progressiva in base al reddito totale. Le ritenute di acconto subite dalla società

	vengono assegnate ai soci e recuperate in fase di dichiarazione dei propri redditi. I soci lavoratori dovranno versare i contributi all'INPS, in 4 rate, con un minimo di € 4.521,36 per un artigiano e € 4.611,64 per un commerciante, indipendentemente dal suo reddito finale nel 2026 (gli importi minimi cambiano annualmente).
PERDITE	Per imprese in contabilità ordinaria sono attribuite ai soci che possono utilizzarle solo per diminuire gli utili da partecipazione in società in cinque anni. Per le imprese minori le perdite sono portate in detrazione degli altri redditi, nell'anno di conseguimento.

Società a responsabilità limitata (SRL)

COSTITUZIONE	Si richiede un atto notarile. Il costo per la costituzione di una SRL (ordinaria) tramite notaio varia solitamente tra 1.500€ e 2.500€ + IVA per l'onorario, a cui aggiungere circa 600-800 € per imposte e spese vive (registro, bolli, diritti camerali). Da registrare all'ufficio del Registro Imprese presso la Camera di Commercio competente per territorio.
PERSONALITÀ GIURIDICA	Sì. Con l'iscrizione nel Registro Imprese.
COMPONENTI	Almeno due soci. N.B. È prevista la Srl a socio unico.
DENOMINAZIONE SOCIALE	Deve riportare l'indicazione di società a responsabilità limitata.
RESPONSABILITÀ	Limitata al capitale conferito, ma gli Amministratori (che possono essere soci o non soci) hanno una responsabilità che può essere personale se non hanno commesso irregolarità nella gestione.
CAPITALE	Non c'è un capitale minimo per la costituzione, ma deve essere versato almeno il 25% dei versamenti in contanti. Non è necessario il versamento in banca del 25% degli apporti in contanti; le somme dovranno essere versate direttamente nelle mani dei neo nominati amministratori.

	<p>Se la società viene costituita con un capitale tra € 1 e € 9,999, il capitale deve essere versato interamente in denaro all'atto della costituzione.</p> <p>Gli apporti possono essere:</p> <p>In contanti e in natura: beni mobili o immobili, crediti, prestazioni di lavoro o di servizi. Per gli apporti in natura è necessaria una perizia di stima da parte di un iscritto all'albo dei revisori scelto dal socio.</p> <p>Nella SRL UNIPERSONALE l'intero capitale sociale (100%) deve essere versato all'atto della costituzione.</p>
AMMINISTRAZIONE	<p>Salva diversa disposizione dell'atto costitutivo l'amministrazione deve essere affidata a uno o più soci.</p> <p>Può essere affidata anche a non soci se previsto nell'atto costitutivo.</p> <p>Se l'amministrazione è affidata a più persone si forma il consiglio di amministrazione.</p>
COLLEGIO SINDACALE	<p>Obbligatorio se il capitale supera 50.000 euro o se per due esercizi consecutivi vengono superati due dei seguenti limiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Totale attivo Stato Patrimoniale 4.000.000,00 euro. • Ricavi 4.000.000,00 euro. • Dipendenti 20.
CESSIONE QUOTA	<p>La cessione deve avvenire con atto con firme autenticate.</p> <p>La cessione deve essere trascritta nel libro soci.</p> <p>L'atto di cessione deve essere depositato presso l'ufficio del registro.</p> <p>Non è necessario il consenso degli altri soci.</p>
CONTABILITÀ	<p>Obbligatoriamente Ordinaria con un costo pari ad € 4.000-5.000 euro annui.</p> <p>Necessario redigere e pubblicare il bilancio.</p> <p>Necessaria la tenuta di libri sociali.</p>
ASPETTO FISCALE E CONTRIBUTIVO	<p>IRAP – versata dalla società (3,9%).</p> <p>IRES – versata dalla società (24,00%).</p> <p>Mentre sui dividendi distribuiti ai soci viene applicata una Ritenuta del 26%.</p> <p>L'imprenditore dovrà versare i contributi all'INPS, in 4 rate, con un minimo di € 4.521,36 per un artigiano e € 4.611,64 per un commerciante, indipendentemente dal suo reddito</p>

	<p>finale (gli importi minimi cambiano annualmente), su un minimale di reddito di € 18.808 (nel 2026 ma cambia annualmente). Per redditi superiori si applica la percentuale del 24% (con possibilità di riduzione del 35% nel caso di il regime forfettario).</p> <p>Le perdite verranno portate in detrazione degli utili successivi.</p>
--	---

Società a responsabilità limitata Semplificata (SRLS)

COSTITUZIONE	<p>È possibile costituire una SRL SEMPLIFICATA che richiede l'intervento del notaio ma se l'atto costitutivo si attiene ad un modello predefinito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il suo compenso deve essere nullo e il costo sarà dato solo dalle imposte e dai diritti per € 600 circa.</p> <p>Da registrare all'ufficio del Registro Imprese della Camera di Commercio competente per territorio.</p> <p>Per tutti gli altri aspetti è esattamente uguale alla SRL.</p>
AMMINISTRAZIONE	Può essere affidata a soci o non soci.
CAPITALE SOCIALE	Deve essere compreso tra € 1 e € 9.999 e deve essere sottoscritto e versato interamente alla data di costituzione e versato all'organo amministrativo (sono consentiti solo versamenti in denaro).
DENOMINAZIONE SOCIALE	Deve riportare l'indicazione di società a responsabilità limitata semplificata.
RESPONSABILITÀ	Limitata al capitale conferito, ma gli Amministratori (che possono essere soci o non soci) hanno una responsabilità che può essere personale se non hanno commesso irregolarità nella gestione.

Società per azioni (SPA)

COSTITUZIONE	Si richiede un atto notarile da registrare all'ufficio del Registro Imprese della Camera di Commercio competente per territorio.
--------------	--

PERSONALITÀ GIURIDICA	Sì. Si acquista con l'iscrizione nel Registro Imprese
COMPONENTI	Uno o più soci.
DENOMINAZIONE SOCIALE	Deve riportare l'indicazione di società per azioni.
RESPONSABILITÀ	Limitata al capitale conferito.
CAPITALE	Capitale minimo 50.000 euro Gli apporti possono essere: <ul style="list-style-type: none"> • In contanti. • In natura con relazione giurata di esperto designato dal tribunale contenente il valore e il criterio di valutazione. • Versamento prima della costituzione del 25% degli apporti in contanti.
AMMINISTRAZIONE	Salva diversa disposizione dell'atto costitutivo l'amministrazione deve essere affidata a uno o più soci. Può essere affidata anche a non soci. Se l'amministrazione è affidata a più persone forma il Consiglio di amministrazione.
COLLEGIO SINDACALE	Obbligatorio.
CESSIONE QUOTA	Il capitale è diviso in Azioni. L'azione è un titolo nominativo, il trasferimento avviene con il trasferimento del titolo, l'annotazione sul titolo stesso e la trascrizione sul libro soci. La trascrizione sul titolo richiede un passaggio davanti a un notaio. Non è necessario il consenso degli altri soci.
CONTABILITÀ	Ordinaria con un prezzo di circa 5.000 euro ed oltre. Necessario redigere e pubblicare il bilancio. Necessaria la tenuta di libri sociali.
ASPETTO FISCALE	IRAP – versata dalla società pari al 3,90%. IRES – versata dalla società pari al 24%. Le perdite verranno portate in detrazione degli utili successivi.

Società cooperativa (soc. coop.)

COSTITUZIONE	Si richiede un atto notarile che può avere un costo compreso tra € 1500 a € 2000. Necessaria l'iscrizione entro 20 giorni al Registro Imprese presso la Camera di Commercio competente per territorio e all'Albo delle Società Cooperative Le cooperative sono suddivise in due categorie: <ul style="list-style-type: none"> • A MUTUALITÀ PREVALENTE (registrate in apposito albo presso il Ministero delle Attività Produttive) che operano in prevalenza a favore dei propri soci • A MUTUALITÀ NON PREVALENTE che possono operare anche con terzi non soci
PERSONALITÀ GIURIDICA	Sì
SOCI	Almeno 3 e può costituirsi come SRL Se i soci sono più di 20 e l'Attivo Patrimoniale supera € 1.000.000 si deve costituire come SPA Le società cooperative con soci da 3 a 9 si costituiscono come SRL
DENOMINAZIONE SOCIALE	Deve riportare l'indicazione di società cooperativa
SEDE	Dove ha luogo l'amministrazione
RESPONSABILITÀ	Responsabilità limitata: per le obbligazioni sociali risponde solo la società con il suo patrimonio
CAPITALE	Capitale variabile e può essere suddiviso in quote o azioni del valore minimo di € 25,00 e un valore massimo di € 500,00. Sono previsti dei massimali complessivi Gli apporti possono essere: <ul style="list-style-type: none"> • In contanti. • In natura con relazione giurata di esperto designato dal tribunale contenente il valore e il criterio di valutazione. • Versamento prima della costituzione dei 25% degli apporti in contanti. Ciascun socio ha un voto, qualunque sia il valore della quota o il numero di azioni possedute.

AMMINISTRAZIONE	Il sistema di amministrazione adottato viene indicato nell'atto costitutivo. Nel sistema tradizionale, se non è diversamente stabilito dallo statuto, l'amministrazione spetta ad un amministratore unico o a più amministratori.
COLLEGIO SINDACALE	Obbligatorio solo in alcuni casi.
CESSIONE QUOTA	La cessione deve essere autorizzata dagli amministratori.
CONTABILITÀ	Ordinaria con un costo variabile tra 4.000 e 5.000 euro annui. È necessario redigere e pubblicare il bilancio. È necessaria la tenuta di libri sociali.
AGEVOLAZIONI FISCALI	Spettano solo alle cooperative a mutualità prevalente. La principale agevolazione riguarda l'IRES e IRAP 3,90%.
FONDI MUTUALISTICI	Destinazione di una quota degli utili annuali pari al 3% (oltre al 30% di riserva obbligatoria) a devoluzione del patrimonio residuo delle cooperative in liquidazione.

Cooperative sociali

➔ Hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso:

- la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi (**Tipo A**)
- lo svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiati (almeno il 30% dei lavoratori presenti) (**Tipo B**)

Da qui la definizione di cooperative sociali di Tipo A e di Tipo B

Le Start up innovative

Il Decreto crescita 2.0 (del 2012) ha previsto la nascita delle "Start up innovative" ossia società di capitali (Spa o srl, anche semplificata) con una serie di requisiti:

- avere una compagine societaria composta, per la maggioranza del capitale sociale, da soci persone fisiche;
- avere, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico.

Tali società devono soddisfare almeno uno dei seguenti requisiti su tre:

- l'ammontare delle spese di ricerca o sviluppo deve risultare pari almeno al 15% del maggiore tra i costi o i ricavi della produzione;
- almeno un terzo della forza lavoro deve essere rappresentata da personale altamente qualificato;
- la start up deve detenere almeno un brevetto o una licenza relativi a prodotti o servizi innovativi.

Per quanto riguarda le agevolazioni, per le somme investite nel capitale sociale, è prevista:

- una detrazione IRPEF del 65% per le persone fisiche (per un ammontare massimo di investimento pari ad e 1.000.000,00) (le quote vanno tenute almeno 3 anni)
- una deduzione IRES del 30% per le società (per un ammontare massimo di investimento pari ad e 1.800.000,00)
- una deduzione IRES del 50% nei casi di acquisizione dell'intero capitale sociale da parte di società, a condizione che l'intero capitale sociale sia acquisito e mantenuto per almeno 3 anni.

Sono escluse dalle procedure di liquidazione giudiziaria e concordato preventivo per un periodo di 5 anni Sono inoltre

destinatario di una serie di servizi pubblici relativi alla promozione all'estero e all'internazionalizzazione.

Valutazioni da effettuare per le diverse forme giuridiche in sede di costituzione societaria

Responsabilità personale dei soci

Se si prevede l'assunzione della responsabilità illimitata e solidale, occorre valutare il grado di fiducia nelle persone con le quali si ha intenzione di avviare l'impresa. Se si pensa di seguire da vicino l'attività si può ad esempio optare per una società di persone o una impresa individuale, pur sapendo che tali forme giuridiche presentano generalmente una composizione di persone coinvolte piuttosto limitata.

Patrimonio personale dei soci

Se si dispone di un cospicuo patrimonio non si avrà sicuramente convenienza a costituire una società di persone con soci che non sono titolari di beni poiché in caso di insolvenza si rischierebbe di rispondere anche per gli altri soci.

