



Guida per l'accompagnamento al lavoro autonomo

Una proposta di percorsi
per la creazione d'impresa

II edizione

Fulvio GHERGO

INTRODUZIONE

La formazione professionale, secondo una definizione generalmente condivisa, è un percorso, formale e/o informale per l'acquisizione di competenze professionali spendibili sul mercato del lavoro.

Secondo questa definizione, pertanto, al termine di un corso, agenzie formative docenti utenti... possono ritenersi soddisfatti se le competenze professionali, che rappresentano l'obiettivo del corso stesso, sono state raggiunte, almeno ad un livello ritenuto "accettabile", dagli allievi.

Questa affermazione è parzialmente vera.

Per dichiararsi soddisfatti non è sufficiente la sola acquisizione delle competenze professionali, è necessario anche sapere dove spenderle e avere la capacità di attivare dei percorsi per "promuoverle".

Al termine di un corso occorre, cioè, aver acquisito, accanto alle competenze proprie della figura o qualifica o area professionale, anche competenze di carattere metodologico per realizzare delle strategie operative che possano condurre alla vita attiva. Senza queste "ulteriori" competenze, quelle professionali rimangono un patrimonio non spendibile.

Nella vita attiva ci si entra o come lavoratore dipendente o come lavoratore autonomo/ piccolo imprenditore.

L'una o l'altra modalità sono il frutto di scelte determinate, in ultima analisi, da fattori personali e da fattori ambientali, da propensioni individuali e dalle sollecitazioni del contesto socio-economico, da "elementi vocazionali" e da "opportunità" che la storia e l'habitat di ciascuno presenta.

Questo volume trova la sua naturale collocazione nella formazione professionale e si propone di far acquisire agli utenti competenze per realizzare una impresa o comunque avviare un lavoro in proprio. Più in particolare è destinato agli allievi e ai docenti di corsi di "formazione professionale al lavoro".

Il sussidio, più in particolare, intende essere di aiuto agli allievi:

- per comprendere se hanno delle "propensioni" alla imprenditorialità e al lavoro in proprio;
- per verificare se sono in possesso di un'idea imprenditoriale o per sollecitarne la nascita;
- per valutare la fattibilità di tale idea.

Vuole parimenti essere d'aiuto ai formatori impegnati nell'attività di tutoring e di supporto agli allievi nei loro percorsi verso l'imprenditorialità.

Una indicazione sulla struttura formale del volume. Ciascuna delle sette parti che lo compone si articola in due percorsi:

- a) il primo percorso è finalizzato all'*informazione* e si avvale di una esposizione dei contenuti e di schede tematiche.
L'esposizione è volutamente essenziale e sobria e fa frequentemente ricorso a schematizzazioni e illustrazioni visive. Le schede, invece, rappresentano un approfondimento di temi precedentemente accennati.
- b) il secondo percorso è costituito da *laboratori* che si distinguono in tre tipologie, a seconda dei destinatari cui si rivolgono:
 - **laboratorio a**, per gli allievi dell'obbligo formativo
 - **laboratorio b**, per gli allievi della formazione superiore o, comunque, di una utenza adulta,
 - **laboratorio c**, rappresentato esclusivamente da prove di verifica degli apprendimenti, per gli uni e per gli altri allievi.

La differente tipologia di laboratorio è resa anche con una differenziazione cromatica delle pagine: il verde indica il laboratorio a, il giallo il laboratorio b, il viola il laboratorio c.

Il presente volume si caratterizza per due connotazioni: la sua natura "funzionale" di sussidio e la sua "incrementabilità" nel tempo. È, cioè, un sussidio per supportare l'iter verso l'imprenditorialità mediante percorsi formalizzati e predefiniti. È, però, un sussidio allo stato nascente... è cioè solo la "traccia" di uno strumento che anno dopo anno potrà essere incrementato dai contributi di quanti lo vorranno sperimentare.

Fulvio Ghergo

Parte I

L'IMPRENDITORIALITÀ

1. L'imprenditorialità nel nostro Paese

Anche se viviamo nella culla del posto fisso, siamo un Paese di grande e vivace iniziativa imprenditoriale.

Ogni anno, infatti, nascono in Italia più di 300.000 *nuove imprese*.

È vero che occorre considerare anche le imprese che cessano la loro attività. Ma la differenza tra imprese iscritte e cancellate nel registro delle imprese tenuto dalle Camere di Commercio presenta annualmente un saldo positivo.

Il 2000, ad esempio, si è chiuso con un attivo di 112.600 imprese. Le nuove iscrizioni alle Camere di Commercio, infatti, sono state 366.340, a fronte di 253.740 cessazioni di attività.

Un dato importante riguarda il *Meridione*, dove negli ultimi anni si sono registrati tassi di sviluppo decisamente superiori alla media nazionale, in particolare in Sicilia, Puglia e Campania.

Oltre che a livello territoriale, lo scenario continua a cambiare anche sotto il profilo della *struttura imprenditoriale*. Secondo una tendenza ormai da tempo consolidata, le forme societarie sono in espansione a scapito delle ditte individuali, tradizionale punto di forza del sistema Italia.

Ormai lo sviluppo delle attività imprenditoriali è visto da tutti come uno dei modi per riuscire a debellare i grandi numeri della disoccupazione.

In particolare nelle Regioni del Mezzogiorno si avverte particolarmente l'esigenza di una crescita dell'imprenditorialità capace di dare vita ad uno sviluppo autopropulsivo che valorizzi le risorse locali.

Infatti il drammatico problema della disoccupazione che ha raggiunto un tasso oltre il 20% (ben più alto della media nazionale) non trova una risposta nella odierna struttura occupazionale meridionale.

Da più di un ventennio ormai si registra una riduzione degli occupati nel comparto agricolo cui non corrisponde un'analoga crescita degli altri settori.

L'unico settore in trend positivo, quello dei servizi, è rappresentato dal "terziario pubblico" che subisce le sorti del rigore delle politiche di spesa pubblica.




La sola possibilità ragionevole per il Mezzogiorno di allargare la base occupazionale è legata allo sviluppo della imprenditorialità singola o associata.

Al di là di questa che per certi aspetti è la strada maestra esistono solo viottoli rappresentati da spazi di occupabilità interstiziali o fortemente localizzati.

Ma qual è l'atteggiamento dei giovani nei confronti della imprenditorialità?

Una ricerca quali-quantitativa del Comitato Punto Nuova Impresa (di cui sono promotori la Regione Lombardia, FORMAPER, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano, l'Assolombarda, l'Unione del Commercio, del Turismo e dei servizi della Provincia di Milano, l'Unione Regionale delle Camere di Commercio), su un campione di giovani lombardi, finalizzata a rilevarne gli atteggiamenti verso la imprenditorialità, nonché i supporti nella eventuale creazione di impresa ha messo in rilievo che:

Scheda
n. 1

-  il 64% afferma che se potesse scegliere preferirebbe un lavoro come imprenditore per poter esprimere la propria creatività ed il proprio senso dell'autonomia,
-  è fondamentale nella realizzazione dell'idea imprenditoriale il sostegno delle famiglie (68%) e soprattutto delle istituzioni (75%). Le aree di possibile intervento non riguardano solo le risorse finanziarie ma anche la consulenza giuridica sugli adempimenti burocratici e amministrativi (30%), la consulenza sulla gestione di un'impresa (29%) e l'assistenza nel passaggio dall'idea all'avvio del progetto imprenditoriale (27%).
-  è necessaria un'adeguata formazione all'imprenditorialità durante gli anni della scuola (38%).

Le "richieste di interventi" formulate dai giovani in effetti negli ultimi anni hanno trovato risposte precise in numerose iniziative

- di natura *finanziaria*: ne tratteremo in maniera più organica nella parte VI;
- di *formazione*: le Regioni inseriscono nei loro piani di formazione corsi dedicati all'imprenditorialità; analogamente le Camere di Commercio offrono corsi di preparazione alla creazione d'impresa; nelle scuole superiori sono inseriti programmi di simulazione della creazione d'impresa (come il progetto IG studenti);
- di *assistenza tecnica*: per supportare la nascita della nuova imprenditorialità. Su questo versante per la gestione degli aiuti connessi ai finanziamenti, lo Stato opera da circa un ventennio, prima, attraverso la IG, Società per l'imprenditorialità giovanile, attualmente con Sviluppo Italia, in cui la IG è confluita.

Sviluppo Italia svolge tutte le funzioni e i compiti necessari per sostenere l'intero processo di creazione di impresa, inoltre promuove e finanzia anche forme di lavoro autonomo attraverso il "prestito d'onore".

Scheda
n. 2

Da menzionare anche l'attività dei BIC (*Business Innovation Center*), che hanno la *mission* di promuovere la cultura imprenditoriale e stimolare la creazione di nuove imprese. I BIC, promossi dalla Commissione Europea - DG Politica Regionale, sono istituiti in molte Regioni con la formula della SpA.

I BIC hanno al loro interno gli "incubatori" delle strutture che seguono tutto l'iter della nascita di un'impresa: dalla verifica dell'idea imprenditoriale al finanziamento.

Scheda
n. 3

Molte anche le iniziative di assistenza promosse da Enti locali. In molti Comuni, ad esempio, è stata attivata la costituzione del cosiddetto sportello unico, un ufficio apposito al quale ci si può rivolgere per espletare tutte le pratiche burocratiche accessorie ad iniziare una nuova attività senza doversi perdere nei meandri della pubblica amministrazione.

ATTEGGIAMENTI DEI GIOVANI NEI CONFRONTI DELLA IMPRENDITORIALITÀ

Il Comitato del Punto Nuova Imprenditoria, ha realizzato una ricerca mirata quali-quantitativa con l'obiettivo di rilevare gli atteggiamenti, le aspettative e il clima culturale, i bisogni reali di supporto presenti nei giovani e nelle loro famiglie nonché il peso della prospettiva imprenditoriale all'interno del complesso universo giovanile lombardo.

Detta ricerca, affidata per la sua attuazione ad un Istituto specializzato, comprende una rilevazione quantitativa, effettuata su un campione rappresentativo di giovani lombardi, e una indagine di carattere qualitativo che ha coinvolto alcuni focus group appositamente costituiti.

L'immagine che deriva del concetto di imprenditorialità appare nel complesso ambivalente e controversa.

Il 64% dei giovani intervistati afferma che se potesse scegliere preferirebbe un lavoro come imprenditore, mentre soltanto il 32% opterebbe per un lavoro da dipendente. Questo dato segnala che rispetto ad alcuni decenni fa "essere imprenditori" non rappresenta più un "disvalore sociale" ma una scelta. Essa sembra tuttavia condizionata dalla consapevolezza del mutamento dell'organizzazione del modo di lavorare di oggi e soprattutto di domani.

Come evidenziato dalla fase qualitativa, i giovani si rendono sempre più conto che ci si sta avviando verso una società fortemente organizzata sul concetto di un lavoro di tipo imprenditoriale. Nel lavoro è e sarà necessario esprimere flessibilità, adattamento, inventiva e capacità di gestire la propria autonomia. Tuttavia esso viene già percepito come incerto, confuso e soprattutto totalizzante e invadente.

Se, da un lato, 8 giovani su 10 intravedono nel lavoro autonomo, sia in termini assoluti che rispetto al lavoro da dipendente, la possibilità di esprimere la propria creatività ed il proprio senso dell'autonomia, dall'altro sembrano pensare nell'atteggiamento verso il lavoro autonomo due aspetti:

- a) la paura nei confronti dell'incertezza sia di un lavoro "instabile", da "inventare", "fortemente competitivo" e in "solitudine" sia di un lavoro che non è in grado di garantire una sicurezza/tranquillità economica;
- b) la percezione della pervasività del lavoro autonomo. Cinque giovani su dieci ritengono infatti che "essere imprenditori" non sia una condizione che possa facilitare i rapporti sociali (valore centrale per i giovani intervistati). L'imprenditorialità sembra implicare la caduta della tradizionale separazione tra il tempo del lavoro ed il tempo per se stessi, per gli amici e per il divertimento.

Questi fattori appaiono come elementi ostacolanti all'avvio di un'attività im-

prenditoriale e suggeriscono, anche alla luce del ruolo delle famiglie, una sostanziale "impreparazione" dei giovani a gestire da un punto di vista "emotivo" le conseguenze del mutamento nel modo di lavorare di domani: i genitori avevano il "posto fisso" i figli devono inventarselo.

Una possibile spiegazione del peso di questi fattori potrebbe derivare, come evidenziato dall'analisi qualitativa, dal fatto che il lavoro non viene percepito come un valore in sé, prerogativa delle generazioni precedenti (genitori), ma come un valore strumentale finalizzato alla socialità, al consumo, alla "qualità della vita".

I maggiori "svantaggi" di un lavoro da imprenditore rispetto ad un lavoro da dipendente vengono infatti individuati negli elevati rischi economici (39%), nell'impegno di tempo eccessivo (14%) e dal non poter programmare la propria vita (14%). Da un lato si lavora per necessità e, dall'altro, per poter avere i mezzi (denaro) per stare con gli altri, divertirsi e stare bene.

Se rispetto al passato sembra cadere l'idea che il titolo di studio sia il viatico per lavori ben remunerati (74%), d'altra parte ci si rende conto che per fare imprenditoria è necessario avere una buona preparazione. Sei giovani su dieci ritengono infatti che un titolo di studio (diploma o laurea) possa rendere più inclini al lavoro autonomo.

Per i giovani lombardi l'avvio di un'attività imprenditoriale appare più condizionata dalle buone idee che dai capitali (56%) per quanto sia particolarmente importante un'esperienza pregressa (70%). Tuttavia ciò non è sufficiente: la maggioranza degli intervistati è concorde nel ritenere fondamentale il sostegno delle famiglie (68%) e soprattutto delle istituzioni (75%).

Per essere imprenditori è necessario avere soprattutto spirito di iniziativa (27%) e fiducia in se stessi (25%) oltre che ad una buona disponibilità finanziaria (23%). Per poco più di sei giovani su dieci le caratteristiche personali sono più importanti dei fattori ambientali esterni.

Tra questi ultimi risultano particolarmente influenti nell'avvio di un'attività imprenditoriale la rete di conoscenze personali (56%), la presenza di un'attività imprenditoriale in famiglia (49%), il poter disporre di strumenti tecnologicamente avanzati (44%), e la possibilità di vivere in una grande città (42%).

Un dato estremamente significativo circa il rapporto giovani-lavoro-imprenditorialità deriva dal fatto che oltre a questi fattori esterni i giovani manifestano il bisogno di poter contare sia su strutture (pubbliche e private) che supportino il giovane nella realizzazione dell'idea imprenditoriale (38%) che su un'adeguata formazione all'imprenditorialità durante gli anni della scuola (38%).

L'intenzione futura ad avviare un'attività imprenditoriale appare nel complesso elevata. Un quarto degli intervistati non esclude l'ipotesi di cimentarsi in futuro in un lavoro autonomo. La maggioranza preferisce farlo con qualcuno: il 38% con gli amici ed il 19% con i familiari.

Se una quota consistente prende autonomamente la decisione di avviarsi al-

l'imprenditorialità (49%) una buona parte degli intervistati (43%) matura l'idea/opportunità sulla base di un suggerimento altre persone e/o istituzioni: in particolare genitori (37%) e amici (37%). È interessante notare che tra le persone che suggeriscono l'opportunità di mettersi in proprio si cita l'esempio di altri imprenditori (15%). Le istituzioni ed in particolare la scuola appaiono lontane e nel complesso poco influenti (3%); ciò risulta particolarmente significativo se si considera che la scuola, secondo gli stessi intervistati, viene indicata come un soggetto che potrebbe svolgere un ruolo importante nello sviluppo di una cultura imprenditoriale.

Chi ritiene probabile l'avvio di un'attività in proprio sceglie di creare un'attività nel settore dei servizi: per le persone nel 20% delle volte e per le imprese nel 16% delle volte. Il settore del commercio appare appetibile: il 12% vorrebbe operare nel commercio all'ingrosso/dettaglio e l'11% nei pubblici esercizi (11%).

Il ruolo delle famiglie appare determinante nel formare l'atteggiamento dei giovani verso l'imprenditorialità. La fase qualitativa mette in evidenza che in generale i genitori non si dimostrano, per i propri figli, un vero e proprio trampolino di lancio per esperienze imprenditoriali. Nel complesso la famiglia risulta essere relativamente poco normativa: essa è sempre presente ma resta sullo sfondo senza agire mai direttamente: *"I genitori sono importanti perché ti dicono cosa pensano, si pongono come esempio, però ci si influenza tra amici, compagni, non è la famiglia che decide"*.

I genitori sostengono i propri figli sullo sfondo, *"forniscono denaro"*, aiutano il figlio sorreggendolo *"alle spalle"* ma sulle scelte sembrano intervenire poco. La famiglia protettiva, che allunga sempre più la permanenza del giovane a casa, determina da un lato la mancanza di stimoli forti e decisivi all'indipendenza individuale e al *"senso del rischio"* ma, dall'altro, anche una spinta a cercare comunque degli spazi di autonomia. Ciò potrebbe spiegare in parte anche l'importanza data dai giovani, come si è visto in precedenza, all'idea che il lavoro imprenditoriale possa essere un'occasione per un proprio spazio di autonomia e di sperimentazione della propria creatività.

L'agiatezza economica e soprattutto emotiva che i genitori garantiscono ai propri figli spinge i giovani a mantenerla, sperimentandosi nella ricerca e costruzione di piccole attività e lavoretti che potrebbero costituire l'anticamera per potenziali esperienze imprenditoriali più consapevoli e complesse.

Il ruolo importante della famiglia viene confermato anche nella fase quantitativa dalla percezione dei giovani circa la disponibilità dei genitori all'idea di un eventuale inizio di un'attività imprenditoriale. Otto genitori su dieci sarebbero infatti favorevoli ad un percorso di lavoro autonomo da parte dei propri figli. Questa disponibilità si manifesterebbe sia attraverso un sostegno economico (75%) che attraverso consigli, suggerimenti e contatti personali (76%).

L'indagine mette in rilievo che i bisogni evidenziati da chi potrebbe avviare

in futuro un'attività di lavoro autonomo riguardano principalmente i finanziamenti a tassi agevolati (44%) e la consulenza fiscale (42%).

Le aree di possibile intervento, tuttavia, non riguardano solo le risorse finanziarie come ad esempio gli sgravi fiscali sugli investimenti (34%) o su quelli del costo del lavoro (30%), ma anche la consulenza giuridica sugli adempimenti burocratici e amministrativi (30%), la consulenza sulla gestione di un'impresa (29%) e l'assistenza nel passaggio dall'idea all'avvio del progetto imprenditoriale (27%).

La fase qualitativa dell'indagine sottolinea, anche per gli aspetti connessi alle aree desiderate di intervento, che i giovani risultano "emotivamente impreparati" a gestire l'incertezza e ad affrontare il rischio, "sbrogliandosela da soli", in termini puramente imprenditoriali al di fuori della "protezione familiare". Ed è anche a causa di ciò che le istituzioni vengono vissute come troppo burocratizzate e di difficile accesso e alle quali si chiede di un tipo di supporto che li accudisca e li accompagni non solo nella fase di avvio di un'attività ma anche negli obiettivi di business. Alle istituzioni si chiede infatti di "togliere di mezzo gli ostacoli" aiutando il giovane a premiare e incentivare le idee imprenditoriali.

La progettazione di nuovi servizi o l'implementazione di quelli già esistenti deve pertanto tenere in considerazione che i giovani hanno bisogno di essere rassicurati per poter mettere in luce le proprie potenzialità.

**SVILUPPO ITALIA
AGENZIA NAZIONALE PER L'ATTRAZIONE
DEGLI INVESTIMENTI E LO SVILUPPO DI IMPRESA**

Nel 1999 nasce **Sviluppo Italia** e diventa operativa a partire dal 2000. Da quell'anno, assorbe la IG, Imprenditorialità Giovanile SpA, che da circa 15 anni si occupava della promozione della creazione di nuove imprese. In seguito alle disposizioni della legge Finanziaria per il 2007 la società ha preso il nome di Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo di impresa.

La sua azione si concentra su tre interventi principali:

- 1) favorire l'attrazione di investimenti esteri che contribuiscano allo sviluppo economico e produttivo nazionale;
- 2) sviluppare l'innovazione e la competitività industriale e imprenditoriale nei settori produttivi e nei sistemi territoriali;
- 3) promuovere la competitività e le potenzialità attrattive dei territori.

A partire dal 2002 viene attivata la rete territoriale di Sviluppo Italia (17 Società Regionali operative; cfr. parte VII). Alcune nascono dalla fusione dei preesistenti BIC (Business Innovation Centre) e CISI (Centro Integrato per lo Sviluppo della Imprenditorialità), altre sono state create ex novo.

Le Società Regionali, attraverso il sistema degli incubatori d'impresa, la più articolata rete in Europa, estesa in modo capillare su tutto il territorio nazionale, rappresentano un importante fattore competitivo per lo sviluppo locale.

Per creare un'impresa, Sviluppo Italia gestisce diverse misure nazionali che variano in base al settore di attività, all'importo dell'investimento da realizzare o a caratteristiche personali quali l'età e/o la non occupazione:

- *Agricoltura*: Cooperative sociali Imprese giovani,
- *Industria*: Microimpresa, Cooperative sociali, Imprese giovani,
- *Servizi*: Microimpresa, Franchising, Cooperative sociali Imprese giovani,
- *Commercio*: Franchising.

- a) **Microimpresa**: pensata per chi vuole creare una piccola impresa nel settore della produzione di beni e della fornitura di servizi, che abbia al massimo 10 dipendenti. L'Agenzia finanzia chi vuole mettersi in proprio attraverso la Microimpresa con un massimo di 129.114 euro. Nel quinquennio 2001-2005, la microimpresa ha creato 4.893 imprese nelle quali hanno trovato occupazione 12.236 persone.
- b) Il **Franchising** è una misura indicata per chi vuole avviare una nuova impresa ma non vuole partire da zero, e preferisce affiliare la propria impresa ad un marchio già affermato. Il Franchising è infatti un accordo

di collaborazione che vede da una parte un'azienda con una formula commerciale consolidata (*franchisor*) e dall'altra una società o una persona fisica (*franchisee*) che aderisce a questa formula (cfr: parte VI, paragrafo 3). I risultati di questa formula di fare impresa sono stati incoraggianti: nel quinquennio 2001-2005 il franchising ha creato 232 nuove imprese dove hanno trovato occupazione 464 persone.

- c) **Cooperative sociali:** destinatarie delle agevolazioni sono le cooperative sociali di tipo b), cioè quelle di inserimento lavorativo caratterizzate dalla presenza al proprio interno di una quota di lavoratori svantaggiati (almeno il 30% del totale dei lavoratori). Possono presentare domanda di agevolazione:
- le nuove cooperative, nelle quali la componente non svantaggiata sia composta in maggioranza sia numerica che di capitali da giovani di età compresa tra i 18 e i 35;
 - le cooperative già esistenti ed operative, nelle quali la componente di soci non svantaggiata sia residente nei territori agevolati. Si tratta in pratica: dell'intero territorio del Mezzogiorno (Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna); circa 3.600 Comuni del Centro-Nord.
- d) **Imprese giovani:** le agevolazioni si rivolgono a nuove aziende composte in maggioranza sia numerica che di capitali da giovani di età tra i 18 e i 35 anni, residenti in territori agevolati.

Il **lavoro autonomo** è invece una misura pensata per chi vuole mettersi in proprio creando un'impresa da solo, in forma di ditta individuale.

L'Agenzia finanzia chi vuole mettersi in proprio attraverso il lavoro autonomo con un massimo di 25.823 euro.

Nel quinquennio 2001-2005 il lavoro autonomo ha creato 49.916 nuove imprese nelle quali sono occupate 59.000 persone.

Nelle pagine che seguono si propone qualche esempio di impresa o lavoro autonomo che si sono realizzate recentemente grazie al concorso di Sviluppo Italia.

	<p>Giugno 2007 Strumenti per il mare... un mare di strumenti</p> <p>Dalla somma 2 amici ingegneri, il sole ligure e l'amore per il mare è nata una microimpresa che crea strumentazione per le barche</p>		<p>Giugno 2007 Per essere imprenditori c'è sempre tempo</p> <p>Grazie alla Microimpresa, Anna Polidori ha aperto il ristorante "La Zuppa del Re" ed è diventata imprenditrice a 70 anni</p>
	<p>Giugno 2007 Valorizzare l'immagine della montagna</p> <p>Paolo Poli è il creatore di Prestorik, un'impresa di Breno (Bs) impegnata nella valorizzazione della Valle Camonica</p>		<p>Giugno 2007 A vele spiegate nel golfo di Napoli</p> <p>Una Microimpresa coniuga l'amore per il mare e l'attenzione per le disabilità.</p>
	<p>Maggio 2007 Quelli che... fanno business con "rumore" e "vibrazioni"</p> <p>Sitia Engineering è una giovane realtà di Terni che opera in un settore di nicchia, la consulenza specialistica in ingegneria ambientale ed industriale</p>		<p>Maggio 2007 "Dritti con le spalle": la postura diventa un business</p> <p>A Torino, Erica Guerraz ha aperto un centro per l'educazione posturale.</p>
	<p>Maggio 2007 Un incantevole castello tra mare e storia</p> <p>Nato da un finanziamento della microimpresa, Nenà è un piccolo hotel di charme sul territorio laziale</p>		<p>Giugno 2007 Un'azienda che progetta per l'arredamento ...</p> <p>Aurea servizi è una microimpresa emiliano-romagnola che si occupa di progettazione tecnica degli oggetti di uso quotidiano.</p>
	<p>Maggio 2007 Il restauro in franchising strizzando l'occhio alla tecnologia</p> <p>In Puglia nasce un laboratorio di restauro che guarda molto lontano.</p>		<p>Aprile 2007 Una microimpresa fra le rocce</p> <p>Dalla passione per l'ambiente nasce a Oristano un'azienda che opera a metà fra alpinismo e industria estrattiva</p>
	<p>Maggio 2007 A scuola di musica</p> <p>Grazie alla passione per la musica e a una buona dose di spirito imprenditoriale, una coppia di musicisti guida l'accademia musicale "Lanaro" di Campobasso.</p>		<p>Aprile 2007 Una Nicchia Golosa vi delizierà il palato</p> <p>Si chiama così il negozio di prodotti tipici siciliani che Roberta Vindigni ha aperto a Siracusa con i finanziamenti del Lavoro autonomo.</p>

	<p>Aprile 2007 Quando si dice sondare il terreno Grazie alla Microimpresa, due professionisti marchigiani hanno fondato un'azienda specializzata in indagini geologiche</p>		<p>Aprile 2007 Siddharta Lounge: un angolo d'oriente in Calabria Un lounge bar nato a Cosenza grazie alle agevolazioni per la Microimpresa</p>
	<p>Marzo 2007 Ciambelle che riescono col buco La dolce storia di un giovane pasticciere romagnolo e della sua voglia di fare impresa.</p>		<p>Marzo 2007 Quando l'azienda ha un'anima A Roma una Microimpresa organizza corsi per il benessere aziendale e individuale.</p>
	<p>Marzo 2007 Da casalinga a regina delle pizze Breve storia di una cuoca che corona il suo sogno grazie alla Microimpresa.</p>		<p>Febbraio 2007 Dal mare alla terra, dalla terra al mare... Il negozio di Germano Sghirru ha poco del negozio e molto del sogno...</p>
	<p>Febbraio 2007 Una stilista laureata in Giurisprudenza Anna Sammarone, dopo gli studi universitari, ha riscoperto l'innata passione per la moda e grazie alle agevolazioni del Lavoro autonomo ha aperto uno show-room in Molise</p>		<p>Febbraio 2007 La voglia di mettersi in proprio è sempre di moda La formula del Franchising guida un giovane pugliese a lanciarsi nel settore dell'abbigliamento femminile.</p>
	<p>Marzo 2007 Dalla Sardegna alla Liguria alla scoperta di un mestiere antico Grazie alle agevolazioni della Microimpresa i fratelli Sechi hanno aperto a Genova una fiorente produzione artigianale di custodie e scatole.</p>		<p>Febbraio 2007 L'arte del legno in cucina Una Microimpresa veneta testimonia la passione che si nasconde dietro la fabbricazione di mobili.</p>
	<p>Dicembre 2006 La "magia" di mettersi in proprio Marco Pacella, prestigiatore di Potenza, è riuscito a trasformare la propria passione in un mestiere grazie alle agevolazioni del Lavoro autonomo</p>		<p>Dicembre 2006 Quando fare impresa è solo una questione di gusti Creatività, passione e intraprendenza: questi gli ingredienti del business che un aspirante pasticciere ha realizzato in provincia di Salerno grazie ai finanziamenti della Microimpresa</p>

INCUBATORE E VENTURE CAPITALIST

Gli **Incubatori** prendono per mano le aziende, partendo da un'idea o poco più e le accompagnano, se tutto va bene, fino in borsa, alla cosiddetta IPO (offerta pubblica iniziale).