Attività svolta e redditi personali

Disponendo di elevati redditi personali si avrà la convenienza a costituire una società di capitali, per la quale si andranno a dichiarare solo gli utili effettivamente distribuiti dalla società; se si opta invece per una società di persone, si riceverà dalla società una parte del reddito prodotto proporzionale alla quota di partecipazione, indipendentemente dalla effettiva distribuzione dell'utile.

Capitale per la costituzione e capitale investito

Spesso la misura minima del capitale richiesto per la costituzione delle società può rappresentare un elemento che ostacola l'avvio della nuova attività così come il capitale inve-

stito; infatti in presenza di responsabilità illimitata e solidale, il rischio d'impresa aumenta in proporzione ai mezzi necessari per il funzionamento dell'impresa.

Quota di partecipazione

Un consistente investimento in una società di persone è da effettuarsi solo se si può svolgere un controllo diretto sulla società e sulle decisioni da assumere per il suo funzionamento. Infatti l'acquisizione di una modesta quota di partecipazione alla società (e agli utili realizzati), risulterebbe rischioso dato che ci si deve assumere una responsabilità illimitata e solidale.

Trasferibilità della quota

La possibilità di trasferire la propria quota di partecipazione anche in sede di successione (insieme alle relative formalità e oneri) sono elementi da tenere in considerazione. Si può infatti dire che a livello generale il trasferimento di azioni e di quote di S.r.l. appare più semplice del trasferimento delle quote di società di persone (in queste società infatti, a causa della responsabilità illimitata e solidale, l'identità personale dei soci ha un ruolo molto importante tanto da richiedere la modifica dell'atto costitutivo con le stesse modalità previste in fase di costituzione).

Sistema di tassazione

Nelle società di persone il socio è comunque soggetto alla tassazione dell'intero utile sia nel caso in cui tale utile sia distribuito sia nel caso in cui venga accantonato; nelle società di capitali il socio è sottoposto a tassazione solo sulla parte di utili effettivamente distribuiti.

Di conseguenza, ad esempio, disponendo di elevati redditi personali si avrà la convenienza a costituire una società di capitali, per la quale si andranno a dichiarare solo gli utili effettivamente distribuiti dalla società; se si opta invece per

una società di persone, si riceverà dalla società una parte del reddito prodotto proporzionale alla quota di partecipazione, indipendentemente dalla effettiva distribuzione dell'utile.

2. Gli enti del terzo settore

Il Terzo Settore rappresenta oggi uno dei pilastri dell'ordinamento italiano nei rapporti fra cittadinanza attiva, pubbliche amministrazioni e mercato. La riforma avviata con il Codice del Terzo Settore (d.lgs. 117/2017, "CTS"), successivamente integrata dal d.lgs. 105/2018 e da numerosi interventi fiscali più recenti (fra cui la legge 84/2025 e il d.lgs. 186/2025), ha progressivamente costruito un quadro unitario sotto il profilo civilistico e tributario [1] [2].

* Riferimenti Legislativi degli Enti del Terzo Settore

- [1] D.lgs. 3 luglio 2017, n. 117 – Codice del Terzo Settore (artt. 1, 4, 45-48, 79, 79-bis, 82)
- [2] D.lgs. 3 agosto 2018, n. 105 – Modifiche e integrazioni al Codice del Terzo Settore
- [3] Legge 17 giugno 2025, n. 84 – Art. 8, decorrenza delle disposizioni fiscali del Terzo Settore
- [4] D.lgs. 4 dicembre 2025, n. 186 – Revisione disciplina fiscale ETS (artt. 2, 3, 5, 6)
- [5] Circolare Agenzia delle Entrate n. 3 del 2025 – Prime indicazioni sul regime fiscale ETS (Titolo X CTS)
- [6] Interpello Agenzia delle Entrate n. 406 del 2021 – Qualifica ETS e RUNTS
- [7] Interpello Agenzia delle Entrate n. 252 del 2019 – Art. 82 CTS e imposte indirette
- [8] Risoluzione Agenzia delle Entrate n. 158/E del 2017 – Prime indicazioni su art. 82 CTS

Le ultime innovazioni legislative – in particolare:

- la fissazione della decorrenza del Titolo X CTS (regime fiscale ETS) al periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31.12.2025 [3],
- l'inserimento dell'art. 79-bis CTS e la revisione dei regimi agevolati per ODV e APS con soglia a 85.000 euro [4],
- il via libera della Commissione europea alle norme fiscali in favore del Terzo Settore (comunicato 8.3.2025, richiamato dalla circolare AdE 3/2025) [5],

rendono oggi maturo un quadro che, pur ancora in evoluzione, è ormai sostanzialmente definito per gli Enti del Terzo Settore (ETS) iscritti al RUNTS.

Nel presente saggio si affrontano, alla luce di tali novità:

1. le differenti forme giuridiche di ETS (dalle associazioni alle cooperative sociali),
2. la disciplina dell'iscrizione al RUNTS,
3. il regime civilistico e soprattutto fiscale applicabile agli ETS.

2.1. Le forme giuridiche degli Enti del Terzo Settore

L'art. 4 CTS individua come Enti del Terzo Settore:

- organizzazioni di volontariato (ODV),
- associazioni di promozione sociale (APS),
- enti filantropici,
- imprese sociali, incluse le cooperative sociali,
- reti associative,
- società di mutuo soccorso,
- associazioni, riconosciute o non riconosciute,
- fondazioni,
- altri enti privati diversi dalle società,

costituiti senza scopo di lucro, per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, mediante lo svolgimento in via esclusiva o principale di una o più attività di interesse generale e

iscritti nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) [1] [2].

La qualifica di ETS è dunque il risultato congiunto di:

- un profilo oggettivo (attività di interesse generale ex art. 5 CTS),
- un profilo soggettivo (assenza di scopo di lucro, vincoli statutari su patrimonio e utili),
- un profilo formale (iscrizione al RUNTS).

Nel perimetro ETS rientrano sia associazioni riconosciute (con personalità giuridica ex artt. 14 ss. c.c. come riformati) sia non riconosciute.

- Le associazioni riconosciute godono della limitazione di responsabilità patrimoniale (risponde l'ente con il proprio patrimonio, salvo ipotesi di responsabilità personale degli amministratori).
- Le associazioni non riconosciute comportano, in linea di principio, la responsabilità personale e solidale di chi agisce in nome e per conto dell'ente per le obbligazioni assunte, secondo le regole codicistiche.

Il CTS non crea forme giuridiche nuove, ma si innesta sulla disciplina civilistica riformata del libro I c.c., che è stata espressamente rivista dalla legge delega 106/2016 e dal d.lgs. 117/2017 proprio per adeguare associazioni e fondazioni al nuovo ecosistema del Terzo Settore [1] [2].

Le fondazioni possono assumere la qualifica ETS quando rispettano i requisiti dell'art. 4 CTS e si iscrivono nella specifica sezione RUNTS (enti filantropici o altri enti del Terzo Settore, a seconda dell'operatività concreta) [1].

Gli enti filantropici, di regola in forma di fondazione o associazione riconosciuta, sono caratterizzati dalla prevalenza

dell'attività di erogazione di denaro, beni o servizi a favore di soggetti svantaggiati o di enti terzi, e sono oggetto di disciplina specifica nel CTS.

Le imprese sociali sono disciplinate da un decreto autonomo (d.lgs. 112/2017) ma sono incluse fra gli ETS dall'art. 4 CTS. Le cooperative sociali e i loro consorzi acquisiscono di diritto la qualifica di impresa sociale e, ai fini del CTS, rientrano nella sezione RUNTS "imprese sociali, incluse le cooperative sociali" [1] [2].

Dal punto di vista fiscale, però, il CTS opera varie distinzioni:

- molte norme del Titolo X si applicano agli ETS diversi dalle imprese sociali (art. 79 CTS) [1],
- talune agevolazioni in materia di imposte indirette (art. 82) comprendono le cooperative sociali ma escludono le imprese sociali costituite in forma di società [5] [7].

Completano il quadro:

- le società di mutuo soccorso (con un regime transitorio specifico per quelle pre-esistenti, secondo la legge delega 106/2016),
- le reti associative, cui il CTS attribuisce funzioni di coordinamento, rappresentanza e supporto degli ETS ad esse aderenti,
- la categoria residuale degli "altri enti del Terzo Settore", che consente di ricomprendere forme organizzative non tipizzate, purché prive di scopo di lucro e in linea con i requisiti sostanziali e formali del Codice [1].

2.2. Il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)

Il RUNTS è istituito presso il Ministero del Lavoro ed è gestito su base territoriale in collaborazione con Regioni e Pro-

vince autonome; è articolato in sette sezioni (ODV, APS, enti filantropici, imprese sociali incluse le cooperative sociali, reti associative, società di mutuo soccorso, altri ETS) [1].

Secondo l'Agenzia delle Entrate, l'iscrizione nel RUNTS ha effetto costitutivo della qualifica di ETS e costituisce presupposto per l'accesso alle agevolazioni previste dal CTS e da altre norme fiscali settoriali [6]. Enti non iscritti non possono legittimamente qualificarsi ETS, né utilizzare la sigla "ETS" in denominazione o negli atti.

Gli artt. 45-48 CTS impongono che nel RUNTS risultino, per ciascun ente, almeno:

- denominazione e forma giuridica,
- sede legale,
- data di costituzione,
- attività di interesse generale esercitate (art. 5 CTS),
- codice fiscale/partita IVA,
- eventuale personalità giuridica e relativo patrimonio minimo,
- generalità del legale rappresentante e dei titolari di cariche [1].

Gli atti per i quali è previsto deposito/iscrizione sono opponibili ai terzi solo dalla pubblicazione nel RUNTS, salvo prova della conoscenza effettiva da parte dei terzi (art. 52 CTS) [1]. Ciò avvicina il RUNTS, per funzione, ai registri delle imprese e delle persone giuridiche, con rilievo centrale nei traffici giuridici.

La connessione fra RUNTS e fisco è duplice:

- sul piano delle imposte dirette, l'art. 79 e, più in generale, il Titolo X CTS si applicano agli ETS iscritti al RUNTS, a decor-

rere dal periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31.12.2025, dopo il via libera UE [3] [5];

- sul piano delle imposte indirette, l'art. 82 CTS – già parzialmente applicabile in via transitoria a ONLUS, ODV e APS – dispiega ora i suoi effetti in via stabile sugli ETS iscritti, con un coordinamento che la circolare AdE 3/2025 dettaglia proprio alla luce dell'autorizzazione comunitaria [5] [7].

2.3. Regime civilistico degli ETS

Il CTS riordina la disciplina civilistica degli enti non profit, con alcuni assi portanti:

- assenza di scopo di lucro e divieto di distribuzione, anche indiretta, di utili e avanzi di gestione;
- vincolo di destinazione del patrimonio alle finalità statutarie, anche in caso di scioglimento;
- diritti di partecipazione, informazione e controllo degli associati rafforzati rispetto al regime previgente;
- obblighi di trasparenza e pubblicità (deposito di bilanci e rendiconti nel RUNTS, eventuale bilancio sociale per enti di maggiori dimensioni) [1] [6].

La legge delega 106/2016 e il CTS hanno, inoltre, semplificato il procedimento di riconoscimento della personalità giuridica e disciplinato in modo più puntuale trasformazioni, fusioni e scissioni fra enti non profit [2].

Gli ETS devono tenere scritture contabili idonee a rappresentare con chiarezza e trasparenza l'andamento gestionale e redigere annualmente un bilancio di esercizio, composto da stato patrimoniale, rendiconto gestionale e relazione di missione; per gli enti più piccoli è ammesso il rendiconto per cassa [1].

Il bilancio (e, se dovuto, il bilancio sociale) va depositato nel RUNTS, con effetti sia sul piano civilistico (opponibilità) sia su quello fiscale (controlli e verifiche mirate ex art. 94 CTS) [1].

Per gli enti religiosi civilmente riconosciuti e per le fabbricere, il CTS prevede l'applicazione selettiva della disciplina ETS alle sole attività di interesse generale (art. 5) e alle eventuali attività diverse (art. 6), subordinatamente all'adozione di un regolamento e alla costituzione di un patrimonio destinato con scritture contabili separate; la responsabilità verso i creditori per tali attività è limitata al patrimonio destinato stesso [1].

2.4. Regime fiscale degli ETS: struttura e novità recenti

Il Titolo X CTS disciplina organicamente il regime fiscale degli ETS, da coordinare con il TUIR e con la normativa su imposte indirette e tributi locali [1] [5]. Attraverso la legge 84/2025 e il d.lgs. 186/2025 è stata fissata la decorrenza generale di tali norme al periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2025 (quindi, in via ordinaria, dal 2026) [3] [4].

L'art. 79 CTS stabilisce che, per gli ETS diversi dalle imprese sociali, si applicano:

- le disposizioni del Titolo X CTS,
- le norme del Titolo II TUIR (DPR 917/1986), in quanto compatibili [1].

La norma definisce i criteri per qualificare come non commerciali le attività di interesse generale ex art. 5 CTS:

- attività svolte a titolo gratuito o con corrispettivi non superiori ai costi effettivi, tenendo conto anche di contributi pubblici o privati;

- attività con ricavi che eccedono i costi entro limiti quantitativi e temporali (tolleranza percentuale per periodi d'imposta limitati);
- ulteriori ipotesi tipizzate (es. attività di ricerca scientifica e talune attività sanitarie/socio-sanitarie, alle condizioni previste).

L'ente:

- mantiene la qualifica di ente non commerciale se svolge in via esclusiva o prevalente attività non commerciali di interesse generale secondo tali criteri;
- assume fiscalmente la qualifica di ente commerciale se i proventi delle attività svolte in forma d'impresa (art. 5 fuori parametri + art. 6) superano nel periodo d'imposta le entrate da attività non commerciali [1].

Questa impostazione, coordinata con gli artt. 73 ss. TUIR, consente di superare la vecchia frammentazione ONLUS/ODV/APS e di razionalizzare la distinzione fra ETS non commerciali (agevolati) ed ETS commerciali.

Con il d.lgs. 186/2025 è stato introdotto l'art. 79-bis CTS, che disciplina il passaggio di beni strumentali dall'attività commerciale a quella non commerciale per effetto del mutamento della qualificazione fiscale dell'attività [4].

In sintesi:

- in caso di trasferimento di beni relativi all'impresa dall'area commerciale a quella istituzionale/non commerciale, l'ETS può optare per la sospensione della plusvalenza (non concorrenza alla formazione del reddito imponibile),
- a condizione che i beni siano utilizzati per attività statutarie a fini civici, solidaristici e di utilità sociale;

- la plusvalenza sospesa diviene imponibile se il bene è successivamente destinato ad altre finalità o ceduto/indenizzato.

Si tratta di una norma di forte razionalizzazione, che evita salti di imposta nei processi di “riconversione” verso l’attività non commerciale, coerente con la logica pro-ETS del nuovo Titolo X [4].

L’art. 86 CTS, come modificato dal d.lgs. 186/2025, prevede un regime forfetario di favore per le attività commerciali svolte da ODV e APS che rispettano il limite di ricavi annui:

- soglia portata a 85.000 euro sia nel CTS (art. 86, comma 1) sia nel d.l. 146/2021 come modificato [4],
- coefficiente di redditività dell’1% per le ODV e del 3% per le APS,
- esoneri estesi dagli obblighi di registrazione e tenuta delle scritture contabili, pur permanendo l’obbligo di conservare i documenti [4].

Ai fini IVA, il regime comporta:

- non esercizio della rivalsa dell’imposta sulle operazioni nazionali,
- assenza del diritto di detrazione dell’IVA sugli acquisti,
- esonero da una serie di adempimenti, salvo numerazione e conservazione delle fatture [4].

Il d.lgs. 186/2025 collega inoltre questo regime alla piena operatività del Titolo X, precisando che per gli ETS iscritti al RUNTS le disposizioni fiscali si applicano, in via generale, dal periodo d’imposta successivo a quello in corso al 31.12.2025 [3] [4].

Gli artt. 81 e 83 CTS disegnano il sistema di fiscalità di vantaggio sulle erogazioni liberali:

- art. 83: prevede detrazione IRPEF del 30% (35% per ODV) per persone fisiche, entro 30.000 euro annui, deduzione dal reddito complessivo (fino al 10% del reddito) per persone fisiche, enti e società, con riporto dell’eccedenza fino a quattro periodi d’imposta;
- art. 81 – “social bonus”: credito d’imposta (65% persone fisiche, 50% enti e società) per erogazioni a favore di ETS che realizzano progetti di recupero di beni pubblici inutilizzati o beni confiscati [1] [5].

Tali agevolazioni si sommano alle previsioni generali del TUIR in tema di deducibilità/detraibilità delle erogazioni liberali, ma ne costituiscono disciplina speciale, razionalizzata e maggiormente premiante.

L’art. 82 CTS regola il regime di imposte indirette e tributi locali per gli ETS (comprese le cooperative sociali, ma con esclusione – per taluni profili – delle imprese sociali costituite in forma di società) [1] [5]. Fra le principali previsioni:

1. Trasferimenti gratuiti di beni (successioni, donazioni, ipotecaria e catastale) non sono soggetti all’imposta sulle successioni e donazioni né alle imposte ipotecaria e catastale i trasferimenti a titolo gratuito in favore di ETS, purché i beni siano utilizzati per fini statutarie ex art. 8 CTS [1] [7].
2. Atti costitutivi, modifiche statutarie, operazioni straordinarie imposta di registro, ipotecaria e catastale in misura fissa per atti costitutivi, modifiche statutarie, fusioni, scissioni e trasformazioni degli ETS; esenzione da imposta di registro per le modifiche statutarie necessarie ad adeguare gli atti a modifiche o integrazioni normative; esenzione dall’imposta di registro per gli atti costitutivi e connessi allo svolgimento dell’attività delle ODV [7] [8].

3. Imposta di bollo esenzione dall'imposta di bollo per gli atti, documenti, contratti, istanze, certificazioni e documenti informatici posti in essere o richiesti dagli ETS iscritti al RUNTS [5] [8].

La prassi (risoluzione 158/E/2017, interPELLI 22/2021, 252/2019, 277/2020) ha progressivamente:

- chiarito l'applicabilità transitoria di tali benefici a ONLUS, ODV e APS iscritte nei registri previgenti dal 2018 in avanti,
- definito i limiti oggettivi (es. distinzione fra cessione di azienda – per la quale non opera l'art. 82, comma 4 – e trasferimenti immobiliari diretti a ETS) [7] [8].

Con la piena applicazione del Titolo X, tali regole si estendono in via ordinaria agli ETS iscritti al RUNTS, con maggior certezza del quadro agevolativo.

Sul versante IVA, il legislatore si muove entro il vincolo del diritto UE. La legge delega 111/2023 ha imposto una razionalizzazione della disciplina IVA degli ETS, con particolare attenzione alle attività di interesse generale.

In attesa di una riforma organica:

- l'art. 6 del d.lgs. 186/2025 ha prorogato al 1° gennaio 2036 l'entrata in vigore di alcune disposizioni che avrebbero trasformato da "escluse" ad "esenti" determinate operazioni degli enti associativi, mantenendo dunque per un lungo periodo lo status quo [4];
- le norme transitorie per associazioni sportive dilettantistiche e società sportive dilettantistiche, strettamente collegate alla prospettiva ETS, confermano il quadro in evoluzione ma stabilizzato fino a date differite, per evitare impatti improvvisi sulle strutture associative [5].

In prospettiva, la razionalizzazione dovrà coordinare:

- attività esenti ex art. 10 DPR 633/1972 per ETS,
- corretta neutralità competitiva rispetto agli operatori for profit,
- semplificazione degli adempimenti per le attività di interesse generale [4] [5].

2.5. Implicazioni pratiche

1. Scelta della forma giuridica. È necessario valutare, in sede di pianificazione, se la struttura più adeguata sia un'associazione (riconosciuta o non), una fondazione, una cooperativa sociale o un'altra forma ETS, tenendo conto di: responsabilità patrimoniale, governance, necessità di attrarre capitali, rapporti con la PA.
2. Redazione di statuti conformi al CTS. Gli atti costitutivi/statuti devono recepire puntualmente i vincoli del CTS (assenza di lucro, clausole di devoluzione del patrimonio, vincoli sulle attività, norme di democrazia interna), anche al fine di accedere alle agevolazioni fiscali del Titolo X.
3. Iscrizione e gestione nel RUNTS Deve risultare nel RUNTS la corretta sezione (ODV, APS, ente filantropico, impresa sociale, ecc.), poiché molte discipline fiscali e civilistiche sono differenziate in funzione della tipologia di ente.
4. Qualificazione delle attività e separazione contabile È necessario distinguere in bilancio e in contabilità fra: attività di interesse generale non commerciali, attività di interesse generale svolte in forma d'impresa, attività diverse ex art. 6 CTS, per evitare il superamento delle soglie che conducono alla qualifica di ente commerciale ai sensi dell'art. 79 CTS.
5. Utilizzo dei regimi agevolati ODV e APS devono verificare il rispetto della soglia di 85.000 euro di ricavi per poter applicare il regime forfetario speciale (art. 86 CTS), valutando

costi/benefici in termini di semplificazione contabile e impossibilità di detrarre IVA.

6. Gestione dei trasferimenti patrimoniali In operazioni su beni immobili o trasferimenti gratuiti, occorre verificare la sussistenza dei requisiti dell'art. 82 CTS per beneficiare di esenzioni o imposte fisse (successioni/donazioni, registro, ipotecaria, catastale, bollo), nonché le condizioni sulla destinazione del bene.
7. Programmazione temporale Poiché il Titolo X CTS trova applicazione generalizzata dagli esercizi successivi al 2025, è necessario coordinare piani di riorganizzazione, iscrizioni al RUNTS, modifiche statutarie e operazioni straordinarie con le nuove decorrenze normative.

2.6. Conclusioni

La riforma del Terzo Settore ha trasformato un insieme frammentato di discipline (ONLUS, ODV, APS, cooperative sociali, enti non commerciali in genere) in un sistema unitario e coerente, centrato sugli Enti del Terzo Settore definiti dal CTS e iscritti al RUNTS [1] [6].

Sul piano civilistico, l'intervento ha modernizzato il diritto delle associazioni e fondazioni, rafforzato la tutela degli associati, imposto obblighi di trasparenza e bilancio e introdotto strumenti idonei a governare trasformazioni, fusioni e patrimoni destinati, anche per enti religiosi [1] [2].

Sul piano fiscale, il Titolo X CTS, reso pienamente operativo dalle più recenti innovazioni (legge 84/2025, d.lgs. 186/2025, autorizzazione UE 2025), conferisce finalmente stabilità a un regime che:

- distingue in modo strutturato ETS non commerciali e commerciali,
- offre regimi forfetari e agevolazioni ad hoc per ODV e APS,

- prevede un sistema articolato di detrazioni, deduzioni e crediti d'imposta per le erogazioni liberali,
- introduce un articolato regime agevolato in materia di imposte indirette e tributi locali,
- si avvia verso una razionalizzazione complessiva anche in materia di IVA [3] [5].

In prospettiva, gli ETS divengono così non solo destinatari di favore fiscale, ma soggetti regolati in modo organico nel loro complesso ciclo di vita (costituzione, gestione, operazioni straordinarie, estinzione), con un equilibrio sempre più raffinato fra promozione dell'utilità sociale, tutela dell'erario e corretta concorrenza con gli operatori for profit.

3. Il regime fiscale agevolato (regime forfettario)

Per i lavoratori autonomi, ditte individuali e liberi professionisti, dal 2016 è possibile adottare un Regime Fiscale particolarmente agevolato dal punto di vista fiscale.

- Accedono al regime tutte le persone fisiche o ditte individuali, che operano da tempo, e chi avvia una nuova attività:
 - che abbiano conseguito ricavi annui (o prevedano di conseguire) non superiori ad € 85.000
 - che non abbiano sostenuto spese per collaboratori, lavoro accessorio e dipendenti superiori a 20.000 euro lordi/annui
- Il Regime cessa a partire dall'anno successivo a quello in cui viene meno anche solo un requisito o si realizzano ricavi superiori ad € 100.000. Se si verificano in corso d'anno ricavi superiori, dall'anno stesso non è più applicabile.
- Il regime forfettario prevede un regime di tassazione con imposta sostitutiva da applicare al prodotto tra il fatturato realizzato e il coefficiente di redditività (che varia in funzio-

ne del codice attività con cui la partita IVA è stata aperta), dedotto il contributo INPS.

Il limite massimo di ricavi/fatturato è stabilito **in € 85.000 per tutte le attività**, mentre il coefficiente di redditività dipende dal tipo di attività svolta, a sua volta inquadrato in uno specifico **codice ATECO**.