Quindi svolgono un ruolo essenziale nella nascita e nello sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali. Altri nomi con cui vengono definiti sono *Start up accelerator* (Acceleratori della partenza) o *Startupper*.

Per lanciare l'azienda i tempi sono ristrettissimi, 12 o 18 mesi al massimo.

Nei primi sei mesi viene costruita l'azienda all'interno dell'Incubatore, che mette a disposizione gli uffici operativi e competenze che al neo-imprenditore mancano e provvede anche ad un finanziamento iniziale definito *seed capital*. In cambio all'Incubatore/Acceleratore spetta una quota, solitamente di minoranza, del capitale della nuova azienda.

Quando poi l'azienda è pronta a decollare ha bisogno di altri soldi e l'Incubatore aiuta a trovare i capitali da altri finanziatori come i *Venture capitalist* e le Banche d'affari.

L'Incubatore può diventare così il "garante" della neo-azienda sul mercato dei capitali.

Il *venture capital* è nato per finanziare la fase iniziale di piccole società ad alta potenzialità di sviluppo. I *venture capitalist* valutano le idee degli altri e decidono di scommetterci il denaro raccolto sul mercato.

Le imprese di *venture capital* prediligono l'ingresso nella fase iniziale di vita di un'azienda, anche se il finanziamento può riguardare le fasi di espansione e sviluppo o le ristrutturazioni. Le caratteristiche ricercate nella scelta dell'impresa su cui investire si concentrano sulle qualità del *manager*, sulla sua professionalità ed esperienza.

Il modello operativo di investimento prevede una partecipazione societaria di minoranza, con l'acquisto di un pacchetto azionario tra il 10% e il 40%. La scelta è, così, quella di lasciare il *manager* libero di muoversi nella gestione della sua azienda.

Per la quantità minima di capitale da investire non c'è un vero e proprio obbligo di legge, ma sotto il miliardo diventa poco profittevole investire per i costi dell'operazione.

Le caratteristiche fondamentali del *venture capitalist* sono:

- è un investimento di lungo termine;
- è ad elevato rischio e ad alto potenziale di crescita;
- i professionisti del *venture capital* conferiscono all'investimento il valore aggiunto data dalla esperienza professionale;
- l'obiettivo prevalente è di realizzare un guadagno in seguito allo smobilizzo della partecipazione;

I *venture capitalist* possono essere società, generalmente emanazione di banche, assicurazioni, fondi pensione o grandi imprese, oppure privati con un notevole patrimonio personale (Business Angel).

In Italia alcuni tra i più famosi *venture capitalist* sono BainLab, Pino Ventures, Cirlab, Net Partners, TL Com, Alice Ventures, We-Cube, Biz2000, In-Cube, Europatweb, SpeedEgg e OneTOne.

2. L'imprenditorialità in Europa



“Lo spirito imprenditoriale è il motore dell’innovazione, della competitività e della crescita. Data la parte importante che rappresentano nel settore dei servizi e nelle attività basate sulla conoscenza, le piccole imprese e lo spirito imprenditoriale hanno oggi un ruolo centrale nell’economia dell’Unione europea”.

Con questa affermazione si apre il documento della Commissione europea *“Piano d’azione: Un’agenda europea per l’imprenditorialità”* (2004).

Il documento non considera, però, lo spirito imprenditoriale in una visione solo economica, ma anche sotto il profilo dello sviluppo personale e sociale



È evidente lo stretto e positivo legame tra lo spirito imprenditoriale e i risultati economici ... Ma lo spirito imprenditoriale apporta molto di più alle nostre società. È anche un mezzo di sviluppo personale e può favorire la coesione sociale quando l’opportunità di creare la propria impresa viene offerta a tutti, indipendentemente da estrazione sociale e collocazione geografica.

Dopo queste prese di posizione l’Unione europea (UE)



si impegna a promuovere lo spirito imprenditoriale nel quadro della sua strategia per trasformare la sua economia e costruire la sua futura forza economica e concorrenziale.

L’agenda non è il primo documento in cui la UE si occupa di imprenditorialità; già dal 2000 aveva attivato azioni a favore delle piccole imprese e dello spirito imprenditoriale, in particolare con l’adozione della *Carta europea per le piccole imprese*.

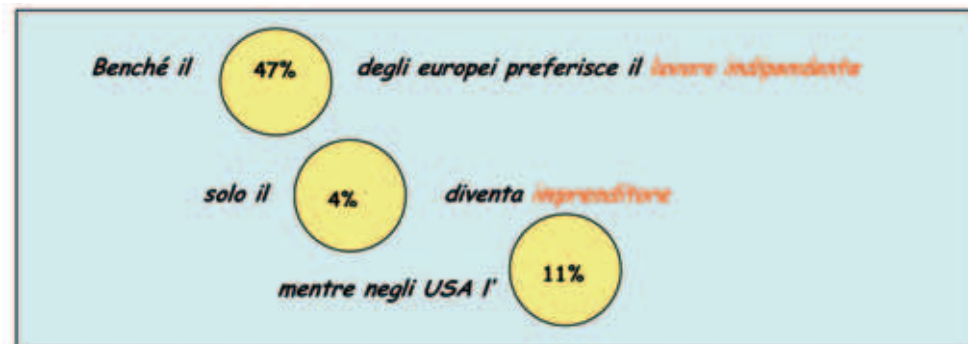
Malgrado gli interventi a partire da tale data, l’UE non è riuscita fino ad oggi a ridurre la differenza del PIL per abitante che la separa dagli Stati Uniti; infatti la differenza di produttività sta aumentando.

Per rafforzare la sua posizione economica l’Europa deve aumentare il suo spirito imprenditoriale.

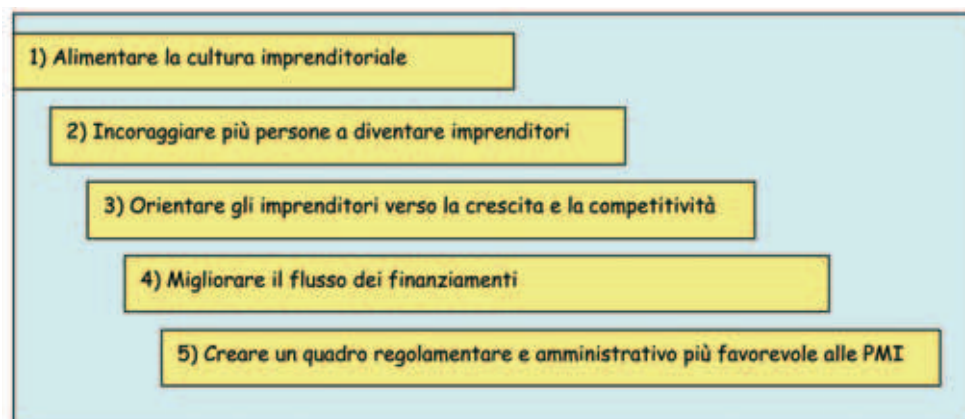
Invece i Paesi della UE non riescono a sfruttare completamente il loro potenziale imprenditoriale; in particolare non riescono a suscitare vocazioni imprenditoriali.

Secondo il *Libro verde. L'imprenditorialità in Europa* (2003) solo il 47% degli europei preferisce il lavoro indipendente contro il 65% degli americani; ma quanti poi, entro tre anni, diventano imprenditori sono solo il 4% rispetto all'11% degli USA:

Scheda
n. 4

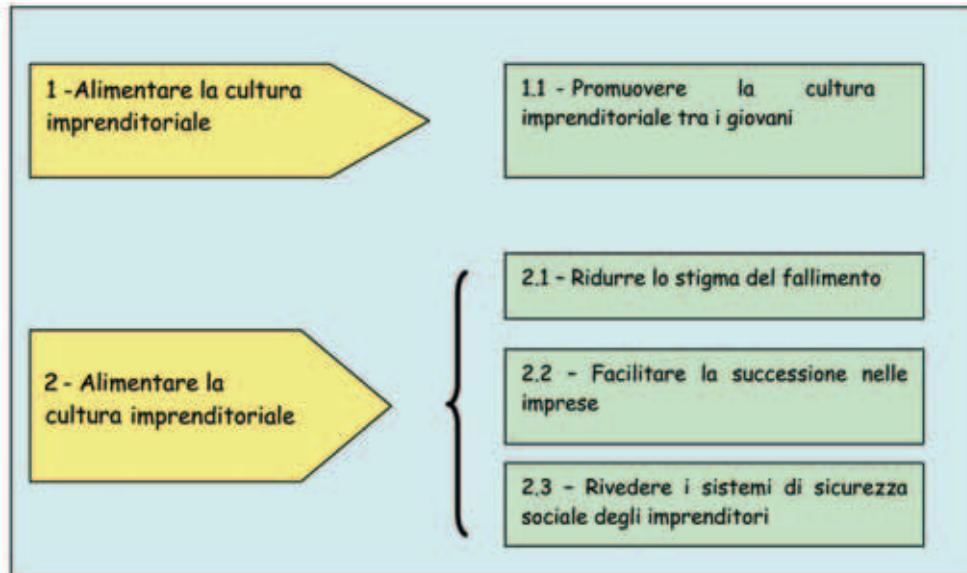


Per invertire questi andamenti negativi l'Agenda europea, sulla base dei pareri e sollecitazioni raccolti nella discussione sul Libro Verde, propone cinque linee strategiche.



A noi interessano le prime due, in quanto sono le strategie finalizzate alla incentivazione di nuove imprese. Le strategie trovano una prima concretizzazione nelle "azioni chiave": una per la prima linea e tre per la seconda.

Scheda
n. 5



IL LIBRO VERDE: L'IMPRENDITORIALITÀ IN EUROPA

La Commissione Europea ha diffuso un *Libro verde* sull'imprenditorialità, dal quale scopriamo fra l'altro che in media gli europei preferiscono lo status di lavoratori dipendenti rispetto a quello di lavoratori autonomi. In leggera controtendenza, secondo un'indagine dell'Eurobarometro, i cittadini dell'Europa meridionale, dell'Irlanda e del Regno Unito. Ma il dato medio UE del 45% è lontano da quel 67% dei cittadini USA che preferirebbe lavorare in modo indipendente.

Insomma, l'Europa deve promuovere in modo più efficace lo spirito imprenditoriale, dal quale dipende una effettiva riduzione dei tassi di disoccupazione. Fra i paesi UE, l'**incidenza degli imprenditori** (tra i quali rientrano i lavoratori autonomi e i proprietari di imprese) varia sensibilmente: dal 6% circa in Danimarca e in Lussemburgo, al 13% in Spagna, al 15% in Portogallo per arrivare a superare il 18% in Grecia e in Italia (negli Stati Uniti al contrario questo tasso è appena oltre il 10%).

L'indagine dell'Eurobarometro indica che il 4,5% dei cittadini dell'UE progetta di avviare un'impresa, ne ha costituita o ne ha rilevata una negli ultimi tre anni (oscillazione fra oltre il 6% nel Regno Unito e in Irlanda e sotto il 2% in Francia). Il tasso degli Stati Uniti (13%) è significativamente maggiore. Rispetto agli americani, più del doppio degli europei ha abbandonato il tentativo di avviare un'impresa.

"L'Europa è caratterizzata da un minore **dinamismo imprenditoriale** - sottolinea il Libro verde -. Le imprese statunitensi in media sono più piccole all'inizio rispetto a quelle europee; tuttavia, nei primi anni successivi alla fondazione, l'espansione in termini occupazionali dei nuovi arrivati è molto più elevata negli Stati Uniti. Gli imprenditori statunitensi sembrano testare il mercato iniziando su piccola scala e in caso di successo si espandono rapidamente, mentre in Europa molti progetti non arrivano neppure al mercato poiché la loro attuabilità è messa in dubbio prima di essere verificata in tale sede".

L'Eurobarometro conferma che il 46% degli europei ritiene che "non si dovrebbe avviare un'impresa se c'è il rischio che possa fallire" (negli USA i rinunciari sono meno del 25%).

Gli europei considerano la **scarsità di capitali** disponibili nella fase di avviamento come l'ostacolo principale (76%) alla creazione di un'impresa, assieme alla complessità delle procedure burocratico-amministrative (69%).

Un altro punto importante sottolineato dalla Commissione: in Europa "i rischi associati all'imprenditorialità non sono adeguatamente bilanciati dalla prospettiva di una remunerazione. Un imprenditore che fallisce porta il marchio del **fallimento**. Oltre alla condanna sociale, il fallimento personale comporta

pesanti conseguenze giuridiche. La liquidazione dei crediti rimanenti può richiedere anni e gli imprenditori falliti rischiano di perdere il loro patrimonio e di subire restrizioni. Tali conseguenze sono giustificate in caso di frode o disonestà; il fallimento è però una componente intrinseca della vita economica e numerosi imprenditori falliscono in quanto non riescono ad essere competitivi sul mercato. La legislazione in tema d'insolvenza andrebbe riesaminata per ridurre gli ostacoli e dare una nuova possibilità agli imprenditori onesti. Ovviamente non vanno danneggiati gli interessi dei creditori, che diventerebbero più riluttanti ad investire in piccole e nuove imprese".

Gli europei che preferirebbero avviare una nuova impresa sono più del doppio di quanti accetterebbero di rilevarne una esistente. **Rilevare un'impresa** tuttavia può rappresentare un'alternativa interessante che comporta rischi inferiori. In Austria ad esempio il tasso di sopravvivenza dopo cinque anni è del 96% per le imprese rilevate contro il 75% delle nuove imprese. Si prevede che nei prossimi dieci anni circa un terzo delle imprese dell'Unione europea cambierà proprietario a causa di pensionamenti o di altre ragioni, il che aprirà numerose possibilità di rilevare imprese esistenti.

PIANO D'AZIONE: UN'AGENDA EUROPEA PER L' IMPRENDITORIALITÀ. LE AZIONI CHIAVE

Alimentare la cultura imprenditoriale

Azione chiave: Promuovere la cultura imprenditoriale tra i giovani

Grazie al metodo aperto di coordinamento la Commissione e gli esperti esterni hanno esaminato la politica dell'educazione allo spirito imprenditoriale nell'UE. Risultati promettenti hanno mostrato che lo spirito imprenditoriale sta prendendo importanza nei programmi educativi e che sono in corso numerose iniziative politiche. I lavori si concentreranno ora sullo scambio di esperienze nel campo delle strategie utilizzate e nell'assicurare una formazione allo spirito imprenditoriale di alta qualità per tutti gli studenti nell'UE.

La Commissione organizzerà un esercizio di valutazione in base al metodo aperto di coordinamento sull'utilizzo delle mini-imprese (imprese di studenti che producono e vendono prodotti o servizi reali in un ambiente protetto) e presenterà fattori di riuscita e di rischio, obiettivi, raccomandazioni e materiale di promozione (casi concreti che hanno avuto successo, esempi di buone prassi), il tutto basato su "case studies" e valutazioni.

Per assicurare che gli studenti che escono dal sistema educativo abbiano accesso ai corsi sullo spirito imprenditoriale, la Commissione invita gli Stati membri a integrare la formazione allo spirito imprenditoriale nei programmi di tutti gli istituti di insegnamento e a fornire alle scuole un supporto appropriato per permettere loro di mettere in opera programmi formativi efficaci e di qualità. Le autorità nazionali e regionali possono organizzare campagne di sensibilizzazione, offrire materiale didattico, organizzare moduli di formazione per insegnanti e, insieme alle organizzazioni professionali, integrare gli imprenditori nei programmi di formazione (...).

Incoraggiare più persone a diventare imprenditori

Azione chiave: Ridurre lo stigma del fallimento

Gli imprenditori che falliscono sono penalizzati ad esempio mediante una diminuzione del livello di ordinazioni o mediante richieste di garanzie finanziarie supplementari. Una migliore comprensione del fallimento, compresa la distinzione tra fallimento involontario e fraudolento è necessaria per rimediare alla condanna morale del fallimento.

Un esercizio di valutazione effettuato nel 2003 da parte della Commissione e di esperti esterni ha fornito obiettivi, indicatori e raccomandazioni necessarie a limitare le gravi conseguenze giuridiche e sociali del fallimento. Nella relazione sullo stato d'avanzamento del piano d'azione del 2004, la Commissione ha invitato gli Stati membri a comunicare le azioni intraprese o programmate per l'attuazione delle raccomandazioni. Per promuovere una migliore comprensione del fallimento e dissociare il concetto di "fallimento" da quello di "frode", la Commissione, insieme agli esperti degli Stati membri nel 2004 ha fornito in-

formazioni per quanto riguarda i segni che indicano l'inizio di un fallimento o delle difficoltà finanziarie, i motivi del fallimento, le difficoltà che impediscono un nuovo inizio, oltre che esempi di imprenditori che falliscono e ricominciano.

Queste informazioni, che dovranno essere utilizzate nelle campagne di promozione o nei corsi di formazione, dovrebbero risultare in una più ampia accettazione del fallimento e aiutare a diminuire la reticenza rispetto agli imprenditori che hanno subito un fallimento. Per aiutare gli imprenditori che hanno problemi finanziari a superare le loro remore a svelare i loro problemi e a cercare aiuto in tempo, la Commissione, con gli Stati membri, sulla base del metodo aperto di coordinamento, cercherà di facilitare gli scambi di esperienze in materia di sensibilizzazione e di ricorso a misure preventive. Nel 2005 la Commissione ha fissato, insieme a un gruppo di esperti, delle prove di autovalutazione per gli imprenditori che potranno così valutare la loro situazione finanziaria, compresa una formazione su aiuti e procedure esistenti per evitare il fallimento.

Azione chiave: Facilitare la successione nelle imprese

L'importante aumento nei passaggi di proprietà delle imprese che si prevede avverrà nei prossimi anni toccherà in particolar modo le imprese familiari che costituiscono una parte importante della comunità delle imprese nell'UE. L'Unione europea dovrebbe evitare la situazione in cui tali imprese chiudono non per mancanza di competitività ma semplicemente per ostacoli incontrati dal punto di vista fiscale e autovalutazione per gli imprenditori che potranno così valutare la loro situazione finanziaria, compresa una formazione sugli aiuti e le procedure esistenti per evitare il fallimento.

La Commissione continuerà ad aiutare i responsabili politici a livello nazionale e regionale affinché rendano più facile la successione delle imprese, principalmente allo scopo di assicurare la continuità delle numerose imprese familiari attive nell'UE. La Commissione continuerà a spingere gli Stati membri a mettere in opera la Raccomandazione sulla successione delle imprese e aumenterà gli sforzi tesi a sensibilizzare gli imprenditori potenziali al trasferimento di imprese. Ciò può comprendere ad esempio l'assistenza ai responsabili politici nazionali e regionali nella promozione dei mercati per compratori e venditori di imprese.

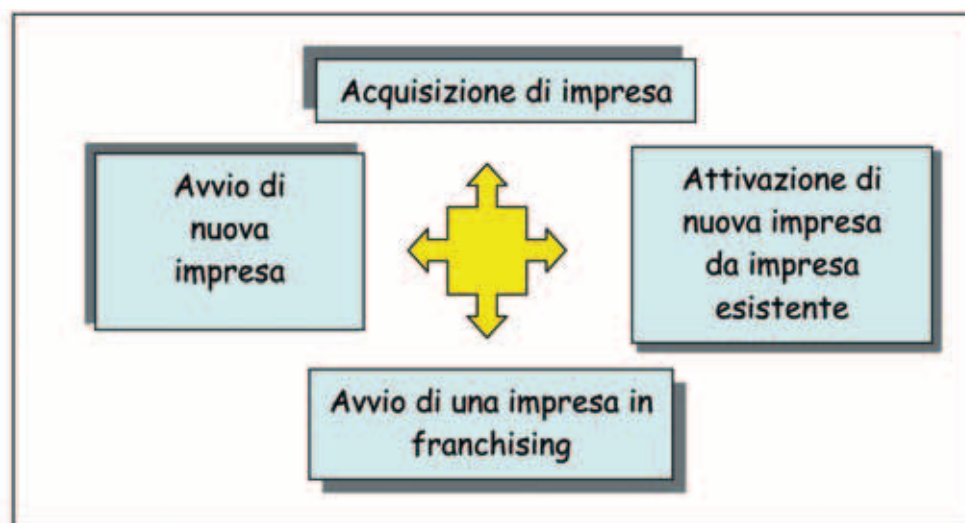
Azione chiave: Rivedere i sistemi di sicurezza sociale degli imprenditori

Nel 2005 la Commissione ha presentato un panorama dei sistemi di sicurezza sociale per i lavoratori indipendenti e i proprietari d'impresa, compresi i coniugi e altri familiari, e gli effetti della transizione da uno statuto all'altro. Ciò comprendeva l'assicurazione malattia, le garanzie di reddito in caso di incapacità al lavoro o cessazione d'attività, i diritti a pensione (rispetto ai sistemi dei lavoratori dipendenti), il pagamento dei sistemi di assicurazione volontaria, le perdite ingiustificate per i nuovi imprenditori dei diritti acquisiti con un'altra carriera e sistemi specifici per nuovi imprenditori. Ciò ha permesso di quantificare il rischio "downside" associato all'impresa e di determinare in modo più preciso l'influenza della sicurezza sociale sulle preferenze dell'impresa.

3. Come nascono e si sviluppano le imprese?

Le imprese nascono nelle modalità più diverse:

- dall'acquisto di una impresa già operante,
- alla creazione di una nuova a partire da una già attiva - per "integrazione", "gemmazione" o "spin-off", "espansione",
- all'avvio di una nuova attività imprenditoriale,
- all'avvio di una nuova impresa in franchising.



Ogni azienda, comunque sia nata, si inserisce in una delle tre fasi che rappresentano la evoluzione temporale dell'impresa all'interno dell'area territoriale (mercato) in cui si vuole operare e che sono definite dalla variabile che ne determina progressivamente il successo.

Prima fase:
Orientamento al
PRODOTTO

Per qualsiasi azienda il successo dipende, all'inizio, dalle caratteristiche del prodotto, ossia dal nucleo centrale dell'attività: il prodotto deve essere nuovo, magari anche brevettato, deve usare tecnologie innovative, e ciò che conta è che l'impresa sia l'unica, o quasi, a produrlo.

Seconda fase:
Orientamento al
PROCESSO

In un secondo tempo il successo dipende dalla qualità del processo, produttivo e aziendale: il prodotto non è nuovo, magari lo producono in molti, ciò che conta, quindi, è farlo meglio, più velocemente, a minor costo e di qualità standard.

Terza fase:
Orientamento al
SERVIZIO

Successivamente ancora occorre integrare al prodotto una serie di servizi, il contorno del nucleo centrale dell'attività: il prodotto viene realizzato da tutti i produttori con le stesse modalità; ciò che conta allora è il rapporto col cliente, saperlo conquistare e mantenerlo.

La successione delle fasi è una legge universale che si applica sia alle aziende manifatturiere che alle società di servizi. La diversità sta nella durata delle fasi. Infatti, non tutte le attività economiche viaggiano alla stessa velocità.

Anche una stessa impresa può viaggiare a velocità diverse in luoghi diversi.

Acquisendo o avviando una nuova impresa, perciò, è molto importante rendersi conto della fase in cui essa si trova.

Lungo l'evoluzione sopra descritta i fattori di successo si trasformano profondamente.

Prima fase:
Orientamento al
PRODOTTO

Il successo è legato soprattutto all'innovazione: l'impresa che si afferma è quella che propone qualcosa di esclusivo, che conquista la fiducia dei clienti con la competenza tecnica.

Tutto dipende dal distacco tecnologico che si riesce a mantenere nei confronti della concorrenza.

Seconda fase:
Orientamento al
PROCESSO

Il fattore decisivo diventa il prezzo e, con il prezzo, la capacità di produrre per grossi volumi e l'essere dotati di una buona rete di distribuzione.

Ciò che conta è soprattutto l'efficienza.

Terza fase:
Orientamento al
SERVIZIO

Il successo si gioca sul rapporto costi/benefici e contano anche la disponibilità costante del prodotto e della personalizzazione dell'offerta secondo le esigenze del cliente.

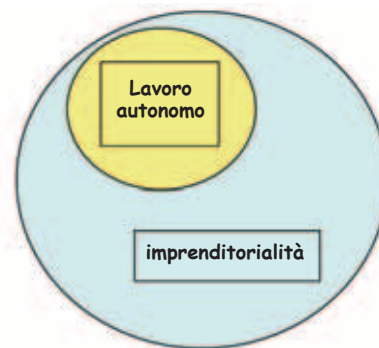
4. Imprenditorialità e lavoro autonomo

Come vedremo (cfr. parte V) il nostro Codice Civile non definisce l'impresa ma l'imprenditore.

Questi è *“chi esercita professionalmente un'attività organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”*.

In tale definizione, estremamente dilatata, rientra anche il lavoro autonomo che comporta *“lo svolgimento di un'attività professionale in via continuativa e senza vincolo di subordinazione, cioè con organizzazione dell'attività a proprio rischio”*.

Attenzione: il lavoro autonomo è imprenditorialità, ma l'imprenditorialità non si esaurisce nel lavoro autonomo.



In considerazione che il lavoro autonomo è la forma d'imprenditorialità più ragionevolmente raggiungibile, ne tratteremo in maniera più approfondita.

I lavoratori autonomi generalmente hanno l'obbligo di iscriversi in appositi albi professionali. L'iscrizione è normalmente subordinata, oltre che al possesso del titolo di studio richiesto per l'attività da svolgere, allo svolgimento di un periodo di tirocinio presso un professionista già iscritto e al superamento di un esame di Stato.

Il compenso per le prestazioni di lavoro autonomo viene determinato sulla base delle tariffe approvate dal Consiglio dell'ordine professionale presso cui il lavoratore è iscritto.

È importante segnalare che quando lo svolgimento di un'attività è subordinato all'iscrizione in un albo, la mancanza di iscrizione impedisce al lavoratore autonomo di agire in giudizio per ottenere il pagamento del compenso pattuito.