La percentuale di tassazione è pari al 15%, per le nuove attività è pari al 5% per i primi cinque anni (a condizione che il contribuente non abbia esercitato attività d'impresa nei 5 anni precedenti; o non sia la prosecuzione di una attività svolta come dipendente)

Caratteristiche

- Le fatture emesse ai clienti non sono soggette ad IVA.
- Non si detrae l'IVA sugli acquisti.
- I costi sostenuti per l'attività non sono deducibili. Comunque la relativa documentazione va conservata.
- Non si paga l'IRAP.
- Non si devono effettuare la liquidazione IVA e il versamento dell'imposta e si è esonerati dalla Dichiarazione IVA annuale.
- Non si applica la Ritenuta d'Acconto (per chi è soggetto).

4. Iter burocratici per aprire una nuova impresa

La costituzione e l'avvio di un'attività richiedono adempimenti presso diversi enti, che solitamente vengono gestiti in modo telematico e accorpato.

I principali punti di riferimento a cui rivolgersi:

- **Camera di commercio** – È l'Ente centrale presso cui si iscrivono le imprese individuali e le società tramite **ComUnica**

una procedura telematica che permette, con un unico avvio, di adempiere agli obblighi verso il Registro Imprese e gli altri Enti (Agenzia delle Entrate, INPS, Inail, etcc..). Prima della iscrizione in Camera di Commercio è necessario individuare il codice attività ATECO ISTAT anche per capire gli adempimenti necessari per il suo avvio.

- **SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive)** presente presso il Comune competente dove si vuole avviare l'attività e attraverso il quale è necessario presentare la eventuale SCIA (Segnalazione Certificata di Inizio Attività) e le autorizzazioni amministrative/sanitarie. Il Suap è utile per conoscere gli adempimenti necessari, licenze e permessi per particolari attività e attraverso il portale Impresa in un giorno – si può inviare telematicamente la SCIA e altre pratiche comunali.
- **Agenzia delle Entrate per l'apertura della Partita Iva** qualora non gestita tramite Comunica.

Approfondimento – *Business Plan* per l'avvio di un'attività di vendita online di vino

1. Executive Summary

Il presente business plan ha l'obiettivo di delineare le linee guida per l'avvio di una piattaforma di vendita online di vini, con focus sul mercato italiano e su mercati esteri selezionati. L'attività prevede la creazione di un sito e-commerce proprietario, integrato con marketplace specializzati (in particolare Ebay), e la commercializzazione di vini provenienti principalmente dall'Oltrepò Pavese, oltre a una selezione di vini pregiati italiani (Barolo, Amarone, Prosecco) acquistati a condizioni vantaggiose.

2. Analisi di Mercato

2.1. Scenario di riferimento

- **Mercato italiano del vino online:** Nel 2025 il valore delle vendite online di vino in Italia ha superato 400 milioni di euro, con una crescita annua media del 10%. La domanda è trainata da consumatori tra i 30 e i 55 anni, con attenzione crescente verso prodotti di qualità e provenienza certificata.

- **Mercati esteri:** I principali mercati target sono Germania, Regno Unito, USA e Paesi Bassi, caratterizzati da una forte domanda di vini italiani e da una buona propensione all'acquisto online.
- **Canali di vendita:** Oltre al sito proprietario, si prevede l'utilizzo di Ebay, che offre minori complessità logistiche rispetto ad Amazon, e la collaborazione con siti specializzati.

2.2. Analisi della concorrenza

- **Competitor diretti:** E-commerce di vini italiani (es. Tannico, Vino.com, Callmewine).
- **Punti di forza:** Ampia gamma di vini selezionati, prezzi competitivi, logistica semplificata tramite Ebay.
- **Punti di debolezza:** Necessità di costruire una reputazione e una base clienti.

3. Descrizione dell'Attività

3.1. Piattaforma e-commerce

- **Sviluppo di un sito web dedicato:** Struttura responsive, multilingua, integrata con sistemi di pagamento internazionali e gestione magazzino.
- **Integrazione con Ebay:** Creazione di un negozio ufficiale, gestione centralizzata degli ordini, sincronizzazione delle giacenze.
- **Collegamento con siti specializzati:** Partnership per la promozione e la vendita su portali di settore.

3.2. Offerta commerciale

- **Vini dell'Oltrepò Pavese:** Ampia selezione di vini rossi, bianchi e spumanti.

- **Vini pregiati:** Barolo, Amarone, Prosecco, selezionati tramite fornitori affidabili a prezzi vantaggiosi.
- **Packaging e spedizione:** Imballaggi certificati, spedizioni assicurate in Italia e all'estero.

4. Piano Operativo

4.1. Fornitori e approvvigionamenti

- **Selezione fornitori:** Accordi con cantine dell'Oltrepò Pavese e distributori di vini pregiati.
- **Condizioni di acquisto:** Acquisto a stock con sconti dal 30% al 50% rispetto al prezzo di mercato.

4.2. Logistica

- **Magazzino:** Gestione in outsourcing presso gli stessi produttori di vino, che ricevono l'ordine e provvedono alla spedizione.
- **Spedizioni:** Contratti con corrieri nazionali e internazionali, gestione resi e assicurazione.

5. Piano Economico-Finanziario

5.1. Ipotesi di base

- **Costo di acquisto vini:** 30% del prezzo di vendita finale.
- **Margine lordo:** 70% sul prezzo di vendita.
- **Prezzo medio di vendita:** €20/bottiglia (stima prudentiale).
- **Volume di vendita primo anno:** 5.000 bottiglie.
- **Fatturato atteso primo anno:** €100.000.

5.2. Costi di avvio

Voce	Importo (€)
Sviluppo piattaforma	10.000
Marketing e promozione	8.000
Logistica e magazzino	5.000
Spese amministrative	2.000
Totale	25.000

5.3. Costi operativi annui

Voce	Importo (€)
Acquisto vini (30%)	30.000
Logistica e spedizioni	10.000
Marketing	8.000
Gestione piattaforma	3.000
Spese generali	4.000
Totale	55.000

5.4. Stima del Payback Period

- **Margine operativo annuo:** €100.000 (fatturato) - €55.000 (costi operativi) = €45.000
- **Payback period:** €25.000 (investimento iniziale) / €45.000 (margine operativo annuo) \approx 0,56 anni (circa 7 mesi)

6. Analisi SWOT

- **Punti di forza:** Offerta di vini selezionati, prezzi competitivi, logistica efficiente.
- **Punti di debolezza:** Necessità di investimenti iniziali, costruzione della brand awareness.
- **Opportunità:** Crescita del mercato online, espansione nei mercati esteri, partnership con produttori locali.
- **Minacce:** Concorrenza agguerrita, variazioni normative su accise e spedizioni internazionali.

7. Aspetti Normativi e Fiscali

- **Licenze e autorizzazioni:** Iscrizione alla Camera di Commercio, SCIA per vendita alcolici, rispetto delle normative UE per l'export.
- **Regime fiscale:** Valutazione del regime fiscale più idoneo (ordinario o forfettario), gestione IVA intra-UE ed extra-UE.
- **Tracciabilità:** Obbligo di tracciabilità dei prodotti e rispetto delle normative sull'etichettatura.

8. Conclusioni

L'attività presenta un profilo di rischio contenuto, grazie a un modello di business prudentiale, margini elevati e una struttura dei costi flessibile. Il payback period stimato è inferiore a un anno, rendendo l'investimento particolarmente interessante. Si raccomanda un'attenta gestione della logistica e una strategia di marketing mirata per accelerare la crescita della clientela e la penetrazione nei mercati esteri.

GET TEST

Test sulle attitudini imprenditoriali

DURHAM UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
GENERAL ENTERPRISING TENDENCY (GET) TEST

Introduzione

Il Test è stato progettato per cogliere insieme e misurare un numero di comportamenti comunemente riferiti alle persone con capacità imprenditoriali.

Tra questi comportamenti sono compresi: il bisogno di realizzare, il bisogno di autonomia, la creatività, la capacità di sopportare il rischio, lo spirito di iniziativa e la determinazione.

Il Test è stato elaborato dalla Enterprise Education Unit dell'Università di Durham. Alla base di questo lavoro vi è la necessità di misurare l'imprenditorialità sia con lo scopo di verificarne i presupposti nelle persone sia per identificare i loro bisogni formativi.

Questo Test valuta le citate inclinazioni imprenditoriali, attraverso un questionario.

Il Test è stato sviluppato sulla base di una ricerca sulle preesistenti metodiche utilizzate per misurare l'imprenditorialità e lo spirito di iniziativa. Ed è validato su un numero consistente di differenti tipologie di persone.

La ricerca ha avuto lo scopo di mettere a punto uno strumento che misurasse l'inclinazione all'intraprendenza piuttosto che le caratteristiche imprenditoriali.

Questo Test può essere utilizzato in numerose situazioni. Ad esempio può misurare lo spirito di iniziativa del personale che fornisce servizi a supporto alle attività imprenditoriali, sociali, comunitarie. Può essere anche utilizzato per misurare lo spirito di iniziativa di coloro che si augurano di poter intraprendere una attività in proprio oppure di dipendenti coinvolti in programmi per lo sviluppo dell'imprenditorialità interna all'azienda. Può risultare utile nella selezione del personale come pure per valutare cambiamenti conseguenti ad interventi di formazione o organizzativi volti ad incoraggiare l'intraprendenza all'interno di strutture aziendali.

Questa dispensa spiega come somministrare il test e raccogliere i risultati.

Facciamo il TEST

Istruzioni

Questo test va svolto tenendo presente alcune indicazioni fondamentali:

- hai 10 minuti per le risposte
- non ci sono risposte giuste o sbagliate
- il Test ti aiuterà a capire meglio te stesso.

Nelle pagine seguenti troverai un elenco di 54 affermazioni differenti. Ti è richiesto unicamente di esprimere il tuo accordo o il tuo disaccordo con queste affermazioni.

Ad esempio, una affermazione potrebbe essere :

Preferisco nuotare piuttosto che correre

oppure

Spesso mi assumo troppi compiti

Nelle pagina delle risposte dovrai:

Cerchiare la lettera A, nella casella che corrisponde al numero dell'affermazione, se sei d'accordo con l'affermazione stessa,

oppure

Cerchiate la lettera D, se non sei d'accordo con l'affermazione.

Se per qualsiasi ragione non sei completamente d'accordo o completamente in disaccordo con un'affermazione in particolare, devi cercare di decidere se è maggiore il tuo accordo o il tuo disaccordo e cerchiare la risposta conseguente.

Per favore, rispondi onestamente. Più accurate saranno le tue risposte migliore sarà la precisione del Test.

Ora gira la pagina per iniziare il Test.

1. Non mi dispiacerebbe un lavoro di routine che non mi impegnasse, se fosse ben pagato.
2. Quando devo individuare i miei obiettivi, li scelgo difficili piuttosto che facili.
3. Non mi piace fare cose che siano nuove o non convenzionali
4. Persone di valore che non riescono ad avere successo non hanno avuto le giuste opportunità quando ne avevano bisogno
5. Raramente sogno ad occhi aperti.
6. Di solito difendo il mio punto di vista se qualcuno è in disaccordo con me.
7. Talvolta le cose mi riescono naturalmente bene, altre volte no, anche impegnandomi le cose non cambiano.
8. A volte la gente trova le mie idee insolite.
9. Se dovessi giocarmi mille lire, preferirei comprare un biglietto della lotteria piuttosto che giocarmele a carte.
10. Mi piacciono le sfide che mettono a dura prova le mie capacità, più che le cose che posso fare facilmente.
11. Preferisco avere un discreto reddito da un lavoro sicuro piuttosto che da un lavoro che posso perdere se non ho buone prestazioni.
12. Mi piace fare le cose di testa mia, senza preoccuparmi di ciò che gli altri pensano.

13. Molte delle sventure che capitano alla gente sono dovute alla sfortuna.
14. Mi piace sapere di più sulle cose, anche se questo significa sollevare dei problemi, perché mi dà gusto farlo.
15. Se un compito mi pone dei problemi lo lascio e faccio qualcos'altro.
16. Quando decido di fare qualcosa, quasi sempre lo faccio.
17. Non amo cambiamenti improvvisi nella mia vita.
18. Affronto dei rischi se ho almeno il 50% di possibilità di successo.
19. Penso più al presente e al passato che al futuro.
20. Se avessi una buona idea per fare soldi, sarei disposto a chiedere un prestito per poterla realizzare.
21. Quando sono in gruppo preferisco che qualcun altro sia il leader.
22. Di solito le persone ottengono ciò che meritano.
23. Non mi piace tirare a indovinare.
24. È più importante fare bene un lavoro piuttosto che cercare di compiacere la gente.
25. Avrò ciò che voglio dalla vita se sono accondiscendente con le persone che hanno potere su di me.
26. Gli altri pensano che io faccia troppe domande.