Sui compensi percepiti per le prestazioni professionali il lavoratore autonomo è tenuto a versare l'I.V.A. e la ritenuta d'acconto ai fini IRPEF.

Nel caso delle professioni per le quali è richiesta l'iscrizione ad un albo, è prevista altresì l'iscrizione ad una Cassa di previdenza specifica che eroga prestazioni sostitutive delle forme di previdenza obbligatorie.

Qualora, al contrario, non vi sia una forma di previdenza esclusiva, il professionista deve versare i contributi obbligatori all'INPS, gestione lavoratori autonomi.

Nell'ambito del lavoro autonomo, ci sono due forme che con qualche difficoltà possono essere fatte rientrare nella imprenditorialità.

4.1. Lavoro autonomo occasionale

Si ha lavoro autonomo occasionale quando l'attività professionale viene svolta in via non continuativa. In tal caso il lavoratore non è tenuto ad iscriversi ad alcun albo, né ad alcuna forma di previdenza.

Un esempio può essere quello del lavoratore dipendente che occasionalmente svolge un'attività di consulenza a favore di soggetti diversi dal suo datore di lavoro. Per tali attività viene normalmente concluso un contratto commerciale, non soggetto alla disciplina del lavoro subordinato.

Il compenso per il lavoro autonomo occasionale viene determinato liberamente dalle parti. Sull'importo previsto non viene versata l'I.V.A., mentre dev'essere operata la ritenuta d'acconto ai fini IRPEF.

4.2. Collaborazione coordinata e continuativa

Si ha collaborazione coordinata e continuativa quando un lavoratore presta la propria attività a favore di un datore di lavoro senza vincolo di subordinazione, ma in maniera prevalentemente personale e con un certo inserimento nell'organizzazione produttiva del datore medesimo. Classici esempi di questo tipo di lavoro autonomo sono dati dagli agenti e dai rappresentanti di commercio.

La principale caratteristica della collaborazione coordinata e continuativa è data dallo svolgimento dell'attività oggetto del contratto in via esclusiva o comunque prevalente a favore di un unico committente. Tale caratteristica mette in evidenza la vicinanza con il lavoro subordinato. I tratti distintivi rispetto al lavoro dipendente possono essere individuati nell'autonomia della gestione della propria attività, quanto all'orario e alle modalità della prestazione, nonché nella predisposizione dei mezzi necessari per l'attività medesima a proprio rischio.

Per via della quasi totale equiparazione al lavoro subordinato, la legge estende alla collaborazione coordinata e continuativa alcune delle norme di tutela del lavoro dipendente. Ad esempio, per tutte le controversie che riguardano i rapporti di collaborazione in esame è competente il Pretore (e non il Tribunale come nel lavoro autonomo).

Altre tutele sono previste dalla contrattazione collettiva, ad esempio in materia di malattia, di maternità, di infortunio e di diritti sindacali.

Il corrispettivo per la collaborazione viene determinato liberamente dalle parti. Per quanto riguarda gli agenti e i rappresentanti di commercio, normalmente il compenso viene determinato sulla base degli affari conclusi per il committente (provvigione), ma può essere anche previsto un fisso mensile. Sull'importo così determinato deve essere operata la ritenuta del 20% ai fini IRPEF.

La riforma delle pensioni del 1995 ha istituito una forma di previdenza anche per i collaboratori coordinati e continuativi, prima di allora inesistente.

In base alla disciplina di legge, i lavoratori che svolgano l'attività in esame sono tenuti ad iscriversi alla gestione separata istituita presso l'INPS. I contributi dovuti, per coloro che non sono coperti da altre assicurazioni previdenziali obbligatorie, sono calcolati in base al compenso percepito dal lavoratore, al quale si applica attualmente la percentuale del 12% se il lavoratore non è iscritto ad alcuna cassa di previdenza, del 10% negli altri casi. L'importo dei contributi è per 2/3 a carico del committente e per 1/3 a carico del lavoratore.

PROVA DI VERIFICA

Tutte le domande del questionario sono destinate ad utenti del Laboratorio B. Quelle con sfondo verde agli utenti del laboratorio A.

Barra la risposta esatta, completa l'affermazione o segnala eventuali errori

LABORATORIO C

1.- Quante nuove imprese nascono in Italia ogni anno?

- a. Più di 50.000
- b. Più di 300.000
- c. Più di 400.000
- d. Più di 500.000

2.- Presso quale organismo si registrano le nuove aziende?

- a. Regione
- b. Comune
- c. Anagrafe
- d. Camera di Commercio

3. Come nasce una nuova impresa?

Da una impresa esistente, attivandone una nuova, acquistandola, in.....

4.- Nel *meridione* negli ultimi anni si sono registrati tassi di sviluppo decisamente superiori alla media nazionale, in particolare in Sicilia, Puglia e Sardegna.

Vero
Falso

5.- Negli ultimi anni sono aumentate più le ditte individuali o le società?

6.- Quali tra gli interventi sottoelencati vengono attivati per facilitare la creazione d'impresa?

(barrare tutte le risposte esatte)

- a. di carattere legislativo
- b. di carattere formativo
- c. di carattere culturale
- d. di carattere finanziario
- e. di carattere logistico

7.- Dire imprenditorialità equivale a dire lavoro autonomo

Vero
Falso

8.- L'imprenditore è chi esercita professionalmente un'attività organizzata al fine della o dello di beni o di servizi

9.- Il lavoro autonomo comporta lo svolgimento di un'attività professionale in via e senza vincolo, cioè con organizzazione dell'attività a proprio.....

10.- I lavoratori autonomi generalmente hanno l'obbligo di iscriversi in appositi albi professionali. L'iscrizione è normalmente subordinata:

(barrare tutte le risposte esatte)

- a. al possesso di un diploma
- b. allo svolgimento di un periodo di tirocinio
- c. alla iscrizione all'INPS
- d. al superamento di un esame di Stato

11.- Il compenso per il lavoro autonomo viene determinato sulla base delle tariffe approvate dalla Camera di Commercio

Vero
Falso

12.- Si ha lavoro autonomo occasionale quando l'attività professionale viene svolta in via.....

13.- Si ha collaborazione coordinata e continuativa quando un lavoratore presta la propria attività a favore di un datore di lavoro senzae con un certo inserimento nell'organizzazione produttiva.....

14.- La collaborazione coordinata e continuativa si distingue dal lavoro subordinato per

(barrare tutte le risposte esatte)

- a. tipo di prestazione
- b. volume d'affari
- c. orario e modalità della prestazione
- d. numero di collaboratori
- e. rischio
- f. autonomia

15.- A causa delle differenze con il lavoro subordinato una collaboratrice coordinata e continuativa non ha diritti in materia di infortuni.

Vero
Falso

Risposte esatte:

1. c; 2. d; 3. Franchising; 4. Falso, no la Sardegna, ma la Campania; 5. Le società; 6. b, d; 7. Falso; 8. Produzione, scambio; 9. Continuativa, subordinazione, rischio; 10. b, d; 11. Falso; 12. Continuativa; 13. Vincolo di subordinazione, del datore; 14. c, e, f; 15. Falso.

Parte II

"QUALITÀ" DELL'IMPRENDITORE

1. La vocazione "imprenditoriale"

Come si fa a sapere se si ha una vocazione imprenditoriale?

Le motivazioni che spingono a iniziare un'avventura imprenditoriale possono essere molteplici: la voglia di un cambiamento radicale di vita, lasciare alle spalle il lavoro dipendente considerato abitudinario, la decisione che si prende al termine degli studi o di un percorso di formazione professionale di volere essere padroni del proprio tempo, oppure credere fermamente in un'idea e investire se stessi e un po' di soldi nel tentativo di realizzarla.

Queste sono le motivazioni che, in genere, si trovano alla base della "voglia d'impresa".

Ma è possibile valutare in anticipo le capacità di riuscire nell'intento del potenziale neoimprenditore?

Prima di tutto, quali sono tali capacità?

▶ La prima qualità che un imprenditore deve possedere è la capacità organizzativa e, più in particolare, la capacità di far fronte a problemi di pianificazione e programmazione; occorrono quindi *versatilità, flessibilità, capacità di assunzione dei rischi e di prendere decisioni* in situazioni di incertezza.

▶ Per condurre un'impresa occorre poi trattare l'acquisto delle materie prime, organizzare e gestire la produzione, contattare i potenziali clienti, seguire le fasi di vendita e gestire i rapporti umani interni ed esterni all'azienda. Bisogna avere, pertanto, *attitudine alle relazioni umane, intuito nell'anticipare e nel comprendere le esigenze dei clienti, nell'interpretare i mutamenti*.

▶ Chi ha dato avvio ad un'attività afferma che tale esercizio presenta alcuni vantaggi indiscutibili, come quello di una *autonomia di decisione* e di una maggiore gratificazione in generale, mentre chi la rifiuta dice che lo svolgimento di un'attività imprenditoriale sottopone a *sforzi particolari*, comporta *rischi economici, provoca stress, sottrae tempo libero*.

Pertanto, nel momento in cui si pensa ad un'impresa, è necessario valutare (cercando di essere il più onesti possibile con se stessi) se si hanno i requisiti e le caratteristiche di cui si parlava precedentemente e se si è in grado di sopportare i rischi e i problemi che tale scelta comporta, rifuggendo anche da visioni in po' unilaterali e semplicistiche dell'imprenditoria

Scheda
n. 6

UNA VISIONE COMPLESSA DELLA IMPRENDITORIALITÀ

Per cercare di essere il meno arbitrari possibili nella definizione di imprenditorialità, invece di un unico profilo, abbiamo costruito una mappa dove le caratteristiche principali dell'imprenditore sono ordinate in coppie di opposti: indipendenza contro dipendenza, processo contro personalità, rivoluzione contro evoluzione, visione contro azione.

Indipendenza contro dipendenza.

Molti ritengono che lo stimolo verso l'imprenditorialità sia soprattutto il bisogno di indipendenza: si vuole sfuggire a una figura paterna o materna troppo ingombrante o all'oppressione di un datore di lavoro. Altri sostengono invece che all'inizio, partendo da zero, senza alcuna esperienza, si ha bisogno di sostegni e di modelli: si muovono i primi passi sulle orme di un padre o di una madre, o ci si appoggia a un datore di lavoro che ci offre spazio e incoraggiamento. D'altra parte, anche nei confronti del mercato, c'è chi afferma che l'imprenditorialità consiste nel cogliere un'opportunità e crearsi una propria nicchia autonoma; ma c'è anche chi sostiene che, per affrontare la sfida della crescente competizione, sia utile ricorrere ad alleanze strategiche.

Processo contro personalità.

L'imprenditorialità può essere intesa come processo, come creazione di nuovi schemi di attività, oppure come persona, come sistema di qualità individuali. I sostenitori del processo ritengono che l'imprenditorialità sia soprattutto un fatto di invenzione organizzativa. E quindi, oltre che individuale, può essere anche collettiva, di gruppo; e la si può trasferire e promuovere. L'imprenditorialità cioè non va confusa con il genio dell'artista. I sostenitori della centralità della persona ribattono che, l'imprenditorialità è un insieme di qualità personali: quali la fiducia in sé, il senso dell'avventura, l'intuizione, la forza di volontà. L'imprenditorialità si identifica quasi sempre in un individuo, ed è per questo che difficilmente la si può insegnare.

Rivoluzione contro evoluzione.

C'è chi vede nell'imprenditorialità un cambiamento rivoluzionario che rompe nettamente con il passato per creare qualcosa di nuovo: non c'è imprenditorialità senza innovazione. Dall'altra parte c'è chi è del parere esattamente opposto: l'imprenditorialità consiste nel saper imparare dall'esperienza, nell'essere capaci di organizzare e riorganizzare l'attività economica... i grandi successi, che sembrano un'esplosione rivoluzionaria, guardati da vicino si rivelano un lungo sentiero di piccoli errori e di piccole scoperte.

Visione contro azione.

A volte i portatori di imprenditorialità sono descritti come profeti del futuro: gente intuitiva, capace di guardare il futuro lontano, che afferra il disegno globale delle cose senza perdersi nei particolari. Accanto a questa immagine ne esiste anche un'altra, è quella dell'uomo che si dà da fare, che tesse instancabilmente la trama del suo disegno. Un'imprenditorialità fatta di contatti, di capacità di persuasione, di abilità negoziale, di ostinazione in-crollabile di fronte alle avversità.

Laboratori



Nelle pagine seguenti si presenta una traccia di lavoro che può aiutare a verificare la propria "voglia di imprenditorialità" e a prospettare un bilancio personale degli svantaggi o dei vantaggi conseguenti.

Il lavoro proposto si configura come un percorso di autoanalisi e di autovalutazione.

Il laboratorio A prevede due esercitazioni

- dapprima si verifica la possibilità di trovare risposte convincenti alle obiezioni più frequenti che vengono addotte contro la possibilità di intraprendere un'attività in proprio;
- successivamente, in relazione ad alcune propensioni e interessi, si cerca di verificare la "vocazione all'imprenditorialità".

Es.
1 - A

Es.
2 - A

Una precisazione importante: i risultati ottenuti, in questa ed in analoghe esercitazioni, non vanno considerati né un verdetto e tanto meno definitivo. Da tenere presente che, soprattutto per i ragazzi di questa età, si cambia e comunque molto dipende anche dall'idea imprenditoriale.

Il laboratorio B prevede tre esercitazioni

- L'esercitazione ti porta a confrontare il tuo punto di vista con quello di un amico/conoscente per rilevare in che grado possiedi alcune caratteristiche tipiche di un imprenditore. Potresti scoprire che il tuo amico ti accredita di livelli di "qualità imprenditoriali" superiori a quelli che tu ti attribuivi, o al contrario scopri che il tuo amico non è d'accordo con una tua valutazione un po' troppo ottimistica.
- La seconda e la terza esercitazione, pur con una struttura diversa, mirano a far acquisire all'allievo la consapevolezza sulle proprie propensioni alla imprenditorialità. Struttura diversa, perché nella seconda esercitazione dalle risposte fornite a 36 domande si arriva a collocare l'allievo all'interno di quattro profili di attitudini alla imprenditorialità.
- La terza esercitazione invece sollecita l'allievo a valutare se e in che misura possiede alcune caratteristiche di personalità, che lui stesso, precedentemente, aveva riconosciute come proprie di un imprenditore ideale.

Es.
1 - B

Es.
2 - B

Es.
3 - B

PRIMA ESERCITAZIONE

CHE COSA TI IMPEDISCE DI AVERE UNA TUA ATTIVITÀ?

Qui di seguito sono elencate le ragioni più comuni adottate dai giovani per non lanciarsi in un'attività in proprio. Sei capace di pensare a risposte che possano superare questa obiezione? Scambiate i ruoli con un amico e vedete chi è più bravo nel convincere l'altro del contrario.

OBIEZIONE	LA TUA RISPOSTA	QUELLA DELL'AMICO
Non me lo posso permettere		
Non ho un'idea		
Non so da dove cominciare		
Sono troppo giovane e inesperto		
È troppo rischioso		
Non sono il tipo giusto		
Significa lavorare troppo duramente		
Non posso fare niente		
Non ci ho mai pensato prima		

SECONDA ESERCITAZIONE

MI PIACE....

Dai un valore numerico ad ogni affermazione, tenendo presente che puoi utilizzare una scala da 1 a 3 (pertanto il punteggio minimo, se rispondi a tutte le domande, sarà 14 e quello massimo 42).

1. lavorare senza che nessuno mi debba dire cosa fare
2. contare economicamente solo sul mio lavoro
3. vendere e contrattare
4. non dividere con altri il guadagno
5. essere responsabile dei propri successi
6. accettare sfide per misurare le mie capacità
7. assumere responsabilità
8. assumere rischi
9. risolvere problemi nuovi
10. programmare organizzare dirigere
11. avere relazioni
12. muovermi
13. verificare le mie idee
14. misurarmi con concorrenti

Interpretazione punteggio

Se hai ottenuto un punteggio da 30 a 42 prendi in seria considerazione la possibilità di un lavoro in proprio, se ha ottenuto un punteggio da 20 a 29 hai senz'altro delle possibilità; al di sotto di tale limite è preferibile orientarsi diversamente.

PRIMA ESERCITAZIONE

COME TI GIUDICHI? COME TI VEDONO GLI ALTRI?

Qui di seguito sono evidenziate alcune caratteristiche personali dell'imprenditore. Datti un punteggio all'interno della tabella sottostante per ciascuna delle caratteristiche elencate.

Scrivi il punteggio nella colonna intitolata "Te stesso".

Sistema di punteggio

- 3 - Caratteristica *fortemente* presente nel soggetto
- 2 - Caratteristica *mediamente* presente nel soggetto
- 1 - Caratteristica *scarsamente* presente nel soggetto
- 0 - Caratteristica *non presente* nel soggetto

Caratteristica	Un conoscente o un amico	Te stesso	Differenza	Comento
1. Energia nel fare le cose				
2. Determinazione				
3. Spirito di indipendenza				
4. Fiducia in sé				
5. Flessibilità				
6. Creatività				
7. Tendenza alla leadership				
8. Capacità di prendere decisioni				
9. Socievolezza				
10. Capacità di valutare il rischio				

Quando ti sei dato il "profilo professionale", piega la pagina, così che il punteggio sotto la colonna "te stesso" risulti nascosto. Puoi chiedere ad un'altra persona (un conoscente od un amico) di darti un punteggio e di farlo con onestà.

Questa persona potrebbe non conoscerti abbastanza per poter esprimere un giudizio su ciascuna caratteristica, in questo caso chiedigli di fare un'ipotesi il più possibile equilibrata. In sostanza, dovrebbe darti un punteggio per ciascuna caratteristica senza vedere il punteggio che tu stesso ti sei dato.

Quando hai completato tutti e due i profili, calcola la differenza tra il punteggio che ti sei dato e quello che ti ha dato l'altra persona.

Come spieghi le differenze o le coincidenze di giudizio?

a) Differenze	b) Coincidenze

SECONDA ESERCITAZIONE

TEST SULLE ATTITUDINI ALLA IMPRENDITORIALITÀ

Barra con una X una sola casella relativa alle domande seguenti:

1 - Scegli una delle tre affermazioni:

- a) È da anni che facciamo così, è sempre andata bene
- b) È da anni che facciamo così; è ora di cambiare!
- c) È da anni che facciamo così; cambiamo solo se ci capita di trovare un sistema migliore

2- C'è una decisione penosa da prendere

- a) Decidi subito: via il dente via il dolore
- b) Rimandi la decisione, molto spesso i problemi si risolvono da soli
- c) Decidi dopo avere studiato un modo per rendere meno penosa la situazione

3 - Se dovessi assumere un dipendente, chi sceglieresti?

- a) Qualcuno originale e ricco di inventiva, ma piuttosto volubile
- b) Qualcuno affidabile e coscienzioso, ma che non ha nuove idee
- c) Qualcuno molto intelligente, ma con media voglia di lavorare

4 - Le regole e le procedure:

- a) Sono fatte ovviamente per essere rispettate
- b) Possono ammettere qualche eccezione, anche se il rischio è che poi le occasioni spesso diventano la regola
- c) L'importante è il risultato finale, non il rispetto delle regole

5 - Io mi considero tenace; quando mi metto in testa un'idea difficilmente l'abbandono

- a) Mi identifico nella affermazione
- b) Non mi identifico nella affermazione
- c) Il problema non è essere tenaci, il problema è che l'idea sia giusta

6 - Preferiresti essere

- a) Il portavoce di un gruppo
- b) Il capitano di una squadra
- c) Il comandante di un esercito

7 - Scegli una delle tre affermazioni

- a) È giusto decidere quando si ha il massimo delle informazioni necessarie
- b) È giusto decidere quando si ha la sicurezza quasi matematica di non sbagliare
- c) Nella attività imprenditoriale è giusto decidere quando si ha il minimo delle informazioni sufficienti

8 - Il tuo capo cita una statistica sbagliata

- a) Lo interrompi e glielo dici
- b) Glielo dici alla fine della discussione
- c) Lasci perdere considerando che in fondo quella informazione non era importante

9 - Ti dispiace di più

- a) Che le idee siano messe in ridicolo dai colleghi
- b) Che il tuo capo scopra un tuo errore grave
- c) Non risolvere un problema a cui tieni

10 - I problemi nell'azienda

- a) Se c'è un problema significa che qualcosa non ha funzionato; e ciò nelle aziende non deve succedere
- b) Vanno affrontati una volta per sempre; con delle giuste e sagge procedure
- c) Vanno affrontati ogni volta che si verificano, con realismo e tempestività

11 - Scegli una delle tre affermazioni

- a) Quando ho un pensiero fisso e importante di lavoro questo mi accompagna anche a casa
- b) Riesco abbastanza facilmente a dividere tempo di lavoro e tempo libero
- c) Quando sono a casa per me il lavoro non esiste

12 - Un capo deve essere uno che

- a) Ha fascino e carisma
- b) Tecnicamente è più preparato degli altri
- c) Fa eseguire bene gli ordini della Direzione

13 - Scegli una delle tre affermazioni

- a) Il rischio è una costante nel lavoro; bisogna accettarlo e saperlo gestire
- b) Più si può ridurre il rischio, meglio è
- c) Non in teoria, ma nella vita è saggio operare in situazione di sicurezza, non di rischio

14.- Nel posteggio qualcuno ha parcheggiato nel tuo spazio riservato

- a) Vai dal proprietario della macchina e gli chiedi di spostarla
- b) Riferisce l'accaduto all'uomo del parcheggio
- c) Cerchi un altro posteggio

15 - È più saggio o produttivo nel lavoro:

- a) Usare con intelligenza le soluzioni già scoperte da altri in modo da sprecare meno energie e ottenere il massimo dei risultati
- b) Usare le soluzioni già adottate e modificarle con gradualità.
- c) Essere originali e mettere a punto nuove soluzioni.

16 - Scegli una delle tre affermazioni

- a) Nella azienda sono importanti i principi perchè è da essi che si generano poi i fatti
- b) Nella azienda per i fatti si possono sacrificare i principi
- c) Nella azienda contano i fatti non tanto i principi

17 - Scegli una delle tre affermazioni

- a) L'imprenditore vero è quello che non ha orario
- b) L'imprenditore vero è quello che riesce a far bene le sue cose nelle normali otto ore di lavoro
- c) Per fare bene l'imprenditore bisogna avere anche una giusta quantità di tempo libero

18 - Nel presentare una nuova proposta a cosa daresti più importanza?

- a) Agli aspetti tecnici della proposta, soprattutto se innovativa
- b) Ai costi ed ai vantaggi che la proposta presenta
- c) Alle persone che stanno ad ascoltare, soprattutto se poi devono decidere

19 - Sei d'accordo con il proverbio: "Chi lascia la via vecchia per la nuova, sa cosa perde, non sa cosa trova"?

- a) Sì
- b) No
- c) I proverbi nell'epoca tecnologica non valgono più

20 - Stai aspettando un personaggio molto importante all'aeroporto. Come arriva ti accorgi che è ubriaco. Come ti comporteresti?

- a) Non diresti niente perchè pensi che ritorni sobrio durante il tragitto
- b) Gli consigli di passare prima in hotel per darsi una rinfrescata
- c) Insisti per accompagnarlo all'hotel per farlo riposare

21 - Chi è il migliore dipendente?

- a) Quello che fa le cose bene e non sbaglia quasi mai
- b) Quello che vende più di tutti gli altri
- c) Quello che ha nuove idee anche se poi non sempre riesce a metterle in pratica

22 - Scegli una delle tre affermazioni

- a) Per l'azienda è importante la flessibilità
- b) Per l'efficienza aziendale è importante essere piuttosto rigidi nei programmi
- c) La vera efficienza la si raggiunge attraverso l'organizzazione

23 - Quando subisco una sconfitta non prevista che in parte è dipesa dalla mancata collaborazione di altre persone e in parte oggettivamente dalla sfortuna:

- a) Me la prendo un po' con queste persone
- b) Me la prendo con me stesso
- c) Dico che se il destino ti gioca contro è inutile prendersela con chiunque

24 - Un bravo capo deve:

- a) Essere capace di influenzare il comportamento dei collaboratori
- b) Essere attento ai risultati
- c) Essere il migliore nel settore specifico in cui si opera

25 - Ti viene ipotizzato un incarico molto complicato; un eventuale insuccesso potrebbe influenzare la tua carriera:

- a) Accetti ma vorresti delle garanzie
- b) Accetti ma vorresti conoscere meglio il problema
- c) Chiedi due giorni di tempo per pensarci

26 - Entri nell'ufficio di un collega e lo trovi barcollante sul cornicione con l'intenzione di buttarsi

- a) Ti precipiti verso di lui cercando di trattenerlo perchè in quei momenti il ragionamento non vale
- b) Ti rivolgi a lui persuadendolo a rientrare
- c) Telefoni ai vigili del fuoco; in queste cose loro hanno più esperienza

27 - Avendo tre giorni liberi:

- a) Vai a una fiera del tuo settore
- b) Vai a visitare un cliente all'estero
- c) Metti a punto finalmente la contabilità ed i conti che avevi da tanto tempo in sospeso

28 - Scegli una delle tre affermazioni

- a) $2+2$ fa sempre 4
- b) Nella vita lavorativa non sempre $2+2$ è uguale a 4
- c) In verità, i numeri non riescono a rappresentare sempre la realtà aziendale, che è sempre molto più complessa

29 - Scegli una delle tre affermazioni

- a) Mi sento testardo come un mulo
- b) Mi sento scaltro come una volpe
- c) Mi sento laborioso come un'ape

30 - Ti resta solo un minuto di tempo per concludere una presentazione ad un pubblico, come concluderesti?

- a) Ringraziandolo per il tempo concesso
- b) Con una battuta
- c) Dicendo che spera nell'appoggio del pubblico

31 - Quando ti capita di partecipare ad una riunione

- a) Fai un intervento solo dopo l'intervento di altri
- b) Sei uno dei primi ad intervenire
- c) Non intervieni a meno che non sei coinvolto

32 - È più importante nella attività imprenditoriale:

- a) Decidere con rapidità
- b) Decidere con calma
- c) Non sbagliare; quindi è meglio rinviare la decisione a un tempo successivo piuttosto che sbagliare

33 - La confusione è:

- a) Possibilmente da evitare
- b) Un po' di confusione si può anche accettare
- c) Da comprimere drasticamente

34 - Vorresti essere molto bravo:

- a) Nella capacità di cambiare rapidamente
- b) In un area tecnica (contabilità, meccanica, disegno, computer, ecc.)
- c) Nel convincere le persone

35 - Il piccolo imprenditore è quello che:

- a) Lavora molto
- b) Non demorde mai
- c) Sa organizzare bene il lavoro degli altri

36 - Secondo te un capo ideale è colui che:

- a) È un esempio di impegno e dedizione
- b) È uno che sa coinvolgere tutti i collaboratori
- c) Sa organizzare il lavoro degli altri

Il test era suddiviso in diverse parti, ciascuna con una differente tematica:

- a) La prima sezione riguardava l'attitudine verso l'innovazione e la novità, la dimensione psicologica di fondamentale importanza per il successo imprenditoriale.
- b) Nella seconda sezione era affrontato l'argomento della propensione al rischio, una costante nell'attività imprenditoriale, intesa come rischio calcolato e attentamente valutato.
- c) Successivamente l'attenzione si spostava sulle caratteristiche che deve possedere colui che intende avviarsi all'attività imprenditoriale, cioè la rapidità e la capacità nel decidere.
- d) La quarta parte riguarda la flessibilità. È soprattutto la piccola impresa, a differenziarsi dalle medie e grandi attraverso la flessibilità e la capacità di adattamento agli stimoli sempre più rapidi dell'ambiente esterno.
- e) Un'ulteriore caratteristica analizzata che deve possedere chi intende mettersi in proprio, cioè la tenacia e la capacità di resistere allo stress: senza questa caratteristica diventa veramente difficile finalizzare e valorizzare tutte le altre attitudini.
- f) Infine l'ultima parte riguardava la leadership e la capacità di influenza: l'imprenditore deve saper coinvolgere sia all'interno sia all'esterno il consenso ed i comportamenti delle persone verso gli obiettivi dell'impresa.

Ora attribuisce il punteggio alle risposte che hai dato, tenendo presente il valore di ciascuna di esse:

- Domanda 1:* risposta a) 3, b) 2, c) 1
- Domanda 2:* risposta a) 2, b) 3, c) 1
- Domanda 3:* risposta a) 3, b) 2, c) 1
- Domanda 4:* risposta a) 1, b) 2, c) 3
- Domanda 5:* risposta a) 1, b) 3, c) 2
- Domanda 6:* risposta a) 3, b) 2, c) 1
- Domanda 7:* risposta a) 2 b) 3 c) 1
- Domanda 8:* risposta a) 1, b) 2, c) 3
- Domanda 9:* risposta a) 3, b) 2, c) 1
- Domanda 10:* risposta a) 3, b) 2, c)
- Domanda 11:* risposta a) 2, b) 1, c) 3
- Domanda 12:* risposta a) 1, b) 3, c) 2
- Domanda 13:* risposta a) 1, b) 3, c) 2
- Domanda 14:* risposta a) 2, b) 3, c) 1
- Domanda 15:* risposta a) 2, b) 3, c) 1
- Domanda 16:* risposta a) 3, b) 2, c) 1
- Domanda 17:* risposta a) 1, b) 3, c) 2
- Domanda 18:* risposta a) 3, b) 2, c) 1
- Domanda 19:* risposta a) 3, b) 1, c) 2
- Domanda 20:* risposta a) 3, b) 2, c) 1
- Domanda 21:* risposta a) 3, b) 2, c) 1
- Domanda 22:* risposta a) 1,b) 3, c) 2
- Domanda 23:* risposta a) 2,b) 1, c) 3
- Domanda 24:* risposta a) 1, b) 2, c) 3
- Domanda 25:* risposta a) 2, b) 1, c) 3
- Domanda 25:* risposta a) 2, b) 1, c) 3
- Domanda 26:* risposta a) 1, b) 2, c) 3
- Domanda 27:* risposta a) 1, b) 2, c) 3
- Domanda 28:* risposta a) 2, b) 1, c) 3
- Domanda 29:* risposta a) 1, b) 2, c) 3
- Domanda 30:* risposta a) 3, b) 2, c) 1
- Domanda 31:* risposta a) 2, b) 1, c) 3
- Domanda 32:* risposta a) 1, b) 2, c) 3
- Domanda 33:* risposta a) 1, b) 2, c) 3
- Domanda 34:* risposta a) 2, b) 3, c) 1
- Domanda 35:* risposta a) 2, b) 3, c) 1
- Domanda 36:* risposta a) 3, b) 1, c) 2

A seconda del punteggio totale ottenuto con le tue risposte, puoi essere collocato in uno dei quattro profili seguenti

➡ *Da 36 a 50: profilo A*

Possiedi senz'altro attitudini alla imprenditorialità. Adesso però devi avere una idea imprenditoriale "giusta". Considera anche se in tutte le sezioni di cui si componeva il questionario hai ottenuto buone *performances*; o se, invece, hai ottenuto risultati eccellenti in alcune e meno brillanti in altre. In questo caso hai scoperto alcuni punti dove puoi migliorare.

➡ *Da 51 a 70: profilo B*

La tua attitudine all'imprenditorialità è buona. Risulta tuttavia un non perfetto equilibrio tra le diverse componenti dell'imprenditorialità: ti suggeriamo di non mancare di riflettere sulle aree in cui risulti meno forte. Potresti cominciare a guardarti intorno, per vedere se c'è qualche idea o opportunità imprenditoriale che potrebbe interessarti.

➡ *Da 91 a 108: profilo C*

La tua propensione generale all'imprenditorialità non risulta molto elevata. Emergono differenze nelle diverse aree: in alcune di esse la tua attitudine risulta piuttosto debole. In ogni caso hai delle attitudini che non sono rivolte all'area imprenditoriale, ma sono rivolte, magari anche in modo accentuato, verso altre direzioni. Si tratta di identificare queste nuove direzioni.

➡ *Da 71 a 90: profilo D*

La tua attitudine imprenditoriale risulta in media rispetto al campione fino ad ora verificato. Ti invitiamo a riflettere sull'argomento con serenità ed oggettività, anche se è difficile modificare le tendenze acquisite e le attitudini personali. Forse ti conviene indirizzare il tasso di attitudine all'imprenditorialità che possiedi in una situazione più consolidata, in cui le regole e le cose da fare sono più note.

TERZA ESERCITAZIONE

TEST DI AUTOVALUTAZIONE SULLE ATTITUDINI ALLA IMPRENDITORIALITÀ

L'esercitazione propone una griglia guida per la valutazione delle **motivazioni** e delle **caratteristiche** che deve avere un imprenditore di successo.

Step 1

Per ogni fattore individuato tra le motivazioni e le caratteristiche (colonna 1) dai un giudizio che esprima quanto ciascuno di essi è importante per dar vita all'imprenditore ideale (colonna 2). La valutazione va fatta secondo una scala da 1 (fattore di importanza minima) a 5 (fattore di importanza massima), badando a scegliere non più di due fattori di importanza massima tra le motivazioni e non più di 3 fattori di importanza massima tra le caratteristiche.

1 Motivazioni - Fattori	2 Valutazione				
	1	2	3	4	5
Voglia di fare - bisogno di realizzarsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convinzione di essere capaci di influire sulle cose e sugli eventi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decisionismo e carisma (attitudine ad essere capo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambizione di primeggiare (bisogno di avere successo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bisogno di socialità - desiderio di essere apprezzato dagli altri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desiderio di indipendenza (so sbagliare da solo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inclinazione al profitto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desiderio di guadagno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caratteristiche e capacità di un imprenditore - Fattori					
Sicurezza ed energia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resistenza alla fatica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ottimismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prudenza e realismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umiltà	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacità di calcolare i rischi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costanza e determinazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autocritica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniziativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolleranza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilità di adeguate risorse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saper tesaurizzare le esperienze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Segue

Caratteristiche e capacità di un imprenditore - Fattori					
Sapersi misurare con il denaro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flessibilità ed adattabilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saper imparare da tutti e da tutto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Step 2

Dopo aver valutato l'importanza che i suddetti fattori devono avere nell'imprenditore ideale, prova a valutare te stesso, attribuendoti un voto da 1 (voto minimo) a 5 (voto massimo), a seconda del livello di motivazione/capacità che ritieni di possedere rispetto a ciascun fattore.

1 Motivazioni - Fattori	2 Valutazione				
	1	2	3	4	5
Voglia di fare - bisogno di realizzarsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convinzione di essere capaci di influire sulle cose e sugli eventi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decisionismo e carisma (attitudine ad essere capo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambizione di primeggiare (bisogno di avere successo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bisogno di socialità - desiderio di essere apprezzato dagli altri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desiderio di indipendenza (so sbagliare da solo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inclinazione al profitto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desiderio di guadagno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caratteristiche e capacità di un imprenditore - Fattori					
Sicurezza ed energia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resistenza alla fatica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ottimismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prudenza e realismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umiltà	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacità di calcolare i rischi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Costanza e determinazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autocritica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniziativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolleranza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilità di adeguate risorse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saper tesaurizzare le esperienze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dopo aver completato lo **step 1** e lo **step 2** metti a confronto i voti attribuiti all'imprenditore ideale con i valori che hai attribuito a te stesso. I fattori su cui ritrovi una differenza molto forte sono gli aspetti su cui lavorare per migliorare le tue capacità.

Se ad esempio la capacità di iniziativa nell'imprenditore ideale vale 5 e tu ritieni di avere una capacità di iniziativa pari a 2, hai uno scarto da colmare.

2. La creatività

Nel paragrafo precedente abbiamo individuato un gran numero di qualità che un imprenditore deve possedere.

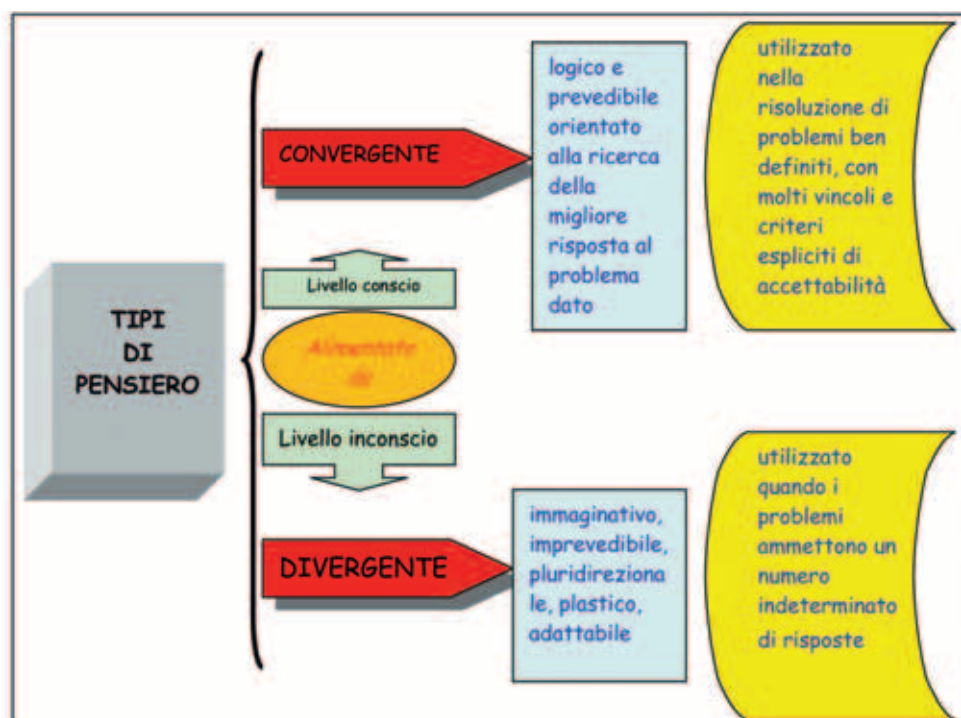
Tutte valgono per qualsiasi imprenditore e per tutte le imprese.

C'è una, non menzionata, che occorre necessariamente avere nel caso dell'avvio di una nuova impresa, ma che è importante anche ad impresa avviata: la capacità di produrre idee innovative.

È richiesta sia nell'avvio di una nuova impresa, perché l'impresa "parte" da un'idea innovativa, sia in un'impresa avviata, perché se non si producono idee innovative continuamente, o almeno, in maniera ricorrente, l'impresa rischia di finire dopo una progressiva obsolescenza.

Ma come si producono idee innovative?

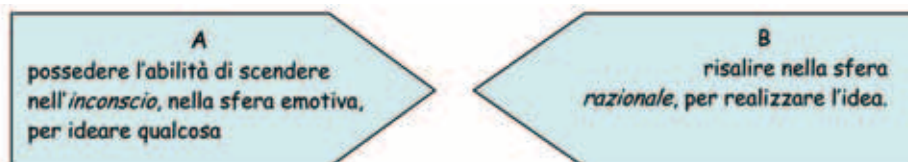
Noi abbiamo due tipi di pensiero:



In linea di massima possiamo dire che ci sono persone più orientate al pensiero divergente e altre che hanno una più spiccata tendenza al convergente.

Ambedue i tipi di pensiero hanno una componente razionale ed una emotiva.

Per essere creativi bisogna saperli integrare e portare a sintesi:



Come è una persone creativa?



Curioso, desideroso di novità, bisognoso di sentirti stimolato, interessato a molte cose diverse; proveniente da un ambiente familiare di gente diversa; non preoccupato delle opinioni altrui, amante del gioco, sicuro di sapersela cavare; fantasioso, pieno di energia, tenace, capace di andare controcorrente, in grado di assumere rischi; dotato di spirito di competizione, di capacità riflessiva, capace di analizzare criticamente gli avvenimenti, in grado di ricominciare dopo uno stop; disposto a sperimentare nuove soluzioni, capace di reagire attivamente ad un problema.

Laboratori



Queste sono le caratteristiche che fanno esprimere e favoriscono la creatività.

Prova a verificare quante e a che livello ne possiedi. I risultati ti aiuteranno a comprendere com'è la tua posizione in una scala che va dalla "quasi paura dell'innovazione" ad un atteggiamento "portato al rischio e ad avere idee creative".

Es.
3

Rispetto alle novità, ai rischi ai cambiamenti... che "ruolo" reciti?

Quello del nostalgico, del gattopardo, dell'esploratore... ?

Ti viene proposta una serie di "atteggiamenti tipici" che ti aiutano a scoprire quello che ti è più abituale.

Es.
2

Molte delle barriere che impediscono alla nostra creatività di emergere trovano la loro origine in atteggiamenti e comportamenti che ognuno di noi mette in atto. Tuttavia, certe volte i singoli hanno delle idee creative, ma i contesti in cui operano le deprimono o uccidono. Pertanto guarderemo anche alle caratteristiche delle organizzazioni e delle culture, che pongono barriere e deprimono la creatività. Cerca di vedere se l'ambiente dove lavori o studi possiede alcune di queste caratteristiche e scoprirai se sei nel posto giusto per sviluppare la tua creatività, o se ti conviene entrare in altri ambienti dove la tua creatività potrà essere sollecitata e favorita.

Es.
3

TERZA ESERCITAZIONE

IO SONO

Descrivi te stesso. Attribuisce a ciascuna casella una valutazione numerica, da un minimo di 0 a un massimo di 4. Fai la somma e controlla








Curioso <input type="text"/>	Desideroso di cose nuove <input type="text"/>	Bisognoso di nuovi stimoli <input type="text"/>	Interessato a nuove situazioni <input type="text"/>
Fiducioso di cavartela <input type="text"/>	Frequenti ambienti di gente diversa <input type="text"/>	Noncurante delle opinioni altrui <input type="text"/>	Amante del gioco <input type="text"/>
Fantasiioso <input type="text"/>	Pieno di energia <input type="text"/>	Tenace <input type="text"/>	Capace di andare contro corrente <input type="text"/>
In grado di assumere dei rischi <input type="text"/>	Dotato di spirito di competizione <input type="text"/>	Dotato di capacità riflessiva <input type="text"/>	Capace di analizzare gli eventi <input type="text"/>
In grado di ricominciare dopo uno stop <input type="text"/>	Disposto a sperimentare nuove soluzioni <input type="text"/>	Capace di reagire di fronte ad una difficoltà <input type="text"/>	TOTALE <input type="text"/>

VALUTAZIONI

- > *Sotto 19:* Hai addirittura quasi paura dell'innovazione. Attento la prudenza quando è eccessiva rischia di bloccare tutto.
- > *Da 19 a 40:* Tendi ad essere uno che preferisce quanto è stato consolidato dall'esperienza, con scarsa propensione all'innovazione. Prova a correre qualche piccolo rischio, a fare qualcosa di diverso.
- > *Da 41 a 60:* In certe cose ti piace innovare, in altre sei più cauto. Esplora se ci sono ambiti in cui puoi osare di più.
- > *Oltre 61:* Sei portato al rischio e ad avere idee creative. Attento a non essere troppo ostinato e a diventare incapace di cooperare con gli altri. Per ideare si può essere da soli, ma per attuare un'idea spesso è necessario coinvolgere anche gli altri.

SECONDA ESERCITAZIONE

PER ME, LE NOVITA', I RISCHI, I CAMBIAMENTI...

NOSTALGICO 	<p>Di fronte alle novità ha una reazione immediata di rifiuto, di paura o di disprezzo, talvolta rabbioso. Tende a ignorare o a negare i mutamenti, cercando di continuare la sua vita come se niente fosse.</p> <p>Sono così, spesso, coloro che sono in posizione di privilegio, che vedono minacciata dal nuovo che avanza.</p>
GATTOPARDO 	<p>I gattopardi tendono ad adeguarsi ai tempi, se sono costretti, ma in realtà dentro di loro non approvano i cambiamenti e intimamente nutrono la speranza di tornare indietro.</p> <p>A differenza del nostalgico che si chiude gli occhi per non vedere, lui vede il nuovo, ma lo vive con un cuore vecchio.</p>
PRIGIONIERI DI VECCHI SCHEMI 	<p>Guarda alla realtà che cambia con indosso vecchi "occhiali", offuscandola con parametri o indicatori ormai desueti.</p> <p>Non rimpiange necessariamente il passato come i nostalgici, ma critica e giudica il nuovo con parametri vecchi. È prigioniero di vecchi punti di vista. Il suo motto potrebbe essere: "Credo di guardare, ma non vedo".</p>
 CASSANDRA	<p>Prevede sempre il peggio, come Cassandra, profetessa di Troia, vede pericoli dovunque, scoraggia qualsiasi iniziativa. Intimorito dal futuro e dalla novità ha buon gioco a incrementare le paure individuali e collettive, predicendo sventure e decadenze.</p> <p>Di ogni fenomeno coglie solo o prevalentemente l'aspetto negativo.</p> <p>Quando avviene una catastrofe vede confermata la sua visione del mondo e con amara soddisfazione dice "L'avevo detto, io!".</p>
CAMALEONTE 	<p>Come un camaleonte che adora i cambiamenti abbraccia ogni moda nuova. Sono aggiornatissimi, cambiano spesso lavoro, partner, abitudini e idee politiche.</p> <p>Il motto "Nuovo dunque bello", qualche volta li porta a fare errori di valutazione, perché tendono a ipervalorizzare il nuovo e a deprezzare le tradizioni.</p>
GRADUALISTA 	<p>Nemico di ogni estremismo, media tra tradizione e innovazione. Non rifiuta i mutamenti come i nostalgici, non li nega come i gattopardi, non teme le conseguenze come le Cassandre, non li interpreta in maniera sbagliata come i prigionieri di vecchi schemi, e neppure li abbraccia acriticamente come i camaleonti. Cerca di trovare i lati positivi e negativi, è curioso ma assaggia le novità a piccole dosi.</p>
ESPLORATORE 	<p>È curioso, gli piace misurarsi con il rischio e l'avventura. Quello che lo attrae è fuggire dalla routine quotidiana e vivere emozioni forti.</p> <p>"All'ovest, all'ovest, alla ricerca sempre di un'altra frontiera", potrebbe essere il suo slogan.</p>

TERZA ESERCITAZIONE

L'INNOVAZIONE NEL TUO GRUPPO

c'è culto per la memoria, si espongono foto, manifesti o altri segni delle attività svolte <input type="checkbox"/>	si riescono a trasformare le divergenze d'opinioni in stimoli per nuove idee <input type="checkbox"/>	quando manca una risorsa, qualcuno dà una mano volontariamente <input type="checkbox"/>	c'è un leader carismatico, che sa anche essere autoritario all'occorrenza <input type="checkbox"/>
ci sono persone di diversa estrazione sociale, etnica, geografica <input type="checkbox"/>	si hanno rapporti con persone e associazioni straniere <input type="checkbox"/>	si tende a voler operare in un ambiente bello <input type="checkbox"/>	si usano strumenti tecnologici d'avanguardia <input type="checkbox"/>
c'è disponibilità di mezzi culturali e materiali <input type="checkbox"/>	si è aperti a nuovi stimoli culturali <input type="checkbox"/>	si è premiati ed incentivati a seconda dei risultati <input type="checkbox"/>	le idee possono essere proposte anche dal basso <input type="checkbox"/>
si accettano i fallimenti che derivano dall'aver rischiato <input type="checkbox"/>	si incoraggiano modi diversi di affrontare i problemi <input type="checkbox"/>	si ride e ci si diverte <input type="checkbox"/>	si insegna ad imparare <input type="checkbox"/>
vengono valorizzate le idee <input type="checkbox"/>	esiste qualcuno che sponsorizza e sviluppa le idee degli altri <input type="checkbox"/>	c'è tempo per pensare <input type="checkbox"/>	TOTALE <input type="checkbox"/>

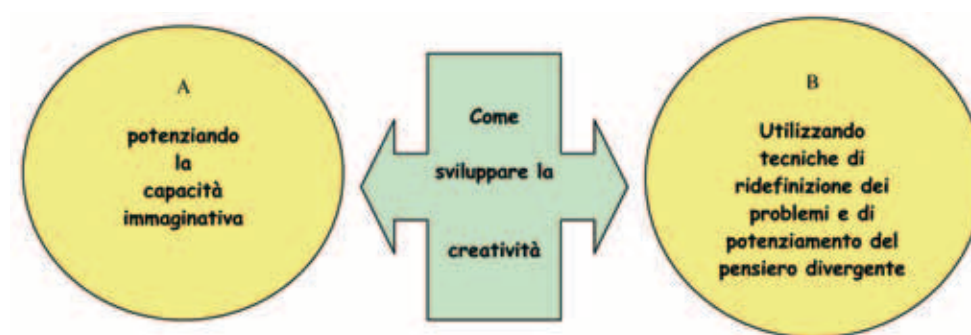
VALUTAZIONI

Da 20 a 35: è un ambiente che favorisce poco la creatività
 Da 36 a 50: è un ambiente che non ostacola ma non favorisce la creatività
 Da 51 a 65: è un ambiente dove la creatività può manifestarsi
 Da 66 a 80: è un ambiente dove la creatività viene attivamente incoraggiata.

3. Potenziare la creatività

Contrariamente a quanto si può pensare... creativi non solo ci si nasce, ma anche... ci si diventa.

In altri termini la capacità creativa può essere sviluppata, accresciuta, coltivata, aumentata... Come?



Laboratori



Ti proponiamo nel Laboratorio C una serie di esercitazioni.



Per fare questi esercizi devi avere presente un problema da risolvere o un desiderio da realizzare.

> TECNICHE PER POTENZIARE LA CAPACITÀ IMMAGINATIVA

Es.
1

Es.: Il tuo luogo magico - Rilassamento

Ognuno di noi possiede un tesoro di idee, di sogni, di desideri, di intuizioni, che spesso rimane nascosto in un angolo oscuro della nostra mente, sconosciuto a noi stessi e agli altri. Eppure, accedere a quel patrimonio di memorie, immagini, che anche in modo inconsapevole abbiamo accumulato nelle nostre menti, è importante sia per stimolare la nostra motivazione ad essere creativi, sia per favorire processi ideativi. Pertanto, ti proponiamo alcuni esercizi per potenziare le tue capacità di accedere al tuo mondo fantasmatico.

Es.: Le idee che nascono dal gioco

Si può giocare senza essere creativi, ma è assolutamente impossibile l'inverso: essere creativi senza giocare. Le persone creative amano giocare. Nel gioco come nel dormiveglia spesso emergono aspetti della nostra personalità, che sono nascosti nella vita di tutti i giorni. Per gioco si può osare fare cose che non si farebbero mai sul serio. Galileo considerava la sua invenzione, il telescopio, come un giocattolo e solo utilizzandolo ne comprese le possibili risorse. I cinesi, per esempio, inventarono il razzo per creare un gioco per i loro bambini. Einstein faceva diversi giochi di immaginazione. Uno ricorrente era quello di cavalcare raggi di luce. Usare la sua immaginazione in questo modo l'aiutò sicuramente nell'impostazione della teoria della relatività.

Es.: Il teatro della mente

Ti proponiamo un'esercitazione la cui efficacia è stata documentata in un famoso esperimento.

I ricercatori hanno diviso degli studenti in tre gruppi. Il primo avrebbe dovuto esercitare con regolarità per venti giorni i tiri di basket. Il secondo gruppo non avrebbe dovuto fare assolutamente nulla. Il terzo gruppo avrebbe dovuto esercitarsi solo mentalmente.

Alla fine dei venti giorni vennero analizzati i risultati: il secondo gruppo non riportò alcun cambiamento, la performance del primo gruppo migliorò del 24% e la performance del terzo del 23%. Questo esperimento mostrò come l'esercitazione mentale fosse equipollente a quella fisica.

Es.: I sogni

Molti scienziati creativi hanno avuto idee dai sogni.

Ad esempio, Elias Howe non riuscì per anni a perfezionare la sua macchina per cucire, perché non riusciva a capire come poter collegare il filo all'ago. Una notte ebbe un incubo: dei cannibali gli ordinarono di completare la sua invenzione entro 24 ore o l'avrebbero mangiato vivo. Egli nel sogno non vi riuscì e i cannibali si scagliarono contro di lui con delle particolari lance che avevano un forellino vicino alla punta. Dal sogno Elias Howe trasse l'idea di fabbricare gli aghi della sua macchina da cucire con dei fori sulla punta, portando a termine l'invenzione.

Friedrich Kekule, grazie al sogno di un serpente che si avvolgeva a spirale, comprese, dopo anni di studio sulla struttura della molecola del benzolo, che essa aveva una forma esagonale. Fu un'importantissima scoperta per la chimica organica. Quando pensiamo e analizziamo un nostro sogno non dobbiamo considerare le immagini solo letteralmente. Cerca di dargli un significato simbolico e ti sarà più facile avere risposte creative.

I sogni sono un'importante risorsa: per loro tramite, il nostro subconscio comunica con il nostro livello più conscio.

➤ **TECNICHE PER LA RIDEFINIZIONE DEI PROBLEMI E DI POTENZIAMENTO DEL PENSIERO DIVERGENTE**

Es.
2

a) Potenziamento del pensiero divergente

È molto importante fare queste esercitazioni per allenare i muscoli del cervello, utilizzati in maniera routinaria e stereotipa, a generare idee attraverso il pensiero laterale, cioè un modo non ortodosso e apparentemente illogico di affrontare e risolvere i problemi.

Es.: Fuori dagli schemi

La prima esercitazione contiene, già dal titolo, un messaggio molto chiaro: per risolvere alcuni problemi, i percorsi logici abituali non sono sufficienti. Anzi possono costituire degli ostacoli: è opportuno pertanto andare fuori dagli schemi soliti o addirittura affidarsi alla fantasia.

b) Ridefinizione dei problemi

Le tecniche di questo tipo si basano su due convinzioni:

- descrivere bene il problema aiuta a trovare le soluzioni migliori. Infatti il modo in cui si descrive un problema porta a considerare certe variabili su cui agire; mettere in luce, pertanto, altri aspetti del problema, non considerati solitamente, aiuta a trovare idee su come risolverlo;
- trovare la giusta distanza emotiva e cognitiva. Se uno è troppo coinvolto, troppo vicino al problema, può percepirlo in modo troppo soggettivo.

Es.: I problemi hanno molte facce, I capelli, Interlogo

Le esercitazioni proposte sono state costruite su questi presupposti ed offrono dei "percorsi formalizzati" degli "itinerari mentali" che aiutano ad analizzare un problema da diversi angoli e ad ipotizzare possibili soluzioni.