-
27. Preferisco non fare niente se c'è qualche rischio di insuccesso.
 28. Mi irritano le persone che non sono puntuali.
 29. Prima di prendere una decisione preferisco conoscere tutti gli elementi, non importa quanto tempo occorre.
 30. Quando affronto un compito raramente ho bisogno o chiedo aiuto.
 31. Il successo non arriva se non sei nel posto giusto al momento giusto.
 32. Preferisco essere abbastanza abile in molte cose che essere perfetto in una cosa sola.
 33. Preferirei lavorare con una persona che mi piace, anche se non è molto brava nel lavoro, piuttosto che con qualcuno che non mi piace ma che è molto esperto nel lavoro.
 34. Avere successo è il risultato di un duro lavoro, la fortuna non conta.
 35. Preferisco fare le cose nel modo consueto piuttosto che sperimentare nuovi modi.
 36. Prima di prendere un'importante decisione, preferisco soppesare i pro e contro rapidamente, piuttosto che passare molto tempo a pensarci su.
 37. Preferirei svolgere un compito come membro di un gruppo di lavoro piuttosto che assumermi una responsabilità da solo.

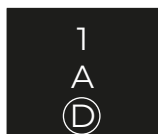
-
38. Preferirei cogliere un'opportunità che forse mi porterà dei eccezionali miglioramenti, piuttosto che avere un'esperienza che di sicuro mi da soddisfazioni.
 39. Faccio quello che mi si chiede e osservo le disposizioni.
 40. Per me, ottenere ciò che voglio dipende un po' dalla fortuna.
 41. Mi piace avere la mia vita organizzata in modo scorrevole e pianificato.
 42. Quando devo affrontare una sfida penso più ai risultati del successo che alle conseguenze del fallimento.
 43. Credo che ciò che succede alla mia vita è prevalentemente determinato da altre persone.
 44. Posso trattare molte cose contemporaneamente.
 45. Trovo difficile chiedere favori agli altri.
 46. Mi alzo presto, resto alzato sino a tardi o salto i pasti per compiere compiti speciali.
 47. Ciò a cui siamo abituati è solitamente meglio di ciò che non mi è familiare.
 48. La maggior parte delle persone pensano che io sia testardo.
 49. Raramente i fallimenti delle persone sono il risultato della loro scarsa capacità di giudizio.
 50. Talvolta ho così tante idee che non so quale cogliere.

51. Trovo facile rilassarmi in vacanza.
52. Ottengo ciò che voglio dalla vita perché mi impegno fortemente perché ciò accada.
53. È più difficile per me adattarmi al cambiamento che accettare la routine.
54. Mi piace intraprendere nuovi progetti che possono essere rischiosi.

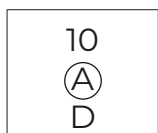
Griglia delle risposte

46 A D	37 A D	28 A D	19 A D	10 A D	1 A D
47 A D	38 A D	29 A D	20 A D	11 A D	2 A D
48 A D	39 A D	30 A D	21 A D	12 A D	3 A D
49 A D	40 A D	31 A D	22 A D	13 A D	4 A D
50 A D	41 A D	32 A D	23 A D	14 A D	5 A D
51 A D	42 A D	33 A D	24 A D	15 A D	6 A D
52 A D	43 A D	34 A D	25 A D	16 A D	7 A D
53 A D	44 A D	35 A D	26 A D	17 A D	8 A D
54 A D	45 A D	36 A D	27 A D	18 A D	9 A D

Parti dalla prima casella in alto a destra della griglia e, andando verso sinistra, assegnati un punto per ogni D che hai cerchiato nelle caselle con il fondo grigio, come nell'esempio qui sotto:



Uguualmente assegnati un punto per ogni A che hai cerchiato nelle caselle con il fondo bianco:



Poi somma il totale dei punti della riga e segnalo a margine.

Fai la stessa cosa con le altre 8 righe sommando i punti di ciascuna allo stesso modo.

Quando hai finito trasferisci i punteggi di ciascuna riga nello schema qui di seguito:

RIGA 1	RIGA 2	RIGA 3
RIGA 4	RIGA 5	RIGA 6
RIGA 7	RIGA 8	RIGA 9

Ora somma il totale della riga 1 e della riga 6 insieme: questo è il punteggio per la Sezione 1.
Il totale della riga 3 ti da il punteggio per la Sezione 2.
La somma del totale della riga 5 e della riga 8 è relativo alla Sezione 3.
Sommando i valori della riga 2 e 9 hai il punteggio relativo alla Sezione 4.
Sommando i valori della riga 4 con quelli della 7 hai il punteggio relativo alla Sezione 5.

Valutazione dei risultati

Ciascuna sezione del test valuta una particolare caratteristica. Un punteggio alto in ciascuna categoria indica che hai molte delle qualità che quella particolare sezione ha misurato. Le sezioni si distinguono come segue:

SEZIONE 1 Necessità di autorealizzazione

Punteggio massimo 12 Punteggio medio 9

Se hai avuto un buon punteggio in questa sezione significa che hai molte se non tutte delle seguenti caratteristiche:

- Orientamento al futuro
- Essere autosufficiente
- Ottimista piuttosto che pessimista
- Orientato ai risultati
- Dinamico
- Fiducioso in se stesso
- Persistente e determinato
- Dedicato al completamento di un obiettivo

SEZIONE 2 Bisogno di autonomia/indipendenza

Punteggio massimo 6 Punteggio medio 4

La persona che ottiene un punteggio alto in questa sezione:

- Ama fare cose non convenzionali
- Preferisce lavorare da sola
- Ha bisogno di fare "qualcosa di suo"
- Ha bisogno di esprimere ciò che pensa

- Non ama prendere ordini
- Desidera farsi una propria idea
- Non sopporta la pressione derivante dal gruppo

SEZIONE 3 Creatività

Punteggio massimo 12 Punteggio medio 8

Un punteggio alto in questa sezione significa che tu:

- Hai immaginazione sei innovativo
- Hai una tendenza a sognare ad occhi aperti
- Sei versatile e curioso
- Hai molte idee
- Sei intuitivo
- Ami confrontarti con nuove strade
- Ami la novità ed il cambiamento

SEZIONE 4 Assunzione di rischi moderati/calcolati

Punteggio massimo 12 Punteggio medio 8

Se hai avuto dei valori alti in questa sezione tendi a:

- Agire sulla base di informazioni incomplete
- Valutare quando i dati, pur incompleti, ti sembrano sufficienti
- Valutare attentamente le tue capacità personali
- Essere ne troppo ne troppo poco ambizioso
- Valutare i benefici rispetto ai costi
- Porti degli obiettivi sfidanti ma realizzabili

SEZIONE 5 Spirito d'iniziativa e determinazione

Punteggio massimo 12

Punteggio medio 8

Se hai ottenuto un punteggio alto in questa sezione tendi a:

- Trarre vantaggio dalle opportunità
- Non credere al fato
- Costruire la tua propria fortuna
- Avere fiducia in te stesso
- Crederci nella tua capacità di controllare il tuo destino
- Comparare i risultati con lo sforzo necessario
- Mostrare una determinazione considerevole

MODELLI

BUSINESS PLAN

BUSINESS PLAN di:

Imprenditore/Imprenditrice: Nome e Cognome

Attività: Descrizione tipologia attività e Codice Ateco

Ditta: Ragione Sociale

INDICE

Parte 1 – L'idea imprenditoriale

1.1. L'idea imprenditoriale

1.2. Il perché dell'idea imprenditoriale

1.3. L'imprenditore

Parte 2 – Analisi di fattibilità

2.1. Il mercato di riferimento

2.2. Il target di clientela

2.3. Analisi della concorrenza

2.4. Il vantaggio competitivo

2.5. La strategia di pricing e gli obiettivi di vendita

2.6. Il piano di marketing

2.7. La forma giuridica e la struttura organizzativa

-
- Parte 3 – Analisi economico-finanziaria
 - 3.1. Il piano degli investimenti
 - 3.2. Il conto economico preventivo
 - 3.3. Lo stato patrimoniale
 - 3.4. Il Cash Flow (piano dei flussi di cassa)
 - 3.5. Le fonti di copertura
 - 3.6. Commento ai prospetti previsionali

Parte 1 – L'idea imprenditoriale

1.1. L'idea imprenditoriale

Descrivere l'idea imprenditoriale che si intende realizzare, indicando le motivazioni alla base della stessa e le caratteristiche distintive che la rendono vincente; dettagliare accuratamente i prodotti e servizi che si intendono offrire illustrando le caratteristiche distintive e i bisogni che soddisfano.

Indicare inoltre l'area geografica dove si intende insediare la nuova iniziativa caratterizzando la descrizione soprattutto con riferimento alla sua funzionalità rispetto al target di clientela individuato e come prevedo di distribuire il mio prodotto/servizio.

1.2. Il perché dell'idea imprenditoriale

Riportare le ragioni sottostanti la volontà di intraprendere un percorso di autoimpiego e le motivazioni per le quali tale percorso sia coerente con la propria attitudine personale e il proprio percorso esperienziale.

Indicare inoltre come è nata l'idea imprenditoriale, quali sono le motivazioni che mi spingono verso quella particolare idea e quale pensi sia il motivo del successo della tua inizia-

tiva e quali sono gli obiettivi a breve, medio e lungo termine dell'iniziativa.

1.3. L'imprenditore

Descrivere il percorso professionale e le capacità/competenze tecniche, commerciali e gestionali del soggetto proponente e indicare i titoli di studio o di altra natura acquisiti; indicare e descrivere le principali esperienze di lavoro con particolare riferimento a quelle coerenti con l'iniziativa proposta.

Parte 2 – Analisi di fattibilità

2.1. Il mercato di riferimento

Qual è il potenziale mercato dell'impresa? Identificare i confini geografici del mercato e le caratteristiche distintive dello stesso, specificando le ragioni per le quali sussiste l'opportunità di ingresso della propria iniziativa imprenditoriale.

Riportare inoltre dati ed indagini relative all'andamento della domanda, ai nuovi trend, ai comportamenti d'acquisto emergenti ecc.

2.2. Il target di clientela

A chi si rivolge l'iniziativa imprenditoriale proposta? Identificare e descrivere i principali target di potenziali clienti e la loro quantificazione.

Si consiglia di classificare i target di clientela in base all'utilizzo di specifici criteri di segmentazione; ad esempio, con

un criterio di tipo OGGETTIVO si aggregano i target in base a comuni caratteristiche geografiche, socio-economiche e demografiche (età, sesso, reddito, classe sociale, grado d'istruzione, etc.); con un criterio di tipo SOGGETTIVO si prendono in considerazione comuni caratteristiche culturali, comportamentali e motivazionali (stile di vita, abitudini di consumo, opzioni valoriali, etc.)

2.3. Analisi della concorrenza

Qual è l'arena competitiva entro cui l'iniziativa imprenditoriale andrà a collocarsi?

Chi sono e quali sono le caratteristiche dei potenziali concorrenti (diretti e/o indiretti)?

Quali sono le differenze più importanti tra il nostro prodotto/servizio e quello della concorrenza?

(prezzo, qualità, tecnologia, novità, confezione, servizio, processo, ecc.)

Fra di loro c'è un esempio di "eccellenza" a cui mi vorrei rifare? Perché?

2.4. Il vantaggio competitivo

Spiegare come l'iniziativa imprenditoriale riuscirà ad assumere, rispetto ai concorrenti diretti e/o indiretti, una posizione concorrenziale nel mercato di riferimento; descrivendo gli elementi differenziali o innovativi che caratterizzano l'iniziativa e che sono rilevanti per la clientela potenziale; è inoltre opportuno indicare quali azioni sono previste per conquistare, consolidare/salvaguardare il proprio vantaggio competitivo

Quali punti di forza ho nei loro confronti? Come e quanto investirò su questi?

Quali punti di debolezza, invece? Come farò a limitarne l'impatto?

2.5. La strategia di pricing e gli obiettivi di vendita

Quale sarà il prezzo o la tariffa a cui intendo vendere il mio prodotto/servizio? Come l'ho determinato?

Il mio prezzo è coerente con la tipologia di clientela a cui mi rivolgerò? Conosco i prezzi dei miei concorrenti?