Per verificare l'efficacia delle prime due tecniche abbiamo proposto un esempio "come diventare meno gelosa e possessiva", per verificare la bontà della terza abbiamo proposto un esempio aziendale: i problemi che incontra una giovane lavoratrice con un suo collega neo-assunto.

PRIMA ESERCITAZIONE

TECNICHE DI POTENZIAMENTO DELLA CAPACITÀ IMMAGINATIVA

1) IL TUO LUOGO MAGICO

Chiudi gli occhi e pensa ad un posto che hai realmente visto di persona, oppure che è apparso sullo schermo, in TV o al cinema, e che ti ha colpito per la sua bellezza, per la calma e serenità che ispirava.

Prova a vedere questo luogo, ad immaginarti seduto o steso comodamente, a sentire la calma e la pace che ne emanano.

Poi pensa che vuoi adottare questo posto, come il tuo luogo magico, dove potrai tornare con la mente ogni volta che vorrai. Guarda bene ogni dettaglio, perché si imprima bene nella tua mente.

Ora descrivilo

2) RILASSAMENTO

Trovati un posto dove non ti possano raggiungere voci o rumori.

Entra nel tuo "luogo magico".

Rilassati. Se ti è difficile, concentrati su una parte del tuo corpo partendo dal basso.

Pensa ad esempio ai tuoi piedi: cerca di sentire le loro tensioni. Inspira e immagina di raccogliere le tensioni. Espira, cerca di cacciarle fuori.

Ti senti a tuo agio... pensa al tuo problema... senza ansia, con la tranquillità di chi sa che prima o dopo troverai una soluzione.

Non avere fretta: il tuo inconscio si sta muovendo in tuo aiuto e la tua mente ha bisogno di tempo per elaborare idee. Sii paziente.

Se hai avuto difficoltà a rilassarti, pensa a qualche altro modo con cui puoi farlo... una passeggiata, ascoltare musica, fare yoga...

L'importante è che vada bene per te.

3) LE IDEE CHE NASCONO DAL GIOCO

Pensa al tuo videogioco preferito o a un film che ti è piaciuto. Prova ad immaginare un finale diverso, come se per un giorno fossi tu il regista.

Fingi di essere il sindaco della tua città o di una che ti piace, e di avere molti mezzi: quali cambiamenti attueresti?

4) IL TEATRO DELLA MENTE

Un buon metodo per affrontare un problema in modo creativo è quello di visualizzarlo ripetutamente immaginando anche la situazione finale. Più immaginiamo, più la nostra mente produrrà possibili soluzioni.

Puoi iniziare mimando mentalmente una situazione in cui devi apprendere qualcosa, o devi fare qualcosa che non sai far bene, come ad esempio giocare a basket, o parlare in pubblico, o dire no ad un amico, ecc.

Cerca di guardarti come sei ora e come saresti se fossi bravissimo a fare quello che vorresti.

Esempio:

Micky ha immaginato di dire al suo migliore amico che non vuole più giocare a calcetto con lui, ma questo non significa che non gli è amico.

Micky: Ciao, Francesco è un po' che ti devo dire una cosa

Francesco: Sì, dimmi

Micky: Beh, ecco io veramente, ci ho pensato un po' e ho deciso di non venire più a calcetto con te.

Francesco: Ma come, ti è sempre piaciuto!

Micky: Ho cambiato idea. Ecco tutto.

Francesco: Beh, si vede che in finale non te ne importa molto. Ciao.

Ha immaginato poi un secondo dialogo:

Micky: Ciao, Francesco è un po' che ti volevo parlare, perché avrei deciso di non giocare più a calcetto. Lasciami spiegare prima di reagire. Vedi, io in realtà mi sono reso conto che a calcetto ci venivo solo per amicizia nei tuoi confronti, ma in realtà preferirei fare altre cose con te: che ne so, andare ai videogiochi, uscire il pomeriggio.

Francesco: Mah, per mesi siamo andati a calcetto insieme e non mi hai detto niente!

Micky: Lo so, ho sbagliato. Avevo paura che ci saresti rimasto male.

Francesco: Mi dispiace perché mi piaceva fare qualcosa insieme a te. Sei il mio migliore amico, non sarà più lo stesso senza di te!

Micky: Mi dispiace, ma vedrai potremo fare altre cose.

5) I SOGNI

Delle piccole regole possono aiutarti a non perdere i tuoi sogni e a sfruttarne le potenziali risorse.

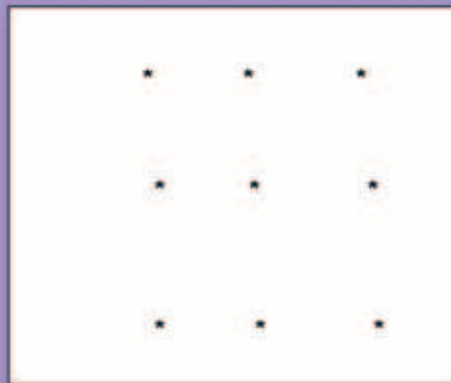
- Metti un block-notes con una matita accanto al comodino
- Prima di andare a dormire, pensa al problema che ti preoccupa e al fatto che ti sveglierai quando avrai finito di sognare
- Quando ti svegli non aprire subito gli occhi (le immagini visive potrebbero distrarti) e ripercorri a occhi chiusi il sogno
- Solo allora apri gli occhi e scrivi quello che ti ricordi
- Non rimandare, perché troppo spesso se non li scriviamo, rischiamo di dimenticarli

SECONDA ESERCITAZIONE

TECNICHE PER AIUTARE AD USCIRE DAGLI SCHEMI E RIDEFINIRE I PROBLEMI

1) FUORI DAGLI SCHEMI

Unisci nove punti con quattro righe senza staccare la matita



Ricorda che il problema è risolvibile solo se esci dagli schemi... (per la soluzione vai a pagina 73).

In questa pagina troverai uno stesso segno ripetuto 18 volte. Cerca di fare quanti più disegni o figure diverse riesci a fare in 10 minuti. Il segno già dato deve far parte del tuo disegno. Cerca di fare cose a cui nessun altro penserà.



Quanti disegni sei riuscito a fare? Più ne hai fatti più possiedi una buona fluidità

2) RIDEFINIRE I PROBLEMI

a) I problemi hanno molte facce

1. Prova a descrivere il problema che ti interessa in due righe.
2. Ora cerca di vedere il problema da punti di vista diversi. Immagina come diventa il problema se visto da molto lontano, o da molto vicino, oppure visto da qualcuno che abita su Marte, o da una donna, se sei un maschio, e viceversa. Cerca di capire che succede: se il problema si ingigantisce, se rimpicciolisce.
3. Prova a ridefinire il problema in sottoproblemi.
4. Diventa il tuo problema. Descrivi forma, colore, peso, sensazione, gusto, struttura.
5. Fa' una mappa mentale del problema: che cosa, dove, quando, come, perché, chi.
6. Usa un brainwriting: scrivi tutte possibili soluzioni ai vari lati del problema. Metti anche le idee più paradossali e assurde che ti vengono; in questa fase non criticarne nessuna.
7. Valuta le soluzioni che hai prodotto e scegli quella che ti piace

Esempio:

Descrivere il problema che mi interessa in due righe:	Come diventare meno gelosa e meno possessiva.
Vedere il problema da punti di vista diversi:	<p>Il problema da lontano: viene visto come una cavolata se confrontato con i veri problemi del mondo.</p> <p>Il problema da molto vicino: potrebbe essere visto come una fase di disinnamoramento del mio ragazzo, oppure come un problema legato a piccoli comportamenti, come una telefonata o delle uscite.</p> <p>Secondo un abitante di Marte: probabilmente non capirebbe di cosa si parla perché per lui le cose essenziali sono vivere e nutrirsi.</p> <p>Una donna direbbe: questa è la solita storia degli uomini che si considerano soffocati e che hanno bisogno di libertà...che barbal Chiamalo di meno e fatti rincorrere.</p> <p>Un uomo direbbe: voi donne dovete essere meno appiccicose...La gelosia uccide l'amore, ricordatelo!</p> <p>Se il problema si ingigantisce: la coppia alla lunga si sfascerà.</p> <p>Se il problema si rimpicciolisce: il rapporto di coppia riuscirà a continuare.</p>

Suddividi il problema in vari sottoproblemi	<ul style="list-style-type: none"> o Chiamarlo troppo o Non trattenermi nel fare battute acide o Essere troppo invadente o Chiedergli troppo spesso di uscire o Chiedergli troppo spesso con chi è uscito o Volere sapere come passa tutta la giornata o Essere gelosa delle amiche dubbie o Cercare di controllarlo o Mettere troppe regole nel rapporto di coppia o Non rispettare i suoi spazi o Non riuscire a controllare i miei scatti di gelosia davanti agli altri e soprattutto alle persone che potrebbero essere più maligne e approfittarne o Non riuscire ad aspettare che sia lui a prendere l'iniziativa
Se il problema fosse una cosa o un animale? Descrivi il colore, il peso, le sensazioni, il gusto, senti quello che sente, prova a metterti in una situazione desiderata.	<p>Mi vengono in mente due immagini: una potrebbe essere un cangurino marroncino che vive nella tasca della mamma ed è contento perché nutrito e protetto. Oppure potrebbe essere una ventosa verde militare, attaccata a una ruvida roccia (il partner). Le sensazioni che prova la ventosa sono il sale dell'acqua (che rappresenta la sofferenza della gelosia) e il freddo dell'oceano (la freddezza del mondo esterno).</p> <p>D'altra parte anche la roccia al quale si aggrappa è ruvida. La situazione desiderata: il sole colpisce la roccia che scaldandosi scalda anche la ventosa.</p>
Per chiarirti le idee pensa inoltre a una mappa del problema: Chi? che cosa?- dove?- quando? come? perché?	<p>Chi? Io.</p> <p>Che cosa? La mia possessività deve diminuire.</p> <p>Dove? Nel mio rapporto di coppia.</p> <p>Quando? Soprattutto davanti a lui.</p> <p>Come? Riducendo le chiamate e le polemiche;</p> <p>Perché? Perché se il problema si ingrandisce porta alla fine del rapporto.</p>

Brainwritin delle idee emerse	<ul style="list-style-type: none"> • Tapparsi la bocca con un fazzoletto • Chiamare altre persone invece di lui • Cambiare ragazzo (possibilmente sicuro, geloso e protettivo) • Eliminare i telefoni (buttare il cellulare e disdire gli abbonamenti telefonici) • Sfregiarlo così nessuno lo vorrà più • Contare fino a venti prima di parlare • Uscire di più da sola in modo da farlo ingelosire (almeno capisce cosa si prova) • Ogni volta che ho un pensiero di gelosia mettermi a fare qualcos'altro che mi distraiga • Farmi un regalo per sentirmi più bella e desiderabile (come andare dal parrucchiere, o comprarmi un bel vestito) • Fingere di tradirlo (così decisamente diventerà gelosissimo anche lui) • Imparare a trattenermi e a essere meno impulsiva • Frequentare ragazze meno gelose che mi diano esempi di modelli di comportamento diversi • Cercare di concentrarmi su cose più importanti • Leggere libri sull'argomento • Ogni giorno cercare di limitare gradualmente i comportamenti che danno fastidio • Ridurre le chiamate • Ridurre le domande che possono sembrare "controllanti" • Cercare di mettere meno regole alla coppia
Sintesi delle idee ritenute migliori	<p>Probabilmente ho bisogno di più affetto nella mia vita: vorrei incrementare le mie amicizie, per cui devo vedere meno il mio ragazzo e uscire di più con persone nuove; poi vorrei riuscire a controllare meglio i miei scatti d'ira e di gelosia, e diminuire le mie chiamate.</p>






b) I cappelli

Edward De Bono ha inventato questa tecnica.

	Devi cercare di essere il più razionale ed obiettivo possibile e tirare fuori tutte le informazioni che sono in tuo possesso sul problema. Prova a rispondere a queste domande: quali informazioni ho? Quali informazioni mi mancano? Quali informazioni vorrei avere? Come posso fare per ottenerle?	
	Lasciati trasportare dalle tue emozioni e dalle tue passioni, esprimi tutti i sentimenti che ti suscita il problema.	
	Sfogati a esprimere tutte le perplessità, le critiche e i giudizi negativi che ti vengono in mente intorno alle diverse soluzioni possibili.	
	Tira fuori la tua parte ottimista, costruttiva. Elenca cosa c'è di vantaggioso nella situazione problema ed esplora cosa c'è di positivo nelle soluzioni che hai già tentato.	
	Fa' uno sforzo creativo: esistono alternative? Ci potrebbe essere un'altra soluzione: proponi un'idea anche paradossale e provocatoria.	
	Sintetizza cosa è emerso dai vari modi di pensare e valuta quello che hai prodotto.	

Esempio:

Proviamo a trasferire nella tecnica dei cappelli l'esempio della gelosia.

 (razionalità)	Le informazioni sono che a Marco danno fastidio troppe chiamate, troppe domande intrusive, i tentativi di controllarlo e troppe regole. Per avere ancora più informazioni su quali sono i comportamenti possessivi che danno fastidio a Marco basterebbe chiederglielo.
 (emozioni)	Rabbia, dolore, sentirmi esclusa, bisogno di sentirmi amata, voler fare parte della vita dell'altro.
 (critiche e giudizi)	È difficile controllarsi; tra dire e il fare c'è di mezzo il mare; imparare a essere meno impulsivi non è semplice, perché non si può programmare.
 (idee alternative)	Cambiare partner, cercare il sostegno di qualcuno che condivida il mio problema, chiedere consigli a donne che hanno attraversato simili difficoltà, stabilire con il proprio partner dei punti in cui ci si può venire incontro.
 (sintesi idee prodotte)	Da questi pensieri è emerso che i comportamenti che dovrei avere per ridurre la mia ossessività è chiamare di meno e cercare di controllare di più le mie scenate. Forse è necessario che io concordi con il mio partner in cosa esattamente potrei venirgli incontro e che contatti qualche donna esperta per capire cosa ha fatto lei al mio posto o legga un libro che parli dei problemi derivanti dalla gelosia. D'altra parte so che questo non sarà un percorso facile perché emotivamente la gelosia mi fa soffrire molto ed è legata al mio bisogno di essere amata e alla mia insicurezza. Probabilmente dovrei cercare anche di avere maggiore stima di me stessa e di diventare quindi più sicura.

c) Interlogo



Questa tecnica può essere usata, in gruppo o da soli. Serve ad analizzare un problema da diversi angoli, ad ipotizzare possibili evoluzioni. I punti da seguire sono i seguenti:

1. Definisci un problema
2. Esaminalo, considerando il punto di vista di altre persone: immagina cioè cosa direbbero loro sul problema (se lo stai facendo da solo); altrimenti chiedi a 2 amici.
3. Ipotizza possibili evoluzioni e individuane le conseguenze.
4. Inventa un dialogo tra le persone coinvolte.
5. Fai un'analogia fra il problema, le persone coinvolte ed elementi del mondo animale, vegetale e minerale.
6. Disegna un albero e su ogni ramo scrivi una parola-chiave emersa nell'interlogo.
7. Elabora le conclusioni

Esempio:

Giovanna, una giovane donna che lavora in un'azienda milanese, ha un problema con un nuovo assunto, Marco, che non riesce ad inserirsi nel suo gruppo di lavoro perché si comporta come se già sapesse tutto e non riconosce gli errori che fa.

Il problema di Giovanna è come comportarsi con questo collega più giovane.

Esaminando il problema dal punto di vista di altri colleghi, raccoglie due pareri diversi. Uno le dice che il problema si risolverà da solo: "È giovane, lascia che si scontri con la realtà". L'altro, invece, sostiene che il problema va affrontato di petto: "Agisci subito, altrimenti poi sarà troppo tardi".

Facendo il capo, Giovanna sente che il problema potrebbe essere ridefinito come una sua personale riluttanza a fare rampogne a chiunque.

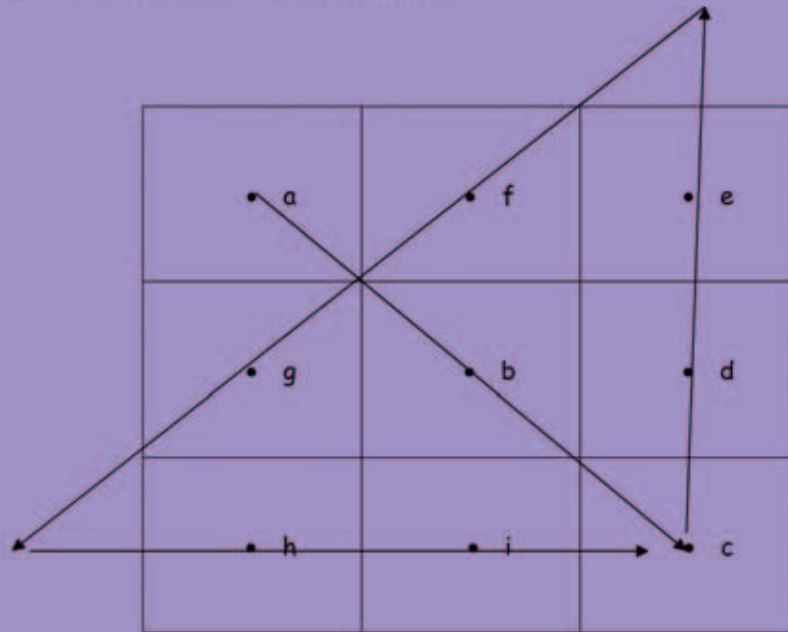
Mettendosi nei panni di Marco, il problema diventa: "Mi sento poco accettato, sotto-utilizzato e demotivato".

Giovanna ipotizza anche alcune possibili evoluzioni della situazione: Marco entra in conflitto con l'intero gruppo di colleghi (conseguenze: tensione diffusa; cattive condizioni di lavoro); Marco viene assegnato ad un altro reparto (bisogna impiegare tempo per insegnare a qualcun altro quello che lui ha già imparato); si lasciano le cose come stanno (la situazione si cristallizza, si rallenta la crescita professionale di un giovane).

In seguito, Giovanna utilizza le analogie: pensa a se stessa come Nonna Paperera, a Marco come il brutto anatroccolo e al suo gruppo di lavoro come una squadra di pallanuoto. Da queste analogie trova indicazioni su come deve agire: come un mister che con fermezza fa capire le cose, ma anche che istruisce i membri della squadra, li aiuta a fare quel che dovrebbero.

Disegnando il suo albero di parole scrive sui rami: "intelligenza, competenza, crescita, comprensione e responsabilità". Decide che affronterà direttamente la situazione con Marco, cercando di dargli un ruolo più preciso.

Soluzione dell'esercitazione "Fuori dagli schemi".



Parti da "a" e segui...l'alfabeto, arrivato ad "e" e "g", vai fuori dallo schema...

Parte III

**L'IDEAZIONE e
IL BUSINESS PLAN**

1. L'idea imprenditoriale

Per diventare imprenditori occorre avere soprattutto un'idea!

Se si guardano le storie degli imprenditori si vedrà che tutto è cominciato non dai capitali o dall'aver alle spalle una famiglia importante, ma dal fatto che alla base dell'iniziativa imprenditoriale stava un'idea!

È della fine del 1998 la copertina che la prestigiosa rivista economica "Fortune" ha dedicato ad un giovane imprenditore italiano – Adrio de Carolis – che, nel 1988, ha creato in un garage alla periferia di Milano un'azienda informatica che oggi occupa circa 60 persone e fattura oltre 9 milioni di dollari! L'azienda si occupa di produzioni hi-tech, dai cd-rom alle pagine web.

Un altro che ha cominciato nel garage di casa è Nerio Alessandri. Il suo nome ci dice forse poco, ma quello del suo marchio – Tecnogym – molto di più. Anche Alessandri ha cominciato giovanissimo, nel 1983, a Gambettola vicino a Cesena. Appassionato in meccanica fin da ragazzino, diplomato perito, quando si accorse che in palestra mancavano macchine per allenarsi ne inventò una. Cominciò con una pressa per flessioni accosciate. Oggi la sua azienda è la seconda al mondo dopo la Life Fitness e fra le prime dieci società al mondo che producono attrezzature per il fitness; la sua è l'unica non americana.

In queste storie di straordinario c'è solo il successo.

Resta il fatto che qualsiasi attività imprenditoriale si voglia tentare, dalla più ambiziosa a quella più modesta, dalla più innovativa alla più tradizionale, come aprire una bottega artigiana o un negozio, deve partire da un'idea.

Il problema non è avere solo un'idea (voler aprire ad esempio uno studio di architettura d'interni) ma un'idea "giusta" (in un quartiere "di livello") e "realizzabile".



GIUSTA

Avere un'idea *giusta* significa in ultima analisi avere delle persone disposte ad acquistare un bene o da te prodotto o venduto o un servizio da te prestato.

In altri termini significa che il prodotto o il servizio della possibile impresa tendono a soddisfare bisogni ed esigenze reali.

REALIZZABILE

Avere un'idea *realizzabile* significa che è effettivamente possibile realizzarla perché ci sono le condizioni di carattere tecnico e finanziario.

Verificare la bontà e la fattibilità di un'idea, significa, fare un business plan, cioè un piano d'impresa, ma di questo ci occuperemo tra un po'.



Per ora vediamo, con le esercitazioni che seguono, se hai qualche idea che potrebbe diventar impresa, cioè un'idea per realizzare un prodotto o un servizio che soddisfi un bisogno di persone disposte a pagarti tale prodotto o tale servizio.

Se ancora non hai un'idea ti proponiamo delle opportunità che potrebbero fartela venire.

Laboratori



Laboratorio A

La prima esercitazione intende verificare... il fiuto degli affari, misurando la capacità di produrre idee imprenditoriali "giuste". Il primo passo è rappresentato dalla chiara individuazione di tutte le tipologie di persone potenzialmente interessate al bene e/o servizio nei ruoli di decisori, acquirenti, consumatori.

Talvolta può essere la stessa persona e talvolta invece sono due o tre persone diverse. Che cosa significa questo quando si stai per spendere dei soldi per lanciare un'idea d'impresa? Su chi si dovrebbe puntare? Perché?

Es.
1

È più produttivo trovare idee da solo o in gruppo? Il gruppo dà un valore aggiunto? Se sì, quale? La seconda esercitazione aiuta ad esplorare queste problematiche.

Es.
2

Dietro tutti i problemi si celano occasioni per qualcuno. Una persona che ha un problema è una persona che ha un bisogno.
Se c'è un numero sufficiente di persone che hanno bisogni simili c'è un mercato potenziale. Esercitarsi a individuare questi gruppi di utenze a partire dalle situazioni più "quotidiane" è un'operazione da farsi... "quotidianamente".

Es.
3

Fabbricare qualcosa? Comprare e vendere un bene? Offrire servizi?
È importante parlarne in gruppo. Non, però, alla rinfusa, ma seguendo un filo logico, o magari utilizzando, a mo' di guida, una griglia.

Es.
4

Laboratorio B

Allenarsi a scoprire i "problemi" che possono diventare opportunità imprenditoriali a partire dal proprio contesto di vita, addirittura da quello amicale: è questa la filosofia da cui prende le mosse questa esercitazione.

Es.
1

Inizia da questa esercitazione un percorso in due tappe. La prima è rappresentata dalla *ricerca delle fonti d'informazione* e viene proposta ora; la seconda è rappresentata dalla *sistematizzazione delle informazioni* e verrà proposta nella quarta parte.

È indispensabile far passare un'idea imprenditoriale da un iniziale stato "nebuloso" ad uno stato di maggiore "definizione". Per operare tale passaggio occorre disporre del più gran numero di informazioni e dati. Per entrare in possesso delle informazioni occorre individuarne le "fonti" (documenti cartacei e/o informatici o persone ed uffici...).

Se si ha un'idea imprenditoriale si può cominciare a cercare fonti, magari con una navigazione su internet.

Se invece non è stata maturata nessuna idea vengono proposti, in 3 allegati, elenchi o brevi descrizioni di occupazioni, attività, lavori (tradizionali o innovativi) che possono suggerire idee d'impresa. Se qualcuna delle attività proposte attrae o comunque merita una attenzione si può ricorrere ad internet... alla ricerca di "fonti di informazioni". I dati raccolti possono essere sistematizzati in una griglia.

Es.
2

PRIMA ESERCITAZIONE

COME GUADAGNARE UN PO' DI SOLDI

1) Elenca, in 5 minuti, i modi con cui potresti guadagnare un po' di soldi domani, lavorando da solo!

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

2) Scambia gli elenchi con un/a amico/a e fatevi domande sulle vostre idee. Per ciascuna idea cercate di identificare:

1) Chi è la persona che decide di comprare (vale a dire chi è colui che prende la decisione?)	
2) Chi è la persona che paga (vale a dire chi è l'acquirente)	
3) Chi è colui che ne trae vantaggio? (vale a dire chi è il consumatore)	

SECONDA ESERCITAZIONE

MI SERVE PER

1) *Parte prima*

Hai cinque minuti per annotare da solo qui di seguito tutti gli usi che puoi trovare per un/a

.....
(il conduttore indica un oggetto)

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

2) *Parte seconda*

Unisciti ad altri 5 compagni e insieme vedi se scopri ulteriori usi. Non ti preoccupare se sembrano sciocchi: parlane ugualmente; stai facendo una discussione di gruppo per trovare idee...

Quanti usi hai trovato nell'esercizio di gruppo?

Quale conclusione trai facendo un paragone tra trovare le idee da solo e trovarle in gruppo?

TERZA ESERCITAZIONE

TROVARE SOLUZIONI CON IL "BRAINSTORMING"

1) Elenca tre problemi che potresti avere o dover affrontare in una delle situazioni seguenti:

A scuola/all'Università	1 2 3
In palestra	1 2 3
In automobile	1 2 3
In discoteca	1 2 3
Al bar	1 2 3
In vacanza	1 2 3
Guardando la TV	1 2 3
In treno	1 2 3
Durante il week end	1 2 3

- 2) Nell'ambito del tuo gruppo di cinque compagni, di agli altri quali problemi hai elencato.
- 3) Il tutor fa scegliere a ciascun gruppo 3 problemi da risolvere durante la fase successiva.
- 4) Ciascun gruppo cerca soluzioni per i problemi proposti, utilizzando la griglia allegata (tempo 30').
- 5) In plenaria vengono comunicati i risultati e verificati:
 - il numero di idee
 - il loro grado di novità e di qualità

Allegato

Sostituire/inventare un'alternativa/rendere superfluo	Migliorare/cambiare/adattare	Altre idee per trovare soluzioni

QUARTA ESERCITAZIONE

FABBRICARE, COMMERCiare, OFFRIRE SERVIZI

1. In gruppo con 5 compagni compila la griglia seguente:

Fabbricare qualcosa	Comprare e vendere	Offrire servizi

2.- Decidi con il tuo gruppo l'idea che ha maggiori probabilità di successo e che ti interessa di più. Poi verificala utilizzando la griglia seguente:

Domanda	Sì	Non ne sono sicuro	No	Mi occorrono altri dati
1. Funziona e continuerà a funzionare				
2. Puoi far tutto da solo				
3. Lo acquisterà un numero sufficiente di persone				
4. È meglio di quello della concorrenza				
5. Sai qual è la concorrenza				
6. Sai che prezzo si può praticare				
7. Puoi vendere ad un prezzo che ti consenta un guadagno				
8. Sai quali "bisogni" soddisfi?				
9. Hai sperimentato la tua idea di mercato?				
10. È sicura?				
11. È consentita dalla legge?				
12. Puoi "reperire" o "acquisire" le specializzazioni necessarie?				
13. Sai quanto denaro ti occorrerà per cominciare?				
14. L'ubicazione è importante?				
15. Vale la pena secondo te di sviluppare?				