Illustrare le ragioni sottostanti la quantificazione dei diversi prezzi di vendita, anche in correlazione alla struttura dei costi aziendali nonché i criteri utilizzati per la determinazione delle quantità che si prevede di vendere nell'esercizio di regime (il terzo anno di attività).

2.6. Il piano di marketing

Come penso di far conoscere il mio prodotto/servizio?

Che tipo di strumenti prevedo di utilizzare (il sito internet, i volantini, il passaparola, il messaggio televisivo o radiofonico, ecc.)?

Perché ho scelto questi e non altri? Sono adatti a comunicare i miei punti di forza? Quali costi comporta? Ho pensato a come controllare l'efficacia?

Quali usano i miei concorrenti?

Quanto penso di investire annualmente per questo obiettivo?

Ho abbozzato almeno una strategia di breve e medio periodo? Se sì, operativamente in cosa si traduce? Tempi?

2.7. La forma giuridica e la struttura organizzativa

Descrivere l'organizzazione che si prevede di adottare per produrre e commercializzare il bene/servizio offerto, evidenziando le attività operative principali e specificando quali di esse saranno svolte all'interno dell'impresa e quali verranno invece affidate ad altri soggetti, essendo pertanto oggetto di forniture/consulenze esterne.

Limitatamente alle attività svolte all'interno dell'impresa, specificare se verranno eseguite sotto la esclusiva responsabilità dei soggetti facenti parte del team imprenditoriale iniziale (o dell'imprenditore individuale) o se saranno, in toto o in quota parte, affidate ad altri soggetti (personale da assumere, consulenti, etc.), esplicitando le modalità con le quali tali soggetti verranno coinvolti (qualora disponibile, allegare documentazione curriculare e/o attestante la disponibilità a concorrere alla realizzazione dell'iniziativa degli altri soggetti).

Indicare inoltre quale forma giuridica è stata scelta per realizzare l'iniziativa imprenditoriale e per quale motivo (i costi ridotti, il voler dividere la responsabilità con altri soci, ecc.).

N.B. Allegare al Business Plan il CV di imprenditore ed eventuali soci

Parte 3 – Analisi economico-finanziaria

3.1. Il piano degli investimenti

Beni ad utilità pluriennale materiali ed immateriali (Impianti, Macchinari, Attrezzature, ecc.)

Descrizione del bene	Costo di acquisto del bene			Durata utile n. anni	Quota 1 amm.to annua	Quota 2 amm.to annua	Quota 3 amm.to annua							
	1° anno	2° anno	3° anno											
								Ristrutturazione - an- che su beni terzi						
								Impianti e Macchinari di produzione						
Impianti generici (idraulico, elettrico, condizionamento..)														
Mezzi di trasporto (auto, furgone)														
Attrezzatura varia e minuta														
Arredi e complementi di arredo														
Dispositivi di prote- zione (antifurti, video, incendio)														
Computer														

UTILE OPERATIVO (A-B-C)			
- Oneri finanziari (Int. Passivi) (D)			
+ Proventi Finanziari (Int. Attivi) (E)			
= UTILE LORDO (A-B-C-D+E)			
- Imposte e tasse			
= UTILE NETTO			

3.3. Lo stato patrimoniale

ATTIVITÀ	1° ANNO	%	2° ANNO	%	3° ANNO	%
Software						
Costi pluriennali						
Altre Immobilizz. Immat.						
Macchine Elettroniche						
Automezzi						
Altre Immobilizz. Mat.						
Cassa, c/c bancari, Titoli a breve						
Crediti						
Rimanenza merci						
Altri Crediti Diversi (Cauzione)						
Altre attività						
TOTALE ATTIVITÀ						
PASSIVITÀ						

Capitale di rischio (proprio)					
Utili non distribuiti / Perdite a nuovo					
Utili / Perdite di esercizio					
Capitale netto					
F. ammortamento					
Mutui o Finanziamenti LR					
Fondi (accantonamenti / T.F.R.)					
Tot. Debito M/L termine					
Banche c/c anticipi e fido					
Debiti vs. Erario					
Debiti vs. Fornitori					
Altri debiti a breve					
Tot. Debito a breve					
TOTALE PASSIVITÀ					
Controllo					

3.4. Il Cash flow

Voci/periodo	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
SALDO INIZIALE (finale mese prec A)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
USCITE													Totale
Beni Immateriali													€ -
Beni Materiali (anche di consumo)													€ -
Manutenzione ordinaria													€ -
Acquisti merci													€ -
Lavorazioni esterne													€ -
Trasporti (se a carico)													€ -
Spese auto													€ -
Spese varie													€ -
Stipendi, paghe													€ -
Affitto +spese cond., Cauzione													€ -

Assicurazioni													€ -
Consulenze e collaboratori													€ -
Compenso soci, imprenditore, amm.													€ -
INPS Imprenditore o soci													€ -
Retribuzioni													€ -
Provvigioni o Royalties													€ -
Utenze (luce, acqua, gas)													€ -
Spese pubblicità													€ -
Spese rappresentanza, omaggi													€ -
Spese viaggi, trasferte													€ -
Spese vitto, alloggio													€ -
Canoni leasing													€ -
Tasse varie (rifiuti, occ., CCIAA)													€ -

PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

Società: *Ragione Sociale*

Piano degli investimenti (valori al netto di IVA)

Descrizione del bene	Costo di acquisto del bene			Durata utile n. anni	Quota 1 amm.to annua	Quota 2 amm.to annua	Quota 3 amm.to annua
	1° anno	2° anno	3° anno				
Ristrutturazione (anche su beni terzi)							
Impianti e Macchinari di produzione							
Impianti generici (idraulico, elettrico, condizionamento, riscaldamento)							
Mezzi di trasporto (auto, furgone usato)							
Attrezzatura varia e minuta							
Arredi e complementi di arredo							
Dispositivi di protezione (antifurti, video, incendio)							
Computer							
Stampanti, telefono e fax							

Insegna, cartellonistica pubblicitaria, targa, ecc.							
Corsi di formazione							
Brevetti e Marchi							
Certificazioni							
Software gestionali e applicativi							
Comunicazione iniziale							
Consulenze "una tantum" (marketing, legali, amministrative, ecc.)							
Web App – Piattaforma E-Commerce							
Apertura p.iva / reg. imp. / Spese notarili							
Sito Standard Wordpress + Hosting							
TOTALE							

Conto economico preventivo (valori al netto di IVA)

COSTI / RICAVI	1° ANNO	%	2° ANNO	%	3° ANNO	%
RICAVI						
Ricavi da Fatturato						
Altri ricavi						
A1 – TOTALE RICAVI						

Rimanenze iniziali (costo)						
Rimanenze finali (ricavo)						
A2 - VARIAZIONE RIMANENZE (B)						
A) TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE						
COSTI VARIABILI						
Acquisti merce e materiale di consumo						
Collaborazioni esterne						
Trasporti						
Salari, contributi, TFR						
Altri Costi industriali variabili (energia, acqua, materiali vari, ecc.)						
Provvigioni ai venditori o royalties						
B) COSTI VARIABILI						
= MARGINE DI CONTRIBUZIONE A) - B)						
COSTI GENERALI FISSI						
+ Beni con utilità esauribile nell'anno						
+ Affitto Sede+ spese condominiali						
+ Manutenzione ordinaria						
+ Utenze (luce, acqua, gas)						

+ Tasse varie (rifiuti, occupazione suolo, CCIAA)						
+ Telefonia fissa e mobile						
+ Consulenze varie e compensi a collaboratori						
+ Spese auto (bollo, assicurazione, benzina)						
+ Retribuzioni / TFR / INAIL / INPS						
+ Spese varie (abbonamenti riviste, quotidiani, quote associative, cancelleria, dominio, toner, acc.)						
+ Assicurazioni (incendio, furto, responsabilità civile)						
+ Canoni leasing						
+ Compensi a soci / Amministratrici						
+ INPS Imprenditore o Soci						
+ Spese Pubblicità						
+ Spese di rappresentanza, omaggi						
+ Spese viaggi e trasferte						
+ Spese vitto e alloggio						
+ Commercialista						
+ Spese banca (annessi altri oneri)						
+ Ammortamenti						
C) TOTALE COSTI GENERALI						
= UTILE OPERATIVO A) - B) - C)						

- Oneri finanziari (Int. Passivi)						
+ Proventi Finanziari (Int. Attivi)						
D) GESTIONE FINANZIARIA						
= UTILE LORDO A) - B) - C) - D)						
- Imposte e tasse						
= UTILE NETTO						





Stato Patrimoniale preventivo





ATTIVITÀ	1° ANNO	%	2° ANNO	%	3° ANNO	%
Software						
Costi pluriennali						
Altre Immobilizz. Immat.						
Macchine Elettroniche						
Automezzi						
Altre Immobilizz. Mat.						
Cassa, c/c bancari, Titoli a breve						
Crediti						
Rimanenza merci						
Altri Crediti Diversi (Cauzione)						
Altre attività						
TOTALE ATTIVITÀ						

PASSIVITÀ	1° ANNO	%	2° ANNO	%	3° ANNO	%
Capitale di rischio (proprio)						
Utili non distribuiti / Perdite a nuovo						
Utili / Perdite di esercizio						
Capitale netto						
F. ammortamento						
Mutui o Finanziamenti LR						
Fondi (accantonamenti / T.F.R.)						
Tot. Debito M/L termine						
Banche c/c anticipi e fido						
Debiti vs. Erario						
Debiti vs. Fornitori						
Altri debiti a breve						
Tot. Debito a breve						
TOTALE PASSIVITÀ						
Controllo						

Il Business Model Canvas

Progettato per:

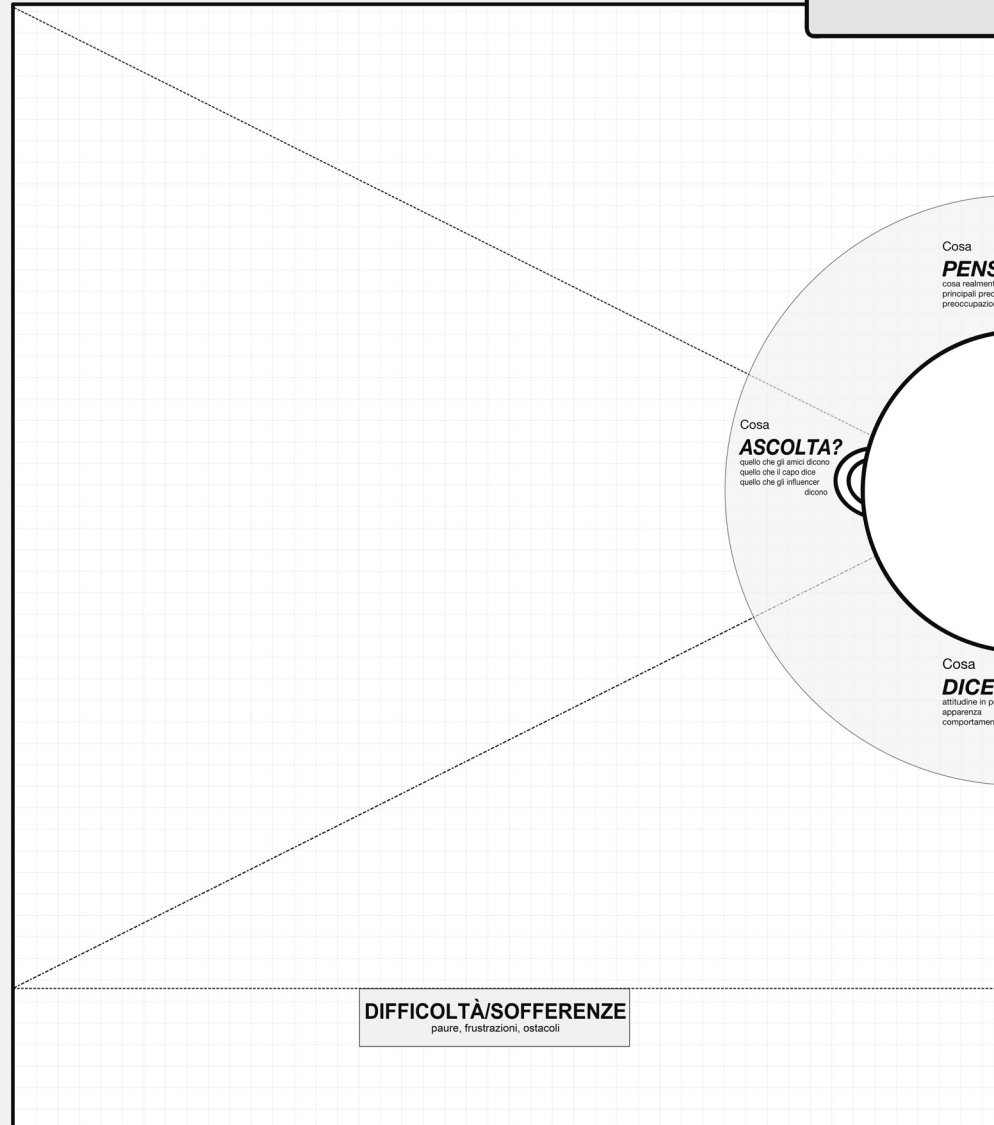
Partner Chiave  <p>Chi sono i nostri Partner chiave? Chi sono i nostri fornitori chiave? Quali Risorse chiave stiamo acquistando dai partner? Quali Attività chiave svolgono i partner?</p> <p>MOTIVAZIONE PER LA PARTNERSHIP Ottimizzazione e risparmio Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di particolari risorse e attività</p>	Attività Chiave  <p>Quali sono le attività chiave richieste dalle nostre Proposte di Valore? I nostri canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I ricavi?</p> <p>CATEGORIE Produzione Soluzione di problemi Piattaforma / Rete</p>	Proposte di Valore <p>Che tipo di valore portiamo al cliente? Qual è il problema del nostro cliente e quali pacchetti di prodotti e servizi ci al singolo Segmento di Clientela? Quali bisogni del cliente stiamo soddisfacendo?</p> <p>CARATTERISTICHE Nuovità Prestazioni Personalizzazione "Stipendi" Design Brand / Status Prezzo Riduzione dei costi Riduzione dei rischi Accessibilità Comodità / Usabilità</p>
	Risorse Chiave  <p>Quali sono le risorse chiave richieste dalle nostre Proposte di Valore? I nostri canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I ricavi?</p> <p>TIPOLOGIE DI RISORSE Fisiche Intellettuale (marchi, brevetti, diritti d'autore, dati) Umane Finanziarie</p>	
Struttura dei Costi  <p>Quali sono i costi più importanti intrinseci al nostro modello di business? Quali delle Risorse chiave sono le più costose? Quali delle Attività chiave sono le più costose?</p> <p>LA TUA ATTIVITÀ È PID: Orientata al costo (struttura dei costi snella, valore offerto a basso costo, massima automazione, outsourcing spinto) Orientata al valore (focalizzata sulla creazione del valore, valore offerto premium)</p> <p>ESEMPI DI CARATTERISTICHE: Costi fissi (salari, affitti, utilities) Costi variabili Economie di scala Economie di gamma</p>		

Progettato da:	Il:	Iterazione:			
Canali  <p>Attraverso quali canali vogliono essere raggiunti i nostri Segmenti di Clientela? In che modo li stiamo raggiungendo ora? Come sono integrati i nostri canali? Quali funzionano meglio? Quali sono i più efficienti, a livello di costi? Come li stiamo integrando con le abitudini dei clienti?</p> <p>FASI DEI CANALI 1. Consapevolezza Come aumentiamo la consapevolezza dei prodotti e servizi della nostra azienda? 2. Valutazione Come facciamo ad aiutare i nostri clienti a valutare la proposta di valore della nostra azienda? 3. Acquisto Come consentiamo ai nostri clienti di acquistare specifici prodotti e servizi? 4. Consegna Come portiamo una Proposta di Valore ai clienti? 5. Post vendita Come forniamo assistenza post vendita?</p>	Relazioni con i Clienti  <p>Che tipo di relazione ogni singolo Segmento di Clientela si aspetta che stabiliamo e manterriamo? Quali relazioni abbiamo stabilito? Come sono integrate con il resto del nostro Business Model? Quanto costano?</p> <p>ESEMPI Assistenza personale Assistenza personale dedicata Self-service Sistemi automatici Comunità Co-creazione</p>	Segmenti di Clientela  <p>Per chi stiamo creando valore? Chi sono i nostri clienti più importanti?</p> <p>Mercato di massa Mercato di nicchia Mercato segmentato Mercato diversificato Piattaforme multi-sided</p>			
Flussi di Ricavi  <p>Per quale valore i nostri clienti vogliono veramente pagare? Per cosa pagano al momento? In che modo pagano al momento? Come preferirebbero pagare? Quanto contribuisce ogni singolo flusso di ricavi ai ricavi totali?</p> <table border="0"> <tr> <td> TIP Vendita di beni Costo per l'uso Abbonamento Noleggio / Affitto / Leasing Licenze Intermediazione Pubblica </td> <td> PREZZO FISSO Prezzo di listino Dipendente dalle caratteristiche del prodotto Dipendente dal segmento cliente Dipendente dal volume </td> <td> PREZZO DINAMICO Negotiazione (contrattazione) Gestione dei ricavi Mercato in tempo reale </td> </tr> </table>	TIP Vendita di beni Costo per l'uso Abbonamento Noleggio / Affitto / Leasing Licenze Intermediazione Pubblica	PREZZO FISSO Prezzo di listino Dipendente dalle caratteristiche del prodotto Dipendente dal segmento cliente Dipendente dal volume	PREZZO DINAMICO Negotiazione (contrattazione) Gestione dei ricavi Mercato in tempo reale		
TIP Vendita di beni Costo per l'uso Abbonamento Noleggio / Affitto / Leasing Licenze Intermediazione Pubblica	PREZZO FISSO Prezzo di listino Dipendente dalle caratteristiche del prodotto Dipendente dal segmento cliente Dipendente dal volume	PREZZO DINAMICO Negotiazione (contrattazione) Gestione dei ricavi Mercato in tempo reale			

Business Model - L'Empathy Map

Progetto per:

Prospettiva:



www.XPLANE.com

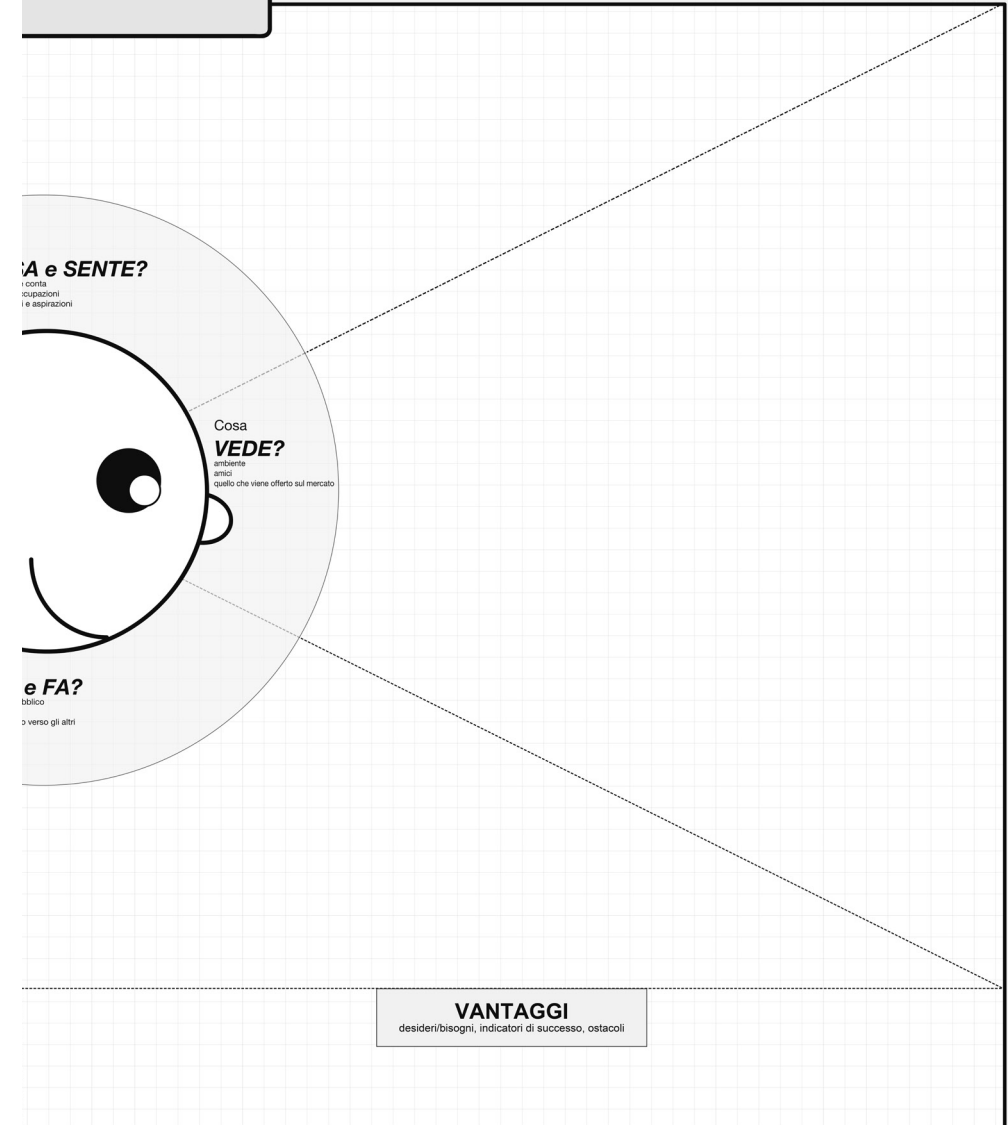
Progettato per:

Progettato da:

Il:







Area del Cliente:

Iterazione:



Adattamento italiano di @people_me - BusinessModelCanvas.it







Personal Business Model Canvas

<p>Chi ti aiuta (Partner Chiave)</p>  <p>Chi ti aiuta a fornire valore per gli altri? Chi ti supporta in altri modi, e come? Hai Partner che forniscono Risorse Chiave o svolgono Attività Chiave al tuo posto? Potrebbero farlo?</p> <p>I PARTNER CHIAVE POTREBBERO INCLUDERE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amici - Membri della famiglia - Superuomini - Personale delle risorse umane - Colleghe e collaboratori - Fornitori - Soci delle associazioni professionali - Mentori e consulenti, ecc. 	<p>Cosa fai (Attività Chiave)</p>  <p>Elenca diverse attività critiche che esegui al lavoro ogni giorno e che distinguono la tua professione dalle altre. Quale di queste Attività Chiave richiede il tuo Valore Offerto? Quali Attività richiedono i tuoi Canali e le Relazioni con i Clienti?</p> <p>CONSIDERA COME LE TUE ATTIVITÀ POSSONO ESSERE RAGGRUPPATE NELLE SEGUENTI AREE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fare (costruire, creare, risolvere, offrire, ecc.) - Vendere (informare, persuadere, insegnare, ecc.) - Supportare (amministrare, calcolare, organizzare, ecc.) 	<p>Come ti rendi (Valore Offerto)</p> <p>Che valore porti ai Clienti? Quale problema risolvi o bisogno soddisfi? Quali benefici specifici che i Clienti ottengono dal tuo lavoro?</p> <p>CONSIDERA SE IL TUO VALORE OFFERTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riduce il rischio - Diminuisce i costi - Aumenta la convenienza o l'usabilità - Migliora le prestazioni - Aumenta il piacere o soddisfa i bisogni basilari - Soddisfa un bisogno sociale (morale, status, relazioni) - Soddisfa un bisogno creativo
<p>Cosa dai (Costi)</p> <p>Che cosa dai al tuo lavoro (tempo, energia, ecc.)? A cosa rinunci per il lavoro (tempo familiare o personale, ecc.)? Quali Attività Chiave sono più "costose" (prosciuganti, stressanti, ecc.)?</p> <p>ELENCA I COSTI DIRETTI E INDIRETTI ASSOCIATI AL TUO LAVORO:</p> <p>Costi monetari:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stipendio e indagine - Mancanza di opportunità di crescita personale o professionale - Basso riconoscimento, contributi sociali <p>ecc.</p> <p>Costi materiali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tempo o impegni di viaggio eccessivi - produzione o opere di viaggio non richiesti - formazione auto-finanziata, istruttoria, attrezzature, materiali, o altri costi <p>ecc.</p>	<p>Chi sei e cosa hai (Risorse Chiave)</p>  <p>Cosa ti entusiasma di più nel tuo lavoro? Classifica le tue preferenze: Ti piace avere o che fare principalmente con</p> <p>Di persona, 2) informazioni (idee, o 3) cose ed oggetti lavoro all'aperto? Descrivi un paio di tuoi talenti (cose che fai naturalmente senza sforzi) e alcune tue capacità (cose che hai imparato a fare). Elenca alcune delle tue altre risorse: rete personale, reputazione, esperienze, abilità naturali, ecc.</p>	<p>Come interagisci (Relazione con i Clienti)</p>  <p>Che tipo di rapporto i tuoi Clienti si aspettano tu stabilisca e mantenga con loro? Descrivi il tipo di relazione che hai ora.</p> <p>ALCUNI ESEMPI POTREBBERO INCLUDERE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistenza personale - Assistenza personale dedicata - Assistenza remota via e-mail, Skype, ecc. - Colloquio o consulenza di lavoro - Co-creazione - Self-service o servizi automatizzati <p>ecc.</p>
<p>Cosa dai (Costi)</p> <p>Che cosa dai al tuo lavoro (tempo, energia, ecc.)? A cosa rinunci per il lavoro (tempo familiare o personale, ecc.)? Quali Attività Chiave sono più "costose" (prosciuganti, stressanti, ecc.)?</p> <p>ELENCA I COSTI DIRETTI E INDIRETTI ASSOCIATI AL TUO LAVORO:</p> <p>Costi monetari:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stipendio e indagine - Mancanza di opportunità di crescita personale o professionale - Basso riconoscimento, contributi sociali <p>ecc.</p> <p>Costi materiali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tempo o impegni di viaggio eccessivi - produzione o opere di viaggio non richiesti - formazione auto-finanziata, istruttoria, attrezzature, materiali, o altri costi <p>ecc.</p>	<p>Chi sei e cosa hai (Risorse Chiave)</p>  <p>Cosa ti entusiasma di più nel tuo lavoro? Classifica le tue preferenze: Ti piace avere o che fare principalmente con</p> <p>Di persona, 2) informazioni (idee, o 3) cose ed oggetti lavoro all'aperto? Descrivi un paio di tuoi talenti (cose che fai naturalmente senza sforzi) e alcune tue capacità (cose che hai imparato a fare). Elenca alcune delle tue altre risorse: rete personale, reputazione, esperienze, abilità naturali, ecc.</p>	<p>Come interagisci (Relazione con i Clienti)</p>  <p>Che tipo di rapporto i tuoi Clienti si aspettano tu stabilisca e mantenga con loro? Descrivi il tipo di relazione che hai ora.</p> <p>ALCUNI ESEMPI POTREBBERO INCLUDERE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistenza personale - Assistenza personale dedicata - Assistenza remota via e-mail, Skype, ecc. - Colloquio o consulenza di lavoro - Co-creazione - Self-service o servizi automatizzati <p>ecc.</p>