PRIMA ESERCITAZIONE

SCOPRI I BISOGNI DI CHI TI STA VICINO

1. Cosa desiderano i tuoi amici

.....
.....
.....
.....
.....

2. Cosa vogliono evitare i tuoi amici

.....
.....
.....
.....
.....

3. Come puoi soddisfare i loro desideri

.....
.....
.....
.....
.....

LABORATORIO B

SECONDA ESERCITAZIONE

ALLA RICERCA DI UN'IDEA

- Può essere realizzata individualmente o in équipe (non più di quattro o cinque componenti per consentire una partecipazione attiva a tutti).
- L'esercitazione si snoda in due tappe (la prima qui di seguito; la seconda a p. 127)

PRIMA TAPPA: LA RICERCA DELLE FONTI D'INFORMAZIONE

È il caso in cui si procede in équipe o il carico lavorativo viene distribuito tra tutti i componenti, per cui qualcuno ricerca all'interno di una tipologia di fonte e qualcun altro in altre, oppure tutti ricercano tutte le fonti separatamente e alla fine mettono insieme i risultati. Tali ricerca può essere organizzata con la griglia seguente:





Denominazione idea imprenditoriale		Nome di chi effettua la ricerca
<i>Referenti</i>		
<i>Testi e riviste</i>		
<i>Siti internet</i>		
<i>Norme</i>		

Nella voce "referenti" si appuntano gli indirizzi, i telefoni, i fax e le e-mail delle strutture che possono fornire le informazioni ricercate; nella voce "testi" i titoli dei libri che hanno trattato il tema indagato e le testate delle riviste specializzate nel tema indagato; nella voce "siti internet" i siti e le e-mail delle strutture che hanno competenze istituzionali o interessi funzionali nel settore in cui si colloca l'idea imprenditoriale; infine si annotano le normative che regolamentano l'attività imprenditoriale nella voce "norme".

Nell'ultima colonna si segnala il nominativo della persona del gruppo che ha effettuato la ricerca.

- ⇒ Hai un'idea imprenditoriale?!
- Comincia l'indagine, con una navigazione su internet
- ⇒ Non hai ancora maturato nulla?
- Nell'allegato A ti presentiamo un elenco di possibili attività professionali relative ad alcuni settori operativi; nell'allegato B ti presentiamo una gamma di "occupazioni" con brevi annotazioni della *new economy*; infine, nell'allegato C, ti proponiamo un elenco con descrizione di attività che oggi registrano un particolare successo.
- Se qualcuna delle attività proposte ti attrae o comunque merita una tua attenzione vai in internet... alla ricerca di "fonti di informazioni" (nella scheda 1).
- Organizza i dati raccolti nella griglia, come negli esempi dell'allegato D.

**ALLEGATO A:
ELENCO DI ATTIVITÀ PROFESSIONALI RELATIVE AD ALCUNE AREE OPERATIVE**

<p>Servizi alla persona</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Servizi per l'infanzia <input type="checkbox"/> Servizi per gli anziani <input type="checkbox"/> Attività ricreativo-culturali per adulti <input type="checkbox"/> Servizi di assistenza <input type="checkbox"/> Servizi agli animali da compagnia <input type="checkbox"/> Centro medico - estetico <input type="checkbox"/> Servizi di fitness <input type="checkbox"/> Servizi di body care
<p>Abbigliamento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Produzione di maglie <input type="checkbox"/> Sartoria su misura <input type="checkbox"/> Produzione di camicie <input type="checkbox"/> Produzione di guanti
<p>Artigianato Artistico</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mobili e componenti in legno <input type="checkbox"/> Articoli in vimini <input type="checkbox"/> Produzione strumenti musicali <input type="checkbox"/> Produzione oggettistica artigianale <input type="checkbox"/> Produzione di ceramiche <input type="checkbox"/> Oreficeria <input type="checkbox"/> Restauro mobili <input type="checkbox"/> Restauro tappeti
<p>Turismo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bed and breakfast <input type="checkbox"/> Agriturismo <input type="checkbox"/> Soggiorni di studio <input type="checkbox"/> Tour operator sociale <input type="checkbox"/> Gestore network regionale <input type="checkbox"/> Centro servizi per business travel <input type="checkbox"/> Shopping consultant <input type="checkbox"/> Sito web cartoline elettroniche <input type="checkbox"/> Banca web sulle competenze <input type="checkbox"/> Marketing turistico <input type="checkbox"/> Noleggio attrezzature varie <input type="checkbox"/> Editoria turistica personalizzata <input type="checkbox"/> Sponsorship nel campo dei beni culturali <input type="checkbox"/> Promozione di percorsi enogastronomici



Servizi alle imprese

- ❑ Attività di e-commerce per conto di piccoli produttori
- ❑ Progettazione e gestione di e-marketplace
- ❑ New media agency
- ❑ Service editoriale e ufficio stampa per aggregazioni di imprese
- ❑ Progettazione di portali di servizi per comuni
- ❑ Segretariato on line in affitto
- ❑ Consulenza professionale on line
- ❑ Traduzione on line
- ❑ Edizioni musicali on line

Alimentari



- ❑ Produzione di liquori
- ❑ Produzione di pasta fresca
- ❑ Produzione di pasticceria tipica

COMUNICAZIONE VISIVA



- ❑ Produzione di immagini fisse e in movimento
- ❑ Servizi di comunicazione e di promozione
- ❑ Servizi di grafica e stampa

**ALLEGATO B:
ELENCO DI ATTIVITÀ PROFESSIONALI RELATIVE ALLA NEW ECONOMY**

<p align="center">Addetto alla sala quadri</p> <p>È un tecnico che opera generalmente all'interno di industrie chimiche a ciclo continuo provvedendo al controllo, tramite video, del corretto funzionamento degli impianti, interpretando le informazioni e i segnali che gli provengono attraverso gli strumenti di cui dispone. All'interno di fabbriche o di settori produttivi ad alto grado di automazione, il quadrista trova il suo corrispondente nell'Operatore (o conduttore) di processo.</p>	<p align="center">Architetto dei sistemi telematici</p> <p>Progetta la strategia e il sito aziendale su internet, controlla il gruppo di lavoro che mette le pagine on line. Deve avere esperienze di progettista di siti web, designer, esperto in data base.</p>	<p align="center">Cambista</p> <p>Effettua transazioni di valute e cambiali di Paesi diversi. Agisce, inoltre, anche in qualità di agente per conto di grandi operatori economici, occupandosi della gestione delle operazioni in valute estere ed effettuando contrattazioni di cambio a pronti o a termine con impiego o raccolta di depositi di valuta, secondo linee strategiche prefissate. Pre-requisito preferenziale è la laurea in economia e commercio.</p>
<p align="center">Change manager</p> <p>Valuta l'impatto delle tecnologie informatiche sulla vita dell'azienda, sull'amministrazione, la gestione del magazzino, l'e-commerce. Il passaggio dal mercato reale a quello virtuale comporta alcuni rischi, e il change manager deve ridurli al minimo</p>	<p align="center">Content Packager o Web designer</p> <p>Cura i contenuti del sito internet anche attraverso la sua organizzazione grafica. Oltre a un'ottima conoscenza della rete deve essere in possesso di un'esperienza con il linguaggio Html, conoscere i programmi di grafica ed altre applicazioni di sviluppo del mondo internet. Riveste un ruolo a metà tra il redattore ed il grafico multimediale</p>	<p align="center">Data base manager</p> <p>È il gestore delle banche dati. Deve conoscere il software per organizzare i dati sui clienti e le informazioni che il sito vuole offrire. I rapporti periodici sullo stato di salute delle società sono a sua firma</p>
<p align="center">Eidomatico</p> <p>Specialista nella creazione, manipolazione e archiviazione di immagini ottenute con tecniche e procedimenti computerizzati. L'eidomatico realizza progetti visivi simulati attraverso la fornitura delle prospettive da creare come se l'oggetto fosse realmente esplorato da una telecamera. L'eidomatico è anche denominato computer graphic.</p>	<p align="center">Esperto di marketing on line</p> <p>Analizza come e perché gli utenti fanno acquisti on line. È spesso un giornalista, un letterato, ed ha effettuato studi di psicologia.</p>	<p align="center">Esperto in merger e acquisition</p> <p>È un operatore economico specializzato nell'analisi e nella gestione delle procedure relative alle fusione (merger) e alla rilevazione (acquisition) di società industriali o commerciali. Il suo parere si basa sulle informazioni che lui stesso raccoglie e, in particolare, sui dati economici relativi a beni patrimoniali, alle obbligazioni ai diritti, alla produttività e alla redditività delle società.</p>

<p>Esperto in sicurezza informatica o security manager È incaricato di proteggere il sito dai pericoli del web: virus e pirati informatici. Quando falliscono i tradizionali antivirus deve saper intervenire direttamente sul software dell'azienda. Mette in atto i dispositivi in grado di rendere il sistema informatico aziendale impenetrabile dall'esterno.</p>	<p>Information Broker Naviga quotidianamente alla ricerca di dati, frugando nei data base o curiosando nei newsgroup. In grado di setacciare la rete alla ricerca delle notizie richieste, riassume e organizza graficamente i dati per il committente. Può anche essere assunto come docente, per spiegare ai dipendenti come interrogare un data base.</p>	<p>Intercalatore o intervallista Nella realizzazione dei cartoni animati, prepara il numero di disegni intermedi necessari, tra le due posizioni di base, quella iniziale e quella finale, di ciascun movimento dei personaggi. Insieme all'animatore è il responsabile della qualità dell'animazione.</p>
<p>Intranet administrator Favorisce la comunicazione interna all'azienda. Il buon funzionamento della rete locale intranet è infatti una delle chiavi per un'azienda vincente. Compiti dell'administrator sono coordinamento, supervisione e ottimizzazione del network interno.</p>	<p>Packager Realizza progetti multimediali. Il prodotto viene poi confezionato per il mercato on line e venduto alle case editrici per essere stampato su cd-rom oppure essere distribuito in internet.</p>	<p>Pianificatore aziendale convegni È responsabile della progettazione, organizzazione e gestione di mostre, incontri e convegni aziendali. Opera per lo più all'interno di imprese o aziende medio - grandi.</p>
<p>Product manager Tiene sotto controllo costante l'ambiente in cui il commercio elettronico si svolge. Assicura la funzionalità del sito. E' un organizzatore di eventi, un manager di progetti informatici tradizionali, un producer per radio e TV.</p>	<p>Project manager Il suo obiettivo è raggiungere in tempo debito i traguardi prefissati. Scadenze e consegne sono infatti sotto il suo controllo. Tratta con i committenti e gestisce il budget; è il supervisore del prodotto multimediale finale.</p>	<p>Specialista in logistica Il suo obiettivo è fare in modo che i prodotti (digitali o corporei) giungano a destinazione, al cliente. Per accedere alla professione è necessaria una preparazione tecnica acquisibile studiando elementi di logistica.</p>
<p>Sviluppatore di applicazioni software Mette a punto nuovi software o nuovi strumenti per internet dedicati a particolari aziende. Per accedere alla professione è necessaria una preparazione tecnica acquisibile con Laurea scientifica.</p>	<p>Tecnico di sistemi video ad alta definizione Opera riprese cinematografiche e televisive con l'impiego di sistemi elettronici ad alta definizione. Assicura vantaggi importanti al direttore della fotografia e al regista che possono variare in diretta luci e colori dal momento che il processo consente il riscontro e il controllo del materiale girato in tempo reale.</p>	<p>Tecnico hardware Installazione, gestione upgrade dei computer è il compito che spetta ai tecnici di settore. Le macchine che permettono al sito di esistere devono essere aggiornate frequentemente.</p>

Web master	Web writer	Word processing
<p>È la figura di riferimento del lavoro di équipe. Il suo compito è gestire i rapporti interni e far dialogare gli specialisti con gli utenti. È responsabile dell'architettura e dell'aggiornamento del sito.</p>	<p>È il responsabile dei contenuti del sito. Deve avere capacità giornalistiche e scrivere i testi che compongono la pagina web. Deve inoltre monitorare l'impatto della comunicazione scritta, gestendo i contatti e-mail e la rassegna stampa quotidiana, aggiornata con le notizie e i documenti che si trovano on line.</p>	<p>Il/la word processing generalmente svolge le sue mansioni all'interno di aziende, enti e organizzazioni, avvalendosi di sistemi o apparati computerizzati quali: sistemi di video scrittura o "word processor", fogli elettronici per la contabilità e la modulistica aziendale, fax, teletext, posta elettronica. Per svolgere l'attività di segretario/o word processing è necessario frequentare corsi professionali specifici di word processing organizzati in tutte le Regioni.</p>

**ALLEGATO C:
ELENCO DI ATTIVITÀ PROFESSIONALI IN "ESPANSIONE"**

COLTIVAZIONE FRUTTI DI BOSCO



Coltivare mirtilli, lamponi, ribes, uva spina... Sono sufficienti investimenti limitati per svolgere un'attività piacevole da praticare all'aria aperta, part-time o a tempo pieno. L'attività, caratterizzata da un mercato in crescita, può essere avviata anche gradualmente senza elevati investimenti iniziali.

ALLEVAMENTO DI LUMACHE

Allevare chioccioline pregiate da gastronomia è un'attività di sicuro interesse, perché il consumo interno è in aumento. L'iniziativa può essere avviata con investimenti abbastanza contenuti, comporta un impegno limitato e garantisce buoni guadagni, soprattutto per chi riesce a vendere il prodotto direttamente ai consumatori finali.



MANUTENZIONE E PROGETTAZIONE DEL VERDE



Giardini fioriti, terrazze, giardini pensili, parchi. La domanda di verde sta vivendo un autentico boom. Per chi è creativo, ha buon gusto e ama la natura, l'attività di manutenzione e progettazione del verde rappresenta un'ottima fonte di reddito con investimenti minimi.

APICOLTURA

Pappa reale, miele e polline, propoli e cera d'api. I prodotti che è possibile ottenere da un alveare sono sempre più richiesti sul mercato. L'apicoltura è quindi un'attività che, pur non richiedendo investimenti elevati e non comportando grossi rischi, rappresenta un'accattivante fonte di reddito per chi ama la natura e intende esercitare un'attività part-time.



GARDEN CENTER



L'hobby del giardinaggio è in forte e continua espansione. E così anche la richiesta di piante, fiori, alberi da frutto, ma anche di materiali per la cura del verde, e di consigli da parte di esperti. Un centro floricolo, pertanto, oltre ad essere un'attività piacevole e che si svolge all'aria aperta, risponde a precise esigenze di mercato, garantendo una buona redditività. Le dimensioni del centro e l'investimento per avviarlo possono essere anche contenuti e le competenze tecniche per gestire l'attività sono facilmente acquisibili.

ALLEVAMENTO DI STRUZZI

Un business che ha già furoreggiato in Usa e in Francia, un'attività che lascia intravedere buone prospettive di successo. Avviare un allevamento di struzzi non comporta un investimento elevato, né abilità tecniche particolari. È un'attività che si svolge all'aria aperta, in campagna e che si può realizzare anche su un terreno di ridotte dimensioni.



La redditività dell'iniziativa è considerata dagli esperti di grande interesse, anche se fortemente condizionata dall'andamento del mercato.

CENTRO DI ADDESTRAMENTO CANI



Un mercato di oltre 7 milioni di cani in continua crescita. Corsi di educazione di base, di specializzazione, di pre-agonistica e agonistica, corsi per i padroni e per gli istruttori. Un business emergente e di successo per chi vuole impegnarsi a tempo pieno o anche solo nel fine settimana. Un'attività piacevole, da svolgere all'aria aperta che offre un reddito elevato e che richiede un investimento contenuto. Le conoscenze necessarie per l'avvio e la gestione dell'attività si possono acquisire facilmente e rapidamente.

COLTIVAZIONE DI PIANTE OFFICINALI E MEDICINALI

Vuoi avviare un'attività all'aria aperta? In un mercato dalle buone potenzialità di espansione? La coltivazione delle piante officinali può essere l'attività giusta. La produzione di oli, essenze ed estratti si rivela redditizia anche se praticata su superfici non elevate. In alternativa, la coltivazione su ampie distese per la vendita all'industria della trasformazione.



ALLEVAMENTO DI BUFALE



La richiesta di latte di bufala è in costante aumento per via del grande consumo che tutti noi facciamo delle squisite mozzarelle di bufala. Allevare bufale da latte è un'attività che si può fare ovunque e non richiede spazi minimi o climi specifici. Un lavoro bello e pulito, garantisce chi lavora già nel settore.

AGRITURISMO

Per chi desidera avviare un'attività piacevole, da svolgere all'aria aperta, l'agriturismo rappresenta un'ottima possibilità di mettersi in proprio. Dare ospitalità ai turisti, offrire una cucina genuina, organizzare le loro attività turistiche e ricreative è un'idea d'impresa ideale per chi ama la natura ed è alla ricerca di una buona opportunità per crearsi un reddito integrativo. A fronte di investimenti contenuti i guadagni arrivano presto, se si mette a punto una proposta originale, ricca di attrattive per i turisti.



SCUOLA DI BALLO



Il ballo, una passione che sta tornando prepotentemente alla ribalta coinvolgendo donne, uomini e bambini. Sulla scia di questa nuova passione le scuole di ballo stanno vivendo un vero e proprio boom. Avviare, quindi, un centro che organizza corsi di salsa, merengue, liscio, tip-tap e, perchè no, danza del ventre, rappresenta un'opportunità attuale e di successo. Con investimenti limitati e un avvio anche graduale, si possono ottenere, in tempi brevi, buoni guadagni.

PALESTRA

Mantenersi in forma, muoversi, avere un fisico atletico. Questi gli imperativi della vita moderna. Dopo il boom della cultura del corpo che si è diffusa in questi ultimi anni, aprire una palestra può rappresentare ancora oggi un'interessante opportunità di reddito.



CENTRO ABBRONZATURA



Sono sempre di più le persone che si rivolgono ai centri di abbronzatura per migliorare la propria immagine, regalandosi una tintarella a raggi U.V.A. o sottoponendosi a qualche trattamento estetico. Avviare un centro di abbronzatura è dunque una buona opportunità d'affari, a patto di indovinarne la localizzazione adatta.

CAMPEGGIO

Sulla scia delle nuove tendenze che rivelano nuove forme di fare turismo, a contatto con la natura, e con un occhio vigile al portafoglio, ecco spiegata l'attuale diffusione di tanti nuovi camping. Al mare ma non solo, la gestione di un campeggio è un'attività che comporta un impegno stagionale a fronte di un reddito che può rivelarsi davvero soddisfacente.



AGENZIA DI SHOPPING TOUR E SERVIZI TURISTICI



Una nuova opportunità di business, l'organizzazione di pacchetti turistici territoriali: soggiorno, ristorazione, servizi sportivi e ricreativi. E, in particolare, shopping tour guidati, alla scoperta di prodotti enogastronomici e artigianali locali. Un'attività piacevole e in grado di promuovere lo sviluppo turistico della tua zona.

STABILIMENTO BALNEARE

Abiti in una località turistica marittima o vuoi avviare una tua attività al mare? Perché non uno stabilimento balneare? L'impegno è stagionale. Se riescono ad ottenere tutte le autorizzazioni ed i permessi richiesti, organizzare l'attività è poi piuttosto semplice. Ma per avere successo, non si può prescindere dalla qualità del servizio offerto, anche in termini di cortesia con il cliente.



CENTRO DI MINIGOLF



Un'attività piacevole, con un impegno concentrato per lo più in primavera ed in estate e nel fine settimana. Gli spazi di mercato per l'apertura di nuovi centri di minigolf sono ampi. È uno sport che piace a giovani e meno giovani e gli impianti esistenti sono ancora pochi.

CAMPO DI CALCETTO

Il gioco del calcio a 5 non conosce crisi, anzi coloro che lo praticano a livello amatoriale o semiprofessionistico aumentano sempre di più. Una giusta localizzazione dell'impianto sportivo e un'adeguata promozione sono però fondamentali per assicurarsi buoni ritorni economici.



CAMPO DI SQUASH



Una partita a squash, un'alternativa al tennis tradizionale, che piace sempre di più ai giovani ma non solo. Realizzare un campo di squash richiede un investimento non eccessivo che può essere recuperato in breve tempo grazie al notevole favore che incontra questo nuovo sport. Un'attività facile da gestire, che non comporta costi elevati, a fronte di una redditività potenzialmente buona.

CENTRO ESTETISTA

Elettrostimolazioni, trattamenti di dimagrimento personalizzati, massaggi, lettini abbronzanti, sauna... In un mondo in cui l'attenzione e la cura del benessere del proprio corpo hanno acquisito importanza prioritaria nella vita di ognuno di noi, i clienti di un centro estetico sono potenzialmente numerosi.



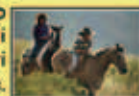
HAMMAN (Bagno turco)



Di antichissima tradizione araba, il bagno turco sta entrando sempre di più nelle abitudini di tante donne italiane ma anche di uomini d'affari, sportivi e non. Un bagno di vapore a 45 gradi, per rinvigorire e rigenerare il corpo e lo spirito. Piscina con idromassaggio, sala massaggi, fitoterapia. L'hamman non è solo un luogo di relax ma anche punto di incontro e di aggregazione sociale, con caffè letterario o sala da the sul modello orientale.

MANEGGIO

Un'attività all'aria aperta ricca di grandi soddisfazioni. Avviare un maneggio dove organizzare passeggiate a cavallo e trekking, impartire lezioni di equitazione e ospitare cavalli a pensione è un'idea d'impresa adatta agli amanti dei cavalli, a chi predilige il contatto con la natura, a chi vuole cambiare vita. L'investimento può essere limitato, dal momento che si può partire con pochi cavalli in una struttura non grande e i ricavi possono essere interessanti, soprattutto in relazione ai servizi che si offrono.



AGENZIA DI VIAGGI



Avviare un'agenzia di viaggi consente di intraprendere un'attività dalle buone potenzialità di successo, soprattutto se ci si avvale di personale esperto e se si localizza l'attività in un punto strategico. Le prospettive per chi desidera aprire un'agenzia di viaggi sono allettanti: possibilità di entrare in contatto con molte persone, di guadagnare bene e, perché no, di fare anche numerosi viaggi.

ERBORISTERIA

Prodotti naturali, alimenti biologici, cosmetici, tisane, fragranze profumate: l'attenzione e la cura del nostro corpo non è più una questione di moda, ma di benessere e salute che rende questa attività gratificante e con interessanti possibilità di reddito. L'avvio di un'erboristeria è semplice e comporta investimenti contenuti e limitati costi di gestione. L'attività richiede conoscenze facilmente acquisibili soprattutto da chi ha interesse e passione per questo settore.



VIDEONOLEGGIO



Il mercato del video è cresciuto notevolmente in questi ultimi anni. Avviare un negozio di noleggio e vendita di videocassette è un'attività particolarmente accattivante per chi ama il cinema, che può essere esercitata con buone prospettive di reddito nelle zone non adeguatamente servite.

MERCATINO DELL'USATO

Avviare un mercatino dell'usato dove comprare e vendere complementi d'arredo, abiti, mobili, attrezzature informatiche è un'idea d'impresa facile da realizzare, con buone possibilità di sviluppo e adattissima per un nucleo familiare. Basta un investimento contenuto e un locale, anche situato in periferia, per ottenere buoni risultati economici senza dover sostenere costi di gestione elevati.



LIBRERIA



Un'attività tradizionale che oggi richiede nuove forme di specializzazioni. Con un investimento limitato, se si apre una piccola libreria, è possibile svolgere un'attività piacevole, soprattutto per chi è amante dei libri e della lettura. Per far fronte alla concorrenza, oltre ad una giusta localizzazione, sono fondamentali il servizio al cliente e un'adeguata promozione.

RISTORANTE ETNICO

Un'idea innovativa nel settore della ristorazione. Un ristorante etnico in cui i giovani, e non solo, possono assaporare proposte culinarie tipiche dei Paesi stranieri. Un'occasione per mangiare qualcosa di diverso, in un ambiente che richiama atmosfere esotiche. Per chi vuole lavorare nell'ambito della ristorazione "alternativa" è un'opportunità imprenditoriale interessante, con buone possibilità di guadagno. Non sono indispensabili precedenti esperienze nel settore, ma sono importanti la passione per la cucina e le capacità di relazione con la clientela.



PIZZERIA



Un alimento sano, genuino, semplice e fresco. Dolce, integrale, aromatizzata con farina di soia, personalizzata: la pizza è un prodotto conosciuto da secoli, universalmente noto, che continua a caratterizzare le nostre abitudini alimentari. Aprire una pizzeria è un'attività che consente di avere anche redditi molto elevati.

BIRRERIA

Irlandese, scozzese, belga. Bionda, scura, rossa. La birra sta conquistando sempre più gli italiani e le birrerie dove gustarla stanno spuntando un po' ovunque in tutta Italia. Avviare una birreria, dove offrire birre alla spina e in bottiglia, spuntini, piatti rapidi e gustosi è un'idea innovativa e che può contare su un mercato ancora ricco di spazi per nuove iniziative. I risultati economici sono molto interessanti: il ricarico sulla birra, infatti, non è mai inferiore al 300%. Un'attività varia, divertente, adattissima a un gruppo di giovani intraprendenti o a una famiglia.



GELATERIA ARTIGIANALE



Gelati alla frutta, ipocalorici, allo yogurt. La costante ricerca di sapori nuovi evidenzia come, pur essendo un'attività tradizionale, la produzione di gelato riesca ad essere creativa, redditizia, fantasiosa, innovativa e poco rischiosa.

FOCACERIA, PIZZERIA AL TAGLIO E CREPERIA

Pizze, focacce e crêpes, prodotte artigianalmente, da proporre in un locale curato e accogliente. Offrire, accanto alla tradizionale pizza, le raffinate crêpes d'oltralpe rappresenta un'idea originale e innovativa, che risponde alle esigenze culinarie dei più svariati consumatori: dai giovani alle famiglie, agli anziani. L'attività può essere avviata da soli, con un amico o con i propri familiari. In una zona turistica o in città, nei luoghi di grande passaggio, nelle vicinanze di uffici, scuole, centri sportivi e ricreativi, sui percorsi dello shopping. È un'attività che permette di realizzare elevati guadagni e di beneficiare dei finanziamenti legati alla produzione artigianale.



CIRCOLO PRIVATO



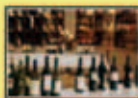
Un'attività in pieno boom, anche grazie alle agevolazioni fiscali, contabili ed amministrative concesse dalla normativa. Sono molteplici i servizi che possono essere presenti in un circolo privato per offrire un'occasione di piacevole intrattenimento ai propri soci iscritti. Giochi, iniziative culturali, cinema, spettacolo, affiancati da un pressoché sempre presente servizio bar-ristorazione.

INTERNET CAFE'

Internet entra nei bar. Un business innovativo, in forte sviluppo ed una buona opportunità d'affari a patto di realizzarla nel modo ottimale in relazione alla localizzazione prescelta. Un'idea anche per rendere innovativa la tradizionale attività di bar e pub, ideale per giovani dinamici ed estroversi.



WINE BAR



Vuoi aprire un locale nuovo, alla moda e di successo? Entra nel business innovativo delle enoteche-wine bar, locali in cui oltre alla vendita di vini e liquori si offre un servizio di somministrazione delle bevande accompagnate da deliziosi stuzzichini e prodotti tipici.