BusinessModelYou.com - Il Personal Business Model Canvas è un'opera derivata da BusinessModelGeneration.com
Pubblicato sotto licenza Creative Commons CC BY-SA 3.0: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

Adattamento italiano di @LuigiCentenaro e @Beople_me - PersonalBizCanvas.it

Nome:

<p>Chi ti aiuta (Partner Chiave)</p>  <p>Chi ti aiuta a fornire valore per gli altri? Chi ti supporta in altri modi, e come? Hai Partner che forniscono Risorse Chiave o svolgono Attività Chiave al tuo posto? Potrebbero farlo?</p> <p>I PARTNER CHIAVE POTREBBERO INCLUDERE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amici - Membri della famiglia - Superuomini - Personale delle risorse umane - Colleghe e collaboratori - Fornitori - Soci delle associazioni professionali - Mentori e consulenti, ecc. 	<p>Cosa fai (Attività Chiave)</p>  <p>Elenca diverse attività critiche che esegui al lavoro ogni giorno e che distinguono la tua professione dalle altre. Quale di queste Attività Chiave richiede il tuo Valore Offerto? Quali Attività richiedono i tuoi Canali e le Relazioni con i Clienti?</p> <p>CONSIDERA COME LE TUE ATTIVITÀ POSSONO ESSERE RAGGRUPPATE NELLE SEGUENTI AREE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fare (costruire, creare, risolvere, offrire, ecc.) - Vendere (informare, persuadere, insegnare, ecc.) - Supportare (amministrare, calcolare, organizzare, ecc.) 	<p>Come ti rendi (Valore Offerto)</p> <p>Che valore porti ai Clienti? Quale problema risolvi o bisogno soddisfi? Quali benefici specifici che i Clienti ottengono dal tuo lavoro?</p> <p>CONSIDERA SE IL TUO VALORE OFFERTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riduce il rischio - Diminuisce i costi - Aumenta la convenienza o l'usabilità - Migliora le prestazioni - Aumenta il piacere o soddisfa i bisogni basilari - Soddisfa un bisogno sociale (morale, status, relazioni) - Soddisfa un bisogno creativo
<p>Chi sei e cosa hai (Risorse Chiave)</p>  <p>Cosa ti entusiasma di più nel tuo lavoro? Classifica le tue preferenze: Ti piace avere o che fare principalmente con</p> <p>Di persona, 2) informazioni (idee, o 3) cose ed oggetti lavoro all'aperto? Descrivi un paio di tuoi talenti (cose che fai naturalmente senza sforzi) e alcune tue capacità (cose che hai imparato a fare). Elenca alcune delle tue altre risorse: rete personale, reputazione, esperienze, abilità naturali, ecc.</p>	<p>Come interagisci (Relazione con i Clienti)</p>  <p>Che tipo di rapporto i tuoi Clienti si aspettano tu stabilisca e mantenga con loro? Descrivi il tipo di relazione che hai ora.</p> <p>ALCUNI ESEMPI POTREBBERO INCLUDERE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistenza personale - Assistenza personale dedicata - Assistenza remota via e-mail, Skype, ecc. - Colloquio o consulenza di lavoro - Co-creazione - Self-service o servizi automatizzati <p>ecc.</p>	<p>A chi sei utile (Clienti)</p>  <p>Per chi crei valore? Chi è il tuo Cliente più importante? Chi dipende da te per poter fare il suo lavoro? Chi sono i Clienti dei tuoi Clienti?</p>
<p>Cosa dai (Costi)</p> <p>Che cosa dai al tuo lavoro (tempo, energia, ecc.)? A cosa rinunci per il lavoro (tempo familiare o personale, ecc.)? Quali Attività Chiave sono più "costose" (prosciuganti, stressanti, ecc.)?</p> <p>ELENCA I COSTI DIRETTI E INDIRETTI ASSOCIATI AL TUO LAVORO:</p> <p>Costi monetari:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stipendio e indagine - Mancanza di opportunità di crescita personale o professionale - Basso riconoscimento, contributi sociali <p>ecc.</p> <p>Costi materiali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tempo o impegni di viaggio eccessivi - produzione o opere di viaggio non richiesti - formazione auto-finanziata, istruttoria, attrezzature, materiali, o altri costi <p>ecc.</p>	<p>Come ti fai conoscere e come porti valore (Canali)</p>  <p>Attraverso quali Canali i tuoi Clienti preferiscono essere raggiunti? Come li stai raggiungendo adesso? Quali Canali funzionano meglio?</p> <p>FASE DEI CANALI:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conoscenza: Come si trovano i potenziali Clienti? 2. Valutazione: Come attrai i potenziali Clienti e valutare il tuo Valore? 3. Acquisto: Come i nuovi Clienti ti assumono o acquistano i tuoi servizi? 4. Consegna: Come porti il Valore ai Clienti? 5. Post-vendita: Come ottimizzi e supporti i Clienti e ad assicurarti che siano soddisfatti? 	<p>Cosa ottieni (Ricavi e Benefici)</p> <p>Per quale valore i tuoi Clienti sono veramente disposti a pagare? Per che cosa pagano adesso? Come pagano adesso? Come potrebbero preferire pagare?</p> <p>DESCRIVI RICAVI E BENEFICI:</p> <p>Quali materiali potrebbero includere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salari - Stipendi o compensi professionali - Pagamenti in natura o scambi di merci e servizi - Anticipo di capitale - Canoni (per i rivenditori) - Stock opzione o partecipazione agli utili - Supporto allo studio <p>ecc.</p> <p>Quali materiali potrebbero includere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfazione, piacere - Sviluppo professionale - Riconoscimento - Contributo alla società - Onori o condizioni (status) <p>ecc.</p>

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 175 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



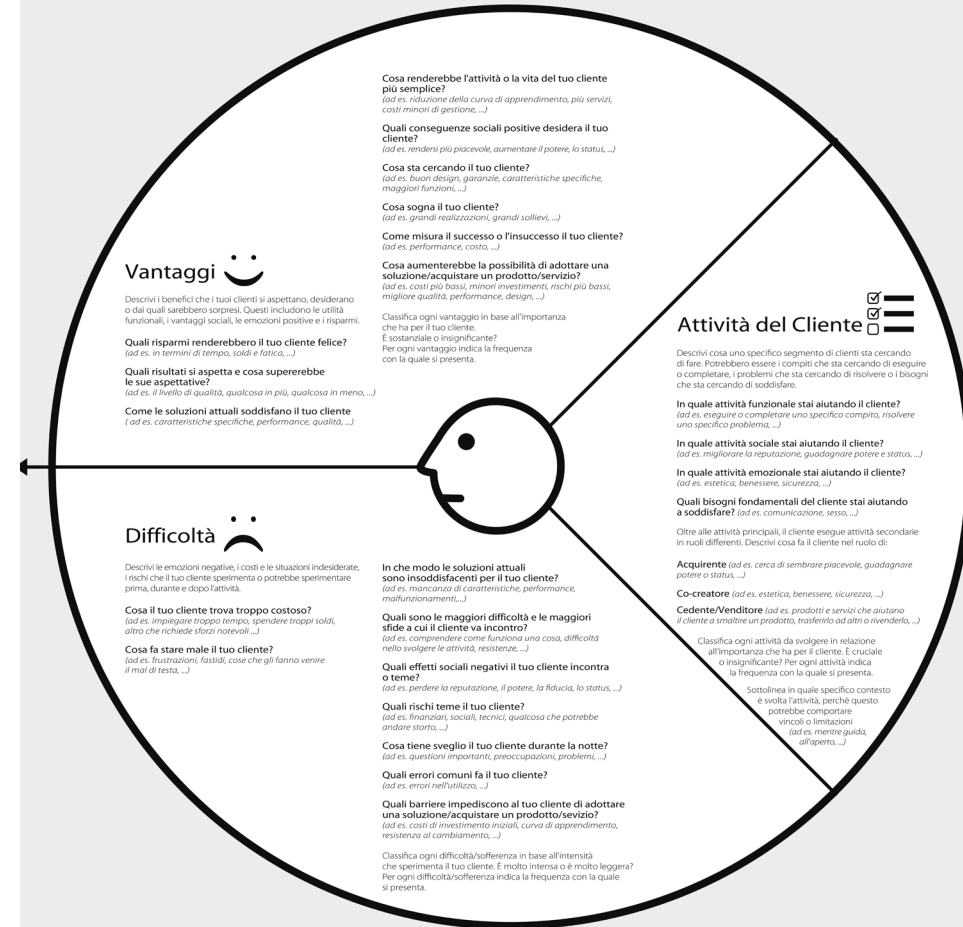
Il Value Proposition Canvas

Proposta di Valore



Copyright Business Model Foundry AG
I creatori di Business Model Generation e Strategyzer
Prodotto da: www.statrys.com
Adattamento italiano di @People_me - BusinessModelCanvas.it

Segmento di Clientela



Strategyzer
strategyzer.com

Elenco siti di interesse per nuove imprese

www.invitalia.it

www.impresainungiorno.gov.it

ateco.infocamere.it

www.incentivi.gov.it/it

www.regione.lombardia.it

www.unioncamerelombardia.it/bandi-e-incentivi-alle-imprese

www.osservatoriodonna.igol.it

www.finanze.it

www.agenziaentrate.it

www.inps.it

www.inail.it

www.infoimprese.it

www.finlombarda.it

www.pv.camcom.it

www.portaleagevolazioni.it

www.lom.camcom.it

www.cmp.camcom.it/

www.unioncamere.it

www.iban.it

startup.registroimprese.it
ateco.infocamere.it/ateq20/#!/home
www.fondidigaranzia.it/le-sezioni-del-fondo/microcredito/
www.bancaetica.it/il-microcredito-per-linclusione-sociale-e-finanziaria/
www.mimit.gov.it/index.php/it/incentivi
www.galoltreposrl.it/
www.cmop.it/



next»gen

PROGETTO NEXT-GEN



Comune di Pavia



**Dipartimento
per le Politiche Giovanili
e il Servizio Civile Universale**

Presidenza del Consiglio dei Ministri



Iniziativa cofinanziata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale a valere sul Fondo per le Politiche Giovanili per l'anno 2022