BAR

Un'attività da sempre presente che per avere successo oggi, al di là dei servizi offerti, richiede di puntare tutto su ambientazione e atmosfera del locale accattivanti e cordialità e simpatia dei gestori. Le ore lavorative ogni giorno possono anche essere tante ma con la prospettiva di guadagni interessanti.



PUB



Con una formula che prevede l'affiancamento di musica e spettacolo alla somministrazione di cibi e bevande, i pub continuano a registrare ancor oggi grande successo. Nonostante l'elevata concorrenza, gli spazi di mercato in cui inserirsi profittevolmente non mancano, a patto di riuscire a farsi un nome grazie all'immagine, l'atmosfera e l'arredamento che il locale propone. I ricarichi che si possono praticare sono elevati e la redditività dell'impresa è dunque potenzialmente buona.

PRODUZIONE E VENDITA DI BIRRA

Dagli Stati Uniti, una formula innovativa rispetto alle birrerie tradizionali: aprire una microbirreria con impianti di fermentazione sotto gli occhi dei clienti. Una proposta alternativa per differenziarsi nel mondo dei tanti locali ed esercizi pubblici esistenti. Un'attività piacevole, per una persona giovane e dinamica. Ed anche i ritorni economici potenziali promettono bene.



BRUSCHETTERIA



Un'idea innovativa e potenzialmente di successo nell'ambito dell'affermarsi di sempre nuove forme di ristorazione. Sono sempre di più le persone che mangiano fuori casa, per scelta o perché non possono fare altrimenti. Alla ricerca di pasti veloci e leggeri ma stuzzicanti e golosi. Bruschette al pomodoro, con cipolla, rucola, agli aromi vari c'è solo l'imbarazzo della scelta. Un'attività redditizia visto il modesto costo delle materie prime che si utilizzano.

RISTORANTE

Aprire un ristorante è un'attività tradizionale che non conosce crisi. Prodotti di qualità, ottima cucina, ambiente accogliente, localizzazione giusta e simpatia del gestore sono i fattori che garantiscono il successo del locale. L'attività, se di piccole dimensioni, è ideale per una gestione familiare. I ricarichi praticati sono alti e la redditività dell'impresa è potenzialmente interessante.



BANQUETING E CATERING



È l'organizzazione dalla A alla Z di banchetti matrimoniali e cerimonie varie (comunioni, cresime, battesimi), inaugurazioni, coffee break, feste di laurea. Dalla ristorazione, alle musiche, al servizio in sala, agli arredi in collaborazione gli operatori che offrono i servizi considerati. Valendo, è possibile decidere di svolgere direttamente l'attività di ristorazione (molto remunerativa). Un mercato in netta espansione, che offre buone potenzialità di guadagno a fronte di investimenti limitati.

RISTORAZIONE MOBILE

Un'attività di sicuro successo, in alternativa alle tradizionali forme di ristorazione, che offre ottime opportunità di guadagno in un mercato in piena espansione. La gestione può essere svolta anche da una sola persona, magari con l'aiuto di un familiare.



RISTORAZIONE A DOMICILIO



Confezionare e consegnare pasti a domicilio e negli uffici è un'idea d'impresa destinata ad avere successo perchè risponde alle esigenze dei nuovi ritmi di vita. Non richiede forti investimenti iniziali.

YOGURTERIA

Aprire una yogurteria per la produzione artigianale di yogurt gelato e di yogurt naturale alla frutta, al caffè... è un'idea innovativa, ideale per persone giovani e dinamiche. Un'attività che può essere svolta anche da soli, avvalendosi di collaboratori stagionali in primavera e in estate quando c'è il boom delle vendite. I guadagni sono interessanti, soprattutto se si indovina la giusta localizzazione e si organizza adeguatamente l'attività.



SALA GIOCHI



La richiesta da parte dei giovani di luoghi in cui socializzare e divertirsi è in continuo aumento. Così come l'interesse delle nuove generazioni nei confronti di sofisticate apparecchiature da gioco come i videogames e i lasergames. Avviare una sala giochi è quindi un'idea che permette di operare in un settore che non conosce sbalzi di mercato, in una realtà dinamica, in continua evoluzione, che offre concrete possibilità di guadagno. L'impegno può essere a tempo pieno o part-time e l'attività può essere svolta anche al di fuori dei normali orari di lavoro. Non sono necessari investimenti elevati e conoscenze tecniche sofisticate.

ALLEGATO D
ESEMPI DI ORGANIZZAZIONE DELLE INFORMAZIONI RELATIVE ALLE FONTI

ATTIVITÀ RICREATIVO - CULTURALI PER ADULTI

Referenti:

- FITEL - Federazione Italiana Tempo Libero
Via Salaria, 80 - 00193 Roma Tel. 06.8535869 Fax. 06.85.46.541
E-mail: fitel.nazionale@flashnet.it
- UFFICIO NAZIONALE DEL SERVIZIO CIVILE
Via San Martino della Battaglia 6 - 00185 Roma Tel 848-800.715



Testi:

- *I mercati di qualità sociale, vecchi e nuovi modelli di consumo* - De Vincenti C. - Gabriele S. - Ed. Laterza 1999
- *Il libro del terzo settore* - N. Iovene e M. Viezzoli - ADN Kronos Libri 1998
- *Il welfare futuro. Manuale critico del terzo settore* - Ascoli U. (a cura di) - Ed. Carocci 1999
- *CGM - Centro studi, Imprenditori sociali, Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Ed. Fond. Giovanni Agnelli, 1997

Internet:

- www.serviziocivile.it - Sito dell'Ufficio Nazionale del servizio Civile
- www.auser.it - Sito dell'associazione per l'autogestione dei servizi e la solidarietà
- www.fitel.it - Sito istituzionale della Federazione Italiana Tempo Libero

Riferimenti normativi:

- Legge n. 266, 7 Agosto 1997 (artt. 21 e 25 relativi alla piccola società cooperativa)
- D. Lgs. 4 Dicembre 1997, n. 460 (Disciplina delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale - ONLUS)
- Legge n. 381, 8 Novembre 1991 (Disciplina delle cooperative sociali)
- Legge n. 230, 1998 (art. 8 comma 2, lettera b e articolo 11 - Convenzione per l'impiego degli obiettori di coscienza)

SERVIZI DI ASSISTENZA

Referenti:

- ASTER - Agenzia di servizi del terzo settore
Tel. 051.273422 - Fax. 051.273334 - E-mail: info@aster-x.it
- FIPEC - Federazione per l'Educazione Continua
Via del Corso, 101 - 00186 Roma Tel. 06.692.043.12 Fax. 06.699.23.286 E-mail: edupup@tin.it
- ENDAS - Ente Nazionale Democratico di Azione Sociale
Via Merulana, 48 - 00185 Roma Tel. 06.48.75.068 Fax 06.48.75.067 E-mail: servizi.naz@endas.it
- AUSER - Associazione per l'autogestione dei servizi e solidarietà
Via Nizza, 154 - 00198 Roma Tel. 06.84.40.771 E-mail: nazionale@auser.it
- ISSAN - Istituto Studi Sviluppo Aziende Non Profit
Via Inama, 5 - 38100 Trento Tel. 0461.88.22.89 Fax 0461.88.22.94



Testi e riviste:

- *I mercati di qualità sociale, vecchi e nuovi modelli di consumo* - De Vincenti C. - Gabriele S. - Ed. Laterza 1999
- *Il libro del terzo settore* - Iovene N. - Viezzoli M. - ADN Kronos Libri 1998
- *Il welfare futuro. Manuale critico del terzo settore* - Ascoli U. (a cura di) - Ed. Carocci 1999
- *CGM - Centro studi, Imprenditori sociali, Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Ed. Fond. Giovanni Agnelli, 1997
- *Terzo settore. Gli strumenti a sostegno del volontariato* - Zerbinì N. - Il Sole 24 Ore
- *Onlus Enti non commerciali...* - Colombo F. - Sciumè P. - Zazzeron D. - Il Sole 24 Ore
- *Terzo settore - Le regole per il non profit* - Rivista edita dal Sole 24 Ore

Internet:

- www.affarisociali.it - Sito del Dipartimento degli Affari Sociali: aree dedicate ad anziani, disabili, minori a rischio, ecc.
- www.disabili.com - Sito web sulla disabilità in Italia
- www.minori.it - Sito web che si occupa di minori: centro di documentazione e analisi
- www.nonprofit24.com - Area non profit del portale del Sole 24 ore
- www.endos.it - Sito istituzionale dell'Ente Nazionale democratico di azione sociale
- www.auser.it - Sito istituzionale della Associazione per l'autogestione dei servizi e solidarietà
- www-issan.gelso.univr.it - Sito dell'Istituto Sviluppo Aziende Non-Profit

Riferimenti normativi:

- Legge n. 381, 8 Novembre 1991
- Legge sulla disciplina delle cooperative sociali
- Legge 5 febbraio 1992 n. 104
- Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate (testo coordinato con le modifiche apportate dalle leggi n. 162/98 e n. 17/99 e n. 53/00)
- Legge n. 216, 1991, Primi interventi in favore dei minori soggetti a rischio di coinvolgimento in attività criminose
- Legge 23 Dicembre 1997, n. 451. Istituzione della Commissione parlamentare per l'infanzia e l'Osservatorio nazionale per l'infanzia
- Legge 28 Agosto 1997, n. 285, Disposizioni per la promozione di diritti e opportunità per l'infanzia e l'adolescenza
- Legge n. 45, 18 Febbraio 1999, Disposizioni per il Fondo Nazionale di intervento per la lotta alla droga e in materia di personale dei Servizi per le tossicodipendenze
- Legge n. 230, 8 Luglio 1998, Nuove norme in materia di obiezione di coscienza

MANUTENZIONE DEL VERDE

Referenti:

- **AIAPP - Associazione Italiana di Architettura del Paesaggio**
Segreteria nazionale:
c/o Bosco in città - Via Novara, 340 - 20153 Milano - tel. 02.48.200.718
- **ASSOVERDE - Associazione Italiana Costruttori del Verde**
Sede:
c/o Confagricoltura - Via Vittorio Emanuele II, 101 - 00186 Roma - tel. 039.32.88.00
- **FED.AP. - Federazione Associazione Professionisti Ambiente e Paesaggio**
Segreteria nazionale:
Via Ghibellina, 81 - 50122 Firenze - tel. 055.24.76.221
- **AISF - Associazione Italiana Specialisti in Fitopatologia**
Sede: c/o Istituto di Patologia vegetale - Università degli Studi - Via Filippo Re, 8 - 40126 Bologna



Internet:

- www.smart.it/europolis
Bverde - Salone dedicato ai prodotti e tecnologie per il verde.
- www.greentarget.com
Green target - contenitore di informazioni, news, prodotti, macchine, tecnologie... rivolto a tutti coloro che operano nel settore del verde.
- www.isaitalia.org
ISA Italia - sito ufficiale della sezione italiana della International Society of Arboriculture.
- www.ilverdeeditoriale.com
Il verde editoriale - sito della casa editrice della ACER - pubblicazioni e riviste specializzate su impianto e manutenzione del verde

CERCARE ON LINE

Un primo modo per usare Internet è cercare on line quello che normalmente cercheresti andando in giro per Associazioni, biblioteche..., dal momento che buona parte del patrimonio informativo di enti, associazioni, istituzioni e vari è stato trasferito nei loro siti. È probabile che non troverai tutto, per cui qualche giro per segreterie e uffici ti toccherà, ma la ricerca su Internet fornirà comunque un'informazione più allargata, grazie alla potenza dei link che per ogni argomento potranno suggerire percorsi di ricerca che non avevi pensato.

Come si cercano le informazioni in Internet?

Abbiamo a disposizione strumenti che fanno per te gran parte del lavoro: sono i **motori di ricerca**, gli "investigatori" della rete, che in base alle nostre direttive vanno alla ricerca di pagine e documenti.

La ricerca avviene per *parole chiave* e la bravura è riuscire a sceglierle talmente bene da circoscrivere la ricerca in modo da far comparire solo risultati significativi. L'obiettivo non è tirare fuori un gran numero di risultati, la maggior parte dei quali non vengono nemmeno letti, ma ridurre il numero delle estrazioni aumentando la loro significatività. Ci guidano in questa attività i cosiddetti operatori booleani (and, or, near, not sono i principali) che consentono di legare in modo speciale le parole chiave o fare ricerche su più di una, in modo da massimizzare i risultati utili. Istruzioni su come usarli al meglio si trovano in tutti i motori di ricerca.

Altro grande aiuto che viene dai motori di ricerca sono le *directory*, raccolte di siti organizzati per categorie e sotto-categorie (arte, divertimenti, istruzione, aziende,...), alimentate e aggiornate grazie ad un lavoro di tipo redazionale. Rispetto ai motori di ricerca dunque, il numero dei siti censito è limitato, però aumenta la percentuale dei risultati utili dal momento che si tratta di collegamenti ragionati, effettuati da chi ha già fatto per noi una ricerca. Proprio per questo, l'indicazione che se ne ricava è solo la segnalazione di un sito e non di singole pagine in cui trovare le specifiche informazioni richieste. Può essere il primo passo da fare quando si sa a grandi linee l'ambito in cui cercare, prendendo poi spunto dai risultati per andare avanti usando il motore di ricerca, è utile inoltre quando si indaga su aziende concorrenti in quanto facilmente ricercabili per categoria merceologica.

Un accenno ai meta-motori che altro non sono che motori di ricerca che consentono di cercare simultaneamente con più motori di ricerca, aumentando così le probabilità di trovare quello che si sta cercando: alcuni esempi per tutti: www.mamma.com, www.metacrawler.com, www.metasearch.com.

Altra fonte di informazioni utili sono i portali verticali, i cosiddetti "Verticali", che si distinguono dai tradizionali portali generalisti, e quindi trasversali a più argomenti e temi, proprio perché sono specializzati per settore. La loro utilità sta nella possibilità di studiarli per ricostruire la logica di un settore, dal momento che nascono proprio per agevolare gli scambi e le interazioni che avvengono all'interno. Di solito hanno nomi rubati ai settori di riferimento per cui puoi provare a cercarli utilizzando quelli come parole chiave.

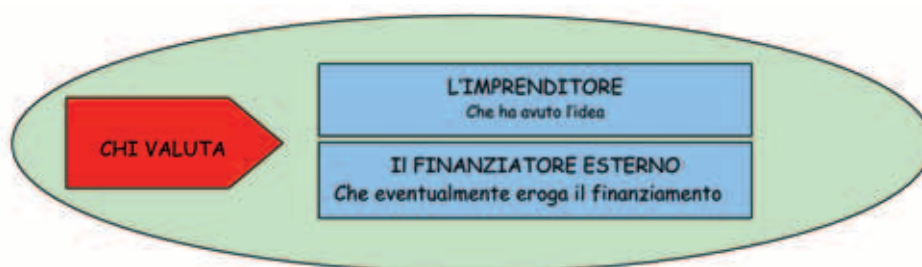
2. Il business plan

Si diceva in chiusura del paragrafo precedente che la verifica dell'idea imprenditoriale è affidata al *business plan*, cioè al **piano d'impresa**.

2.1. Definizione e finalità



Il business plan ha la funzione di far esplicitare scelte e raccogliere e sistematizzare informazioni, al fine di valutare se l'idea imprenditoriale, come si diceva nel paragrafo precedente, è "giusta" ed è "fattibile".



2.2. Struttura

Non esiste un modello prestabilito per la presentazione del *business plan*.

Vi sono tuttavia dei requisiti minimi di forma e contenuto dai quali non si può prescindere. Cominciamo dagli aspetti contenutistici.



Contenuto del business plan

Il business plan è costituito da diverse parti, ognuna delle quali sviluppa problematiche aziendali diverse:

- 1) descrizione analitica dei servizi o dei prodotti che si intende vendere, con un approfondimento particolare dei bisogni che si intende soddisfare e dei potenziali utenti a cui ci si rivolge;
- 2) informazioni sul settore di riferimento e analisi del mercato: raccolta di analisi che permettono di definire la dimensione e il tasso di sviluppo del mercato in cui si prevede di inserirsi (analisi dell'area geografica in cui si opera con un occhio particolare alla tipologia del consumatore finale - indicando il comportamento d'acquisto, i bisogni, le preferenze ecc. e la definizione dei mercati di approvvigionamento, indicando i principali fornitori e il loro potere contrattuale);

- 3) individuazione degli spazi di mercato su cui posizionarsi;
- 4) studio dei concorrenti con riguardo ai punti di forza e di debolezza e le loro quote di mercato; e definizione dell'intensità di attrattiva di nuovi concorrenti del settore area in cui si opera;
- 5) definizione degli obiettivi di mercato da raggiungere e delle strategie per raggiungerli;
- 6) messa a punto della struttura aziendale e definizione delle risorse umane;
- 7) individuazione della forma giuridica dell'azienda;
- 8) strategia economico-finanziaria con previsioni di conto economico, stato patrimoniale, flussi di cassa e fabbisogno previsto di cassa.

Il *business plan* è costituito perciò da un insieme di piani che sintetizzano le politiche delle diverse funzioni ed attività aziendali:

Politiche	Parti
• Analisi di mercato	2
• Piano marketing e vendita di beni e/o servizi	3, 4, 5
• Piano produzione	6
• Piano delle risorse umane	7
• Piano economico-finanziario	8

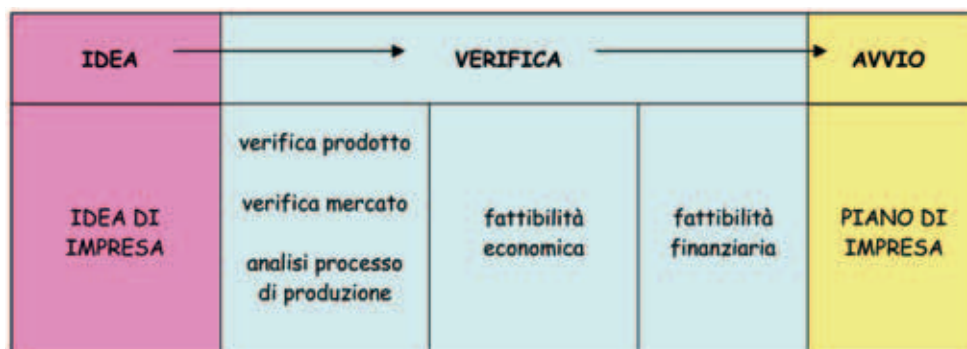
La lettura del *business plan* permette perciò di acquisire le informazioni e gli elementi necessari

- per valutare la capacità della persona a realizzare il progetto d'impresa,
- la validità dei servizi sul piano tecnico e commerciale,
- l'adeguatezza delle strategie e dei mezzi di penetrazione sul mercato,
- la fattibilità economica, finanziaria e tecnica.

Il *business plan* è un vero condensato dell'idea imprenditoriale, una specie di impresa simulata, una proiezione che vuole prevedere che cosa accadrà quando l'impresa sarà effettivamente realizzata.

Preparare il *business plan* richiede tempo e dedizione. Non si tratta di una semplice descrizione dell'attività che si intende avviare, né di un promemoria sulle principali spese da sostenere e sui fornitori da contattare. Il *business plan* è un progetto dettagliato, che getta le fondamenta della nuova impresa e le garantisce maggiori probabilità di sopravvivenza.

La verifica della fattibilità è un percorso lungo e difficile, che si ottiene solo dopo un insieme di elaborazioni, di raccolta di dati e di informazioni; esso rappresenta il risultato finale di un impegnativo lavoro che permette di passare dall'idea all'avvio, dal progetto alla realizzazione.



Questo percorso viene riproposto tappa a tappa con l'elaborazione del *business plan*.

Ed è questo il percorso che faremo nella nostra Guida.

Per evidenziare tale percorso indichiamo capitoli e paragrafi dove verranno trattati gli argomenti.

2.3. Forma

È bene che il business plan rispetti alcune caratteristiche formali.

❑ Il linguaggio

Nella redazione del *business plan*, l'aspirante imprenditore deve scrivere in modo sintetico, ma non troppo stringato. Deve utilizzare un linguaggio tecnico, ma non specialistico. Deve fornire dettagli, ma non dati superflui... Questi consigli sono utili, ma spesso difficili da interpretare.

❑ La "lunghezza"

Qual è la corretta definizione di «sintetico»? Dieci, 20, o 50 pagine? Non esiste una risposta unica. Il buon senso è il metro che deve aiutare il neo-imprenditore a preparare il progetto, tenendo presente che lo stesso può avere diversi destinatari e necessitare perciò di forme di presentazione differenziate.

❑ La copertina

Ha la funzione di prima presentazione del vostro prodotto. È la prima cosa che un valutatore avrà sotto gli occhi e contribuirà notevolmente a dare una prima impressione di quello che potrebbe essere il contenuto, soprattutto in termini di forma e capacità espositiva. Ciò che deciderà la bontà o meno della vostra idea sarà la congruità, l'attendibilità, l'accuratezza dei dati e delle analisi riportate

nel *business plan*, ma una buona presentazione vi aiuterà a vendere la vostra idea e a farne apprezzare maggiormente i punti forti.

In copertina andrà generalmente indicata la denominazione dell'imprenditore, il titolo dell'iniziativa imprenditoriale, sintetico ma comprensibile, e la data di redazione. È comunque opportuno riportare anche il marchio o logo dell'imprenditore, se già esistente, o una illustrazione attinente all'idea imprenditoriale, ed il nome degli imprenditori, se pochi, o di chi ha redatto il *business plan*.

Fondamentale ai fini di migliorare la presentazione del prodotto, il tipo di rilegatura del *business plan*, tale da renderne più gradevole l'aspetto ma senza dimenticare il criterio fondamentale di facile consultabilità, trasportabilità ed eventuale riproduzione di singole parti dello stesso.

□ **Indice dei contenuti**

Ha il duplice scopo di:

- costringervi a strutturare logicamente il vostro lavoro;
- facilitarne la lettura e la comprensione al valutatore.

È pertanto opportuno che l'indice contenga un sufficiente livello di dettaglio e contribuisca ad evidenziare e facilitare la consultazione dei punti salienti della vostra idea imprenditoriale.

□ **Executive summary**

Il *business plan* deve essere preceduto da un "Executive Summary", un riassunto del documento che, in una o due pagine al massimo, riassume l'iniziativa, gli obiettivi, le strategie, i costi, i finanziamenti richiesti e l'uso che si intende fare degli stessi.

Tale riassunto ha lo scopo di stimolare il proseguimento della lettura del *business plan* stesso evidenziando gli aspetti favorevoli del progetto e vendendone l'idea di impresa. Ricordatevi che non siete gli unici a presentare potenziali idee imprenditoriali a potenziali finanziatori, chi si trova nella posizione di valutare la vostra idea è spesso oberato di lavoro e alle prese con decine di progetti come il vostro. Il tempo a sua disposizione è esiguo, capirete a questo punto come la lettura della descrizione sintetica sia l'unica occasione che avete per convincerlo a proseguire la lettura e andare ad esaminare la vostra idea in dettaglio. Una pagina è sufficiente, due potrebbero essere già troppe.

□ **Profilo professionale dei proponenti**

Questa parte riguarda le esperienze e le competenze di ciascun partecipante all'iniziativa. Riporterà sinteticamente le qualità personali che potrebbero risultare critiche per il buon esito del progetto.

Fornirà pertanto al valutatore una idea di massima sulla preparazione professionale dei partecipanti in funzione delle operazioni necessarie per l'avvia-

mento e lo sviluppo dell'attività imprenditoriale così come delineate nel *business plan*.

Occorrerà indicare almeno il nome, l'età, la formazione, le principali esperienze lavorative.

❑ **Descrizione del progetto**

È l'esplosione del riassunto del documento che era stato compilato in precedenza, in una o due pagine al massimo.

❑ **Gli allegati**

In allegato vanno riportati tutti quei dati non strettamente attinenti agli aspetti strategici e operativi del *business plan* ma che hanno costituito la base per la valutazione del progetto o che danno l'opportunità di effettuare ulteriori approfondimenti sulla validità o meno dell'idea.

In allegato, per esempio, si possono riportare ricerche di mercato e altri dati che servano a sostenere le nostre previsioni di vendita o che evidenzino l'esistenza del bisogno da soddisfare che sta alla base della nostra iniziativa imprenditoriale (l'opportunità di *business*).

Possono riportarsi ulteriori analisi di dettaglio e informazioni documentali di alcune scelte effettuate, come ad esempio la scelta di una tecnologia invece di un'altra.

Altri allegati possono essere i prospetti che aiutino la valutazione dell'idea imprenditoriale come ad esempio il *curriculum* dell'azienda se già esistente o i *curricula vitae* dei neo imprenditori nel caso di uno *start up*.

Gli scettici ritengono che la pianificazione scritta sia una perdita di tempo. Ma gli esperti dimostrano che è meglio perdere uno o più mesi, piuttosto che chiudere l'azienda, poco dopo averla avviata. Elaborare un piano scritto della propria idea d'impresa, oltre al tempo e a una piena dedizione, richiede uno sforzo intellettuale superiore alla semplice immaginazione. L'entusiasmo iniziale per la nuova idea spesso induce l'aspirante titolare d'azienda a minimizzare i dati non favorevoli al progetto, o addirittura a non considerarli... Le ricerche pratiche per compilare il *business plan* possono evidenziare dati prima sconosciuti all'imprenditore, con i quali dovrà confrontarsi se non vuole rischiare di fallire. In termini, poi, di comunicazione, il progetto di impresa è la carta di identità dell'imprenditore. Parla di lui, della sua serietà e del suo impegno. È uno strumento importante per farsi conoscere prima, ed eventualmente finanziare poi. E non è tutto.

Il *business plan* non è utile soltanto in fase di avviamento, ma ha un grande rilievo come strumento di gestione, perché consente di non perdere mai di vista quali sono gli obiettivi dell'azienda e di controllarne l'andamento.

Parte IV

IL PROGETTO D'IMPRESA

1. Specificazione dell'idea di business

Per prima cosa bisogna avere le idee chiare sul tipo di prodotto che si intende commercializzare.

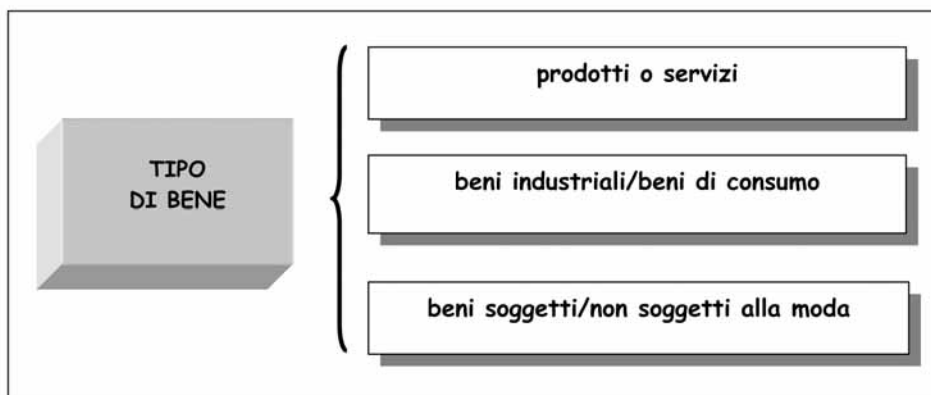
Tante le domande da porsi: si tratta di un prodotto materiale o di un servizio? Rientra nella categoria dei beni industriali, o in quella dei beni di consumo? È un bene di consumo immediato o durevole? Fa parte di un gruppo di prodotti standard e difficilmente distinguibili tra loro o appartiene alla categoria dei prodotti differenziabili? È un bene di recente introduzione o completamente nuovo, o è già conosciuto dal mercato? È un bene di lusso o di prima necessità? Il suo consumo è costante o segue un andamento stagionale?

Tutte queste domande con cui si specifica l'idea *business* possono essere ricondotte a due interrogativi fondamentali:

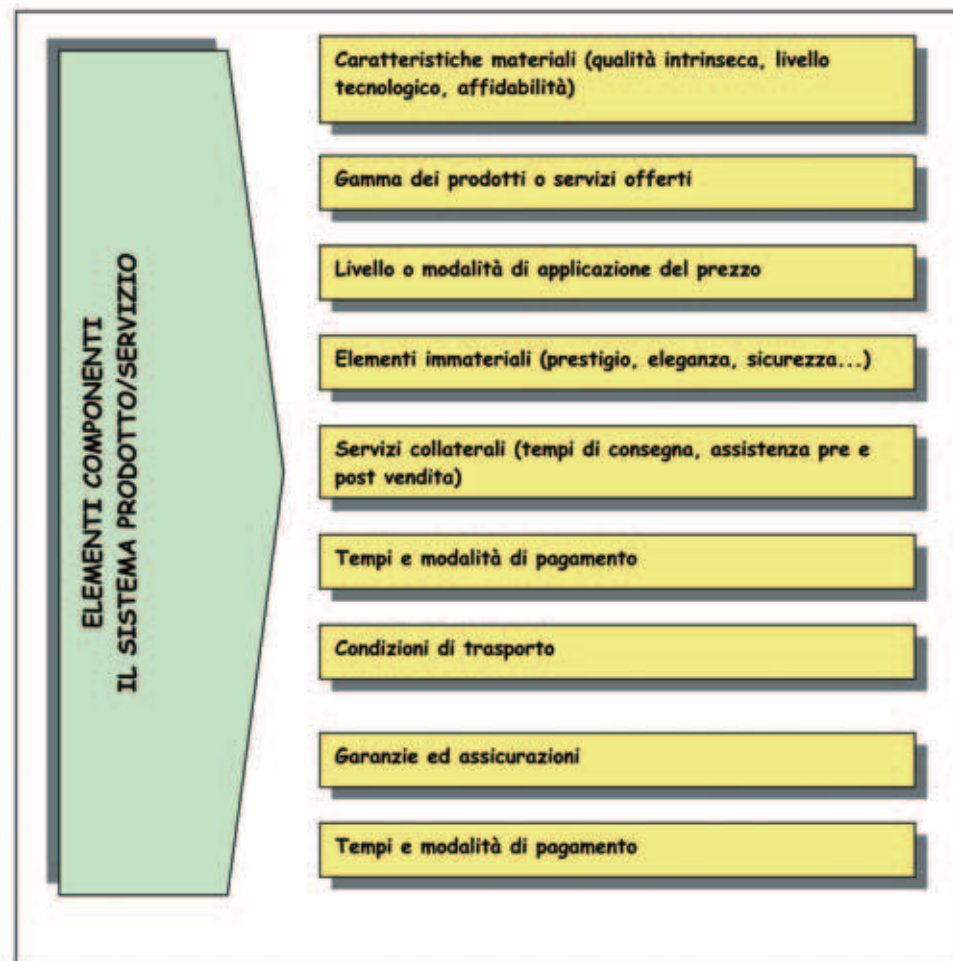
- 1) Qual è il tipo di bene che si intende offrire al mercato
- 2) Quali sono gli elementi che compongono il sistema di prodotto/servizio



In sintesi per quanto riguarda il tipo di bene:



Per quanto riguarda gli elementi che compongono il sistema di prodotto/servizio, generalmente, si pensa che le caratteristiche materiali del prodotto o del servizio rappresentino l'elemento più importante dell'offerta aziendale. In molti casi, invece, altri elementi possono assumere un rilievo particolare diventando, a volte, persino più importanti delle caratteristiche materiali. Per quanto riguarda la gamma, ad esempio, alcune aziende impostano la loro strategia sulla capacità di risolvere il problema del cliente in tutti i suoi aspetti, altre solo su aspetti specifici; si può anche notare che il confronto con la concorrenza non avviene tanto sul prodotto o sul servizio principale quanto dai servizi collaterali o dalle modalità di pagamento...



2. Analisi di mercato

Spesso accade che l'aspirante imprenditore si lasci prendere dall'entusiasmo per la sua idea e avvii la propria attività senza chiedersi se il suo prodotto sarà poi venduto o meno.

Anche se il progetto in sé stesso è di buona qualità, è indispensabile assicurarsi in via preliminare che esso risponda ad effettivi bisogni del mercato, siano questi chiaramente espressi o solo latenti.

Non solo: oggi sono in molti a ritenere che il grado di soddisfazione della clientela sia la misura più significativa del valore del prodotto.

L'obiettivo base, dunque, che un neo imprenditore si prefigge è quello di capire se



esiste un mercato per il servizio/prodotto
che l'azienda intende produrre

Per sciogliere tale dilemma occorre realizzare l'analisi del mercato.

Le informazioni di cui necessita il neo-imprenditore, riguardano:

- ⇒ l'esistenza e l'ampiezza di un mercato
- ⇒ i fattori che incidono sull'acquisto del bene/servizio
- ⇒ i fattori che possono favorire l'acquisto
- ⇒ i ruoli che hanno nell'acquisto gruppi e persone.

In sintesi le domande che si deve porre sono:

A	<ul style="list-style-type: none"> • esiste una domanda? • quanto è grande il mercato? • che percentuale del mercato si ipotizza possa rivolgersi alla nuova impresa? 	
B	<p>quali sono i fattori che incidono sul processo di acquisto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • cultura • classe sociale • sensibilità all'influenza del gruppo di appartenenza • motivazioni • personalità • fattori cognitivi
C	<p>quali sono i fattori che influenzano la domanda?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • evoluzione dei gusti e dei bisogni • prezzo • prezzo dei beni complementari o sostitutivi • livello di reddito della popolazione • intensità sforzo pubblicitario e distributivo • grado di saturazione del mercato
D	<p>quali sono i gruppi/persone che hanno i diversi ruoli di acquisto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • iniziatore: colui che per primo manifesta il bisogno • influenzatore: chi condiziona la scelta del tipo di prodotto e della marca • decisore: decide cosa, quanto, dove e quando acquistare • acquirente: compie l'atto dell'acquisto • utente: utilizza il prodotto

3. Piano di marketing

Il marketing si preoccupa

a) di definire

- A chi vendere
 - Che cosa vendere
 - Come vendere

b) di programmare azioni conseguenti

3.1. Definizione della quota di mercato

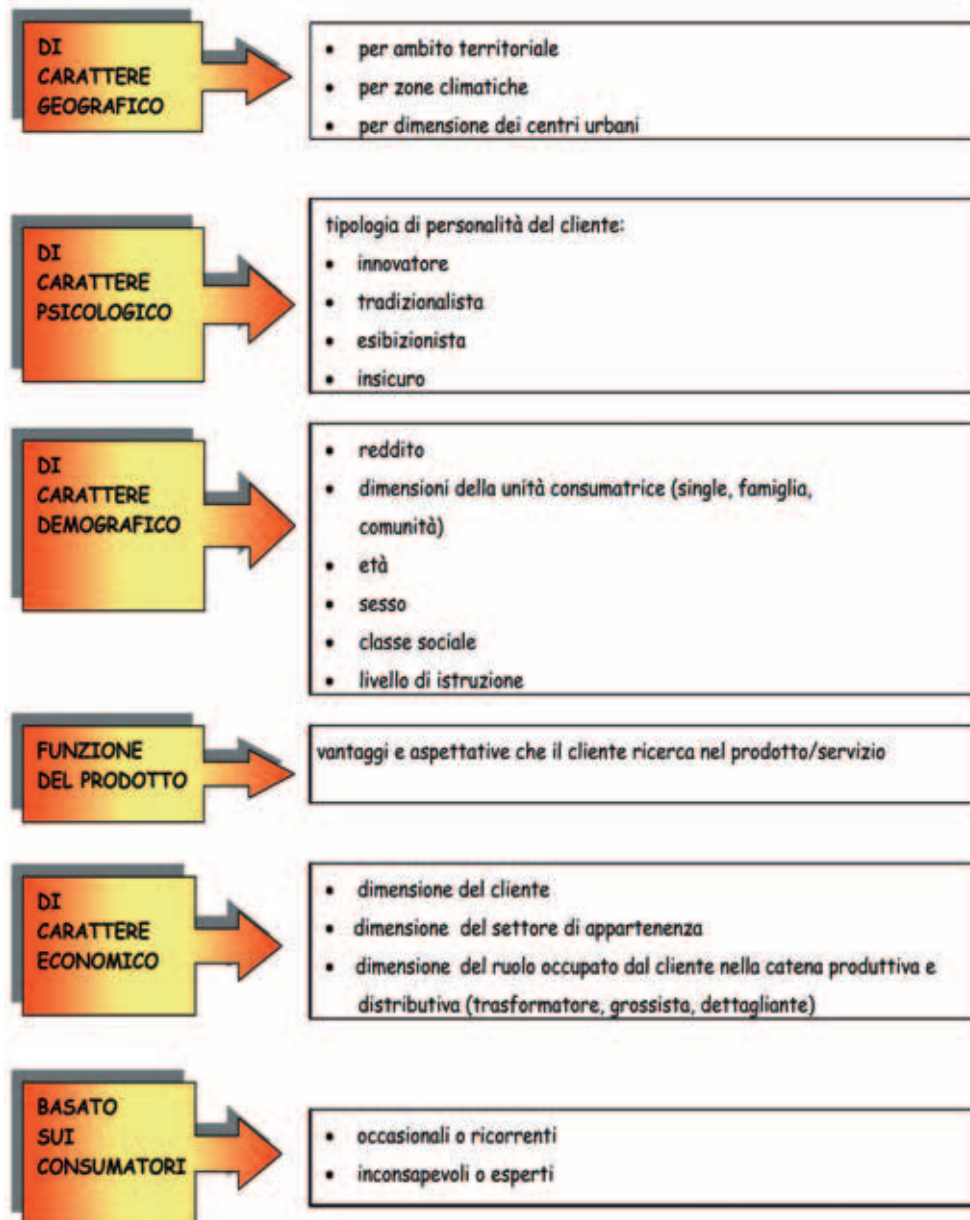
Una volta stabilito che ci sono delle possibilità di mercato per il proprio prodotto-servizio il neo-imprenditore deve identificare, con maggiore precisione, gli spazi di mercato in cui collocare il proprio prodotto-servizio.

Il neo-imprenditore, cioè, si deve porre la domanda



qual è il mio "segmento di mercato"
dove collocare il mio prodotto/servizio?

Per identificare tali spazi, occorre esplorare il mercato utilizzando i criteri seguenti:



Per l'analisi del mercato e per l'esplorazione del mercato al fine della individuazione della propria quota, è necessario individuare fonti di informazione, recuperando studi già fatti e/o proponendo ricerche di mercato.

Come si fa una ricerca di mercato?

Per programmare una ricerca di mercato è importante:

- identificare il problema a cui vogliamo dare una risposta;
- definire gli obiettivi della ricerca (evidentemente direttamente collegati al primo punto);
- individuare le fonti di informazione;
- raccogliere le informazioni a tavolino (è indispensabile studiare il materiale già disponibile sull'argomento per evitare domande inutili e per costruire un'ipotesi di risultato);
- raccogliere delle informazioni sul campo attraverso colloqui, interviste, questionari presso consumatori e altre fonti;
- analizzare e rielaborare i dati in funzione degli obiettivi.

Quando si ipotizza una ricerca di mercato è necessario, come prima operazione, individuare quali sono le informazioni già disponibili e quali altre sono necessarie per l'inizio dell'attività. Le possibili fonti di informazione sono:

- pubblicazioni e statistiche ufficiali redatte da enti pubblici che rivelano l'andamento dell'economia, i consumi pro capite... (es. ISTAT);
- giornali, riviste, pubblicazioni economiche, tra le quali quelle delle varie associazioni di categoria;
- ricerche di tipo sociologico sull'andamento produttivo che vengono condotte da società quali NIELSEN, DATABANK, CENSIS, DOXA, FROST AND SULLIVAN;
- associazioni di categoria, istituti, banche, che spesso dispongono di informazioni utili sia per capire l'andamento del settore, sia per ragioni operative. Alcuni enti od organizzazioni hanno propri sistemi informativi che mettono a disposizione degli associati;
- utenti, fornitori, clienti possono fornire una grossa quantità di informazioni attraverso visite, telefonate, riunioni;
- se il futuro imprenditore ha un'esperienza lavorativa nello stesso settore, può raccogliere dati quali resoconti di vendita, prezzi, condizioni di pagamento, schede clienti e fornitori, assistenza vendita, fatturato per area.

Il materiale raccolto durante questa fase "esplorativa" permette di capire se esistono delle problematiche per le quali è conveniente sviluppare una ricerca di mercato finalizzata.

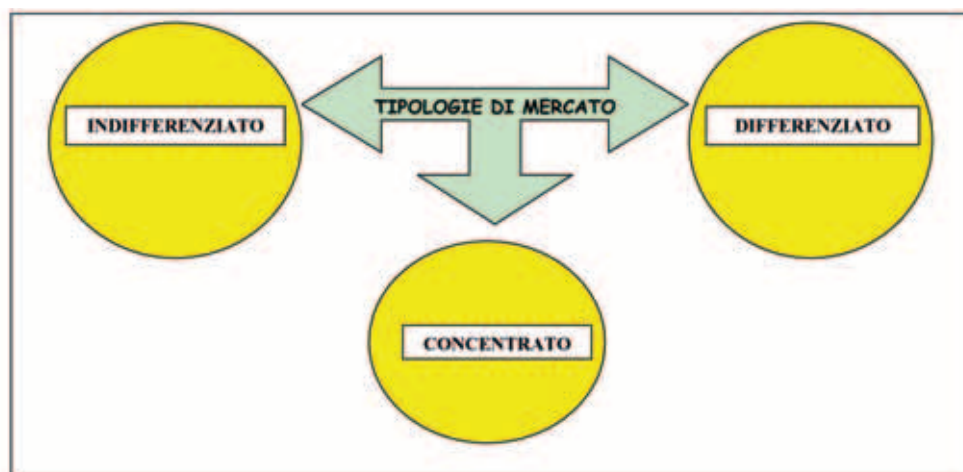
In caso positivo, sarà conveniente rivolgersi ad enti ed istituti specializzati in quanto sono in grado di scegliere il metodo e lo strumento più adatto al problema da risolvere.

Il lavoro può, infatti, essere impostato diversamente a seconda degli obiettivi da raggiungere.

Si possono commissionare ricerche di mercato al fine di effettuare indagini previsionali (situazione immaginata in un determinato futuro), quantitative, qualitative (chi, cosa, quando, quanto, come, dove), motivazionali (perché), e si possono usare strumenti diversi quali questionari con raccolta dati qualitativi e quantitativi ed interviste motivazionali. Possono essere promossi test di mercato in un'area campione che va eseguita in particolare per prodotti nuovi utilizzando prototipi fabbricati in piccola serie.

Dalle analisi precedenti il neo-imprenditore è in grado di stabilire il mercato cui rivolgersi.

Tale mercato si configura secondo tre tipologie fondamentali



Indifferenziato: offrire un prodotto/servizio in modo da raggiungere il maggior numero possibile di consumatori

Differenziato: offrire un prodotto/servizio per un particolare segmento della domanda

Concentrato: offrire a più segmenti della domanda diverse versioni del prodotto/servizio

3.2. Studio della concorrenza

Il successo della propria iniziativa non dipende solo dalla bontà del prodotto che si vende o dal suo rivolgersi ad un bisogno effettivo del mercato, specificamente individuato.

Esso è determinato anche dalla capacità di porsi in modo nuovo e creativo nel contesto delle attività già esistenti.

Perciò il fatto di conoscere le imprese che si occupano di prodotti servizi simili ai propri è molto utile per avere dei punti di riferimento precisi, per definire strategie d'ingresso e strategie competitive.

È opportuno considerare quella che in termini tecnici viene chiamata "l'intensità della concorrenza", cioè i rischi che provengono da parte dei potenziali nuovi concorrenti (ossia le imprese che sono in grado di affrontare gli oneri che comporta l'entrata nel settore in questione).

Questi saranno tanto più numerosi quanto minori sono gli ostacoli strutturali che rendono difficile per un'impresa entrare nel settore (barriera all'entrata).

Il neo-imprenditore, cioè, si deve porre le domande:



- 1) **Chi sono i miei concorrenti?**
- 2) **Quali sono i loro punti forti e deboli?**
- 3) **Il settore in cui opero presenta particolari attrattive per nuovi concorrenti?**

Pertanto, le operazioni che il neo imprenditore deve effettuare sono le seguenti:

- 1) Individuazione delle imprese che offrono prodotti simili ai propri e che saranno con ogni probabilità i concorrenti principali all'interno del segmento di mercato prescelto.
- 2) Analisi dei profili di tali imprese per esplorare potenzialità e criticità della concorrenza.
- 3) Definizione dell'intensità potenziale della concorrenza.

Per quanto riguarda la seconda operazione, i punti deboli e forti della concorrenza possono essere studiati tenendo presente alcuni fattori:

- 1) **Economia di scala**
la concorrenza presenta un costo unitario di produzione che diminuisce con l'aumentare della produzione
- 2) **Immagine**
la concorrenza è riuscita ad ottenere la identificazione positiva della propria marca da parte dei clienti
- 3) **Qualità degli impianti e delle attrezzature**
la possibilità di utilizzare impianti e macchinari più efficienti o più moderni

- 4) **Fabbisogno di capitale**
per spese e investimenti in immobilizzazioni tecniche, in R&S, in pubblicità, in scorte, in crediti alla clientela...
- 5) **Risorse umane**
maggiore specializzazione dei lavoratori dipendenti
- 6) **Vantaggi/privilegi di natura diversa**
possesso di brevetti e/o di un *know-how* esclusivo, accesso privilegiato alle materie prime o ai produttori di componenti-chiave, presenza di localizzazioni particolarmente favorevoli...
- 7) **Reazione dei concorrenti**
a seconda della frammentazione del mercato

Per quanto riguarda, invece, la terza operazione, relativa alla misurazione della capacità di attrarre potenziali concorrenti che ha il settore dove intende operare il neo-imprenditore, è opportuno richiamare i fenomeni che devono essere tenuti sotto controllo e le relative conseguenze:

	FENOMENI	EFFETTI
1	Bassi tassi di crescita della domanda	i concorrenti si sottraggono a vicenda quote di mercato
2	Elevato livello dei costi fissi	tutte le imprese tentano di saturare la propria capacità produttiva e saranno disposte a vendere anche al di sotto del costo pieno pur di coprire almeno in parte i costi fissi
3	Grado di differenziazione dei prodotti	una debole differenziazione favorisce la guerra dei prezzi
4	Numero e dimensioni relative dei concorrenti	
5	Livello delle economie di scala	le imprese tentano comunque di arrivare al volume di produzione necessario per raggiungere il costo di livello medio unitario più basso possibile
6	Importanza strategica del settore	le imprese ritengono la presenza in un settore o in un particolare mercato strategicamente rilevante e quindi sono disposte ad operare anche in perdita
7	Presenza o meno di barriere all'uscita	pressioni politiche e sociali per la difesa dei posti di lavoro, presenza di impianti specializzati non altrimenti utilizzabili, interdipendenze strategiche determinano la continuazione di una attività, anche in presenza di calo della domanda ed un acceso confronto competitivo

GLI STRUMENTI DI INDAGINE

Le interviste

Un modo per approfondire aspetti specifici potrebbe essere effettuare delle **interviste ad hoc**.

Chi intervistare? Di solito si suggerisce di contattare esperti di settore e *opinion leader*, persone che, in considerazione della loro posizione, hanno un punto di vista privilegiato sul mercato che ti interessa. Non sono codificabili a priori: può trattarsi dell'amministratore di un'azienda, del presidente di un'associazione particolarmente rappresentativa, di un giornalista che si interessa del settore in oggetto, di un professore universitario, di un esperto... dipende dalla tua cerchia di conoscenze, anche indirette, e dalla tua fantasia. Non tutti sono disponibili, ma alla fine si trova qualcuno interessato a condividere il proprio sapere per aiutare un potenziale imprenditore. Nel qual caso, per non fare figuracce e rischiare, nella piacevolezza della conversazione, di dimenticare i tuoi obiettivi, **documentati** un minimo sulla persona che incontrerai, **prepara una scaletta** delle domande che devi assolutamente fare e per il resto **lascia andare la conversazione** dove la porta il tuo interlocutore, che parlerà spontaneamente di quello che conosce meglio.

I questionari

Anche la somministrazione di **questionari**, può essere una modalità valida purché si seguano alcune regole di base:

- **la composizione del campione:** senza con questo pretendere di realizzare un'indagine affidabile come quelle che conducono gli istituti di ricerca, è importante selezionare il campione a cui somministrare i tuoi questionari in modo tale che sia almeno qualitativamente rappresentativo: teoricamente composto da almeno 30 soggetti, scelti in modo da rappresentare le diverse tipologie di utenti
- **l'oggetto del questionario:** definire chiaramente e circoscrivere quello che si vuole sapere può sembrare riduttivo ("Tanto che ci sono, metto una domanda su tutto!"), ma in realtà rende la ricerca più precisa e attendibile; inoltre consente di contenere il numero delle domande che, se eccessivo, rischia di infastidire anche l'interlocutore più disponibile. Non esiste in assoluto un numero massimo di domande oltre il quale non andare, anche perché la soglia di sopportazione è strettamente legata al mezzo con cui il questionario viene sottoposto. A titolo orientativo e considerando che si tratta di questionari "amatoriali", diciamo **mai oltre le 10**. È consigliabile seguire un filo logico, dare cioè un ordine mentale agli argomenti proposti, formulando le domande con un linguaggio semplice, evitando inoltre di rivolgere domande troppo personali e con espresso riferimento ad aspetti reddituali
- **la modalità di somministrazione:** un questionario può essere somministrato via e-mail, oppure telefonicamente, oppure spedito per lettera, oppure... Importante in ogni caso non forzare gli interlocutori a rilasciare l'intervista, essere estremamente gentili e non aggressivi, privilegiare le domande a risposta chiusa che velocizzano le risposte e creare un motivo valido per rispondere in tutti i casi in cui l'interlocutore lo compili senza l'assistenza del somministrante.

Laboratori



Nel laboratorio A

- dapprima, si propone una esercitazione che aiuta sommariamente ad analizzare il mercato. Es.
1
- Successivamente, utilizzando uno schema più articolato, si propone un percorso teso a specificare un prodotto, ad esplorare il mercato, e ad analizzare consistenza, tipologia, potenzialità e criticità della concorrenza. Es.
2
- Infine, si approfondisce lo studio della concorrenza, esplicitando per ciascun concorrente i punti di forza e di debolezza. Es.
3

Nel laboratorio B

Si dà un seguito a una precedente esercitazione, in cui erano state individuate e reperite le fonti.

Individuate le fonti, occorre reperire le informazioni e i dati.

Per compiere questa operazione in maniera produttiva occorre provvedere alla loro sistematizzazione secondo sequenze logiche.

Si propone un percorso articolato in 3 fasi: la definizione dell'opportunità imprenditoriale, il soggetto imprenditoriale, il mercato dell'opportunità imprenditoriale (la domanda e l'offerta). Su questo *lay out* sono stati costruiti due cospicui esempi. Es.
1

Abbiamo visto quali sono i fattori che influenzano il comportamento d'acquisto del consumatore e che possono essere ricondotti a fattori culturali, sociali, personali, psicologici. Facendo riferimento a queste categorie è possibile raccogliere informazioni finalizzate a delineare la fisionomia del cliente e le sue motivazioni all'acquisto. Alcune informazioni possono essere raccolte con questionari mirati ed indirizzati a gruppi specifici. Ne viene proposto uno. Es.
2

La successiva esercitazione aiuta a focalizzare l'idea imprenditoriale. Rispondendo alle domande proposte si organizzano le informazioni per il *business plan*. Es.
3

La segmentazione del mercato è una delle operazioni più rilevanti per escogitare le giuste strategie operative. Qui viene proposta tale operazione in relazione a due criteri: A) *capacità di spesa*, che condiziona la frequenza d'acquisto e l'importo della spesa media; B) *motivazione*, che aiuta a chiarire gli specifici bisogni espressi dai clienti, condizionando i contenuti dell'offerta da proporre ad ognuno di essi.

Es.
4

La quinta e la sesta esercitazione riguardano lo studio della concorrenza. La quinta aiuta ad analizzare i concorrenti, raggruppandoli in tipologie, in relazione alle strategie adottate e pervenendo ad una loro quantificazione nel territorio di riferimento. La sesta, invece, aiuta a realizzare una panoramica di quello che fanno i tuoi concorrenti e soprattutto di come lo fanno. Su eventuali bisogni non soddisfatti dai concorrenti, si può decidere di puntare.

Es.
5

PRIMA ESERCITAZIONE

ANALISI DI MERCATO

1 - Che prodotto o servizio vuoi vendere?

2 - A chi è destinato questo prodotto/servizio?

3 - Quale bisogno soddisfa il tuo prodotto/servizio?

4 - Ci sono altre aziende che vendono tale prodotto/servizio o simile?

LABORATORIO A

SECONDA ESERCITAZIONE

PRODOTTO MERCATO CONCORRENZA

A. IL PRODOTTO

- A.1.- Che prodotto/servizio vuoi vendere?
- A.2.- Descrivine le caratteristiche materiali e immateriali
- A.3.- Ci sono servizi collaterali?
- A.4.- Specifica modalità di trasporto ed eventuali garanzie ed assicurazioni

B. IL MERCATO

- B.1.- A chi è destinato? Descrivi chi utilizza il prodotto/servizio
- B.2.- Quale bisogno dei destinatari soddisfa il tuo prodotto/servizio?
- B.3.- Quanti sono potenzialmente questi destinatari?
- B.4.- Chi compra il prodotto/servizio? Il destinatario-utente o qualcun altro?
Descrivi l'acquirente sotto il profilo demografico, psicologico, economico.

C. LA CONCORRENZA

- C.1.- Ci sono altre aziende che vendono un tale prodotto/servizio o uno simile?
(se no, vai a C. 4)
- C.2.- Quali sono i loro punti di forza?
- C.3.- Quali sono i loro punti di debolezza?
- C.4.- Il prodotto/servizio che intendo vendere può attirare concorrenti?
Se sì, perché?
Se no, perché?

TERZA ESERCITAZIONE

I CONCORRENTI

Rielabora i dati raccolti sui tuoi possibili concorrenti i per i vari prodotti/servizi che intendi offrire per indicare quali sono, a tuo avviso, i loro punti di forza e di debolezza rispetto ai fattori di successo.

Concorrenti	Punti di forza	Punti di debolezza
Nominativo		
Nominativo		
Nominativo		

Esempio: Un ristorante

Mario vuole aprire un ristorante, studia la concorrenza e scopre.....

Concorrenti	Punti di forza	Punti di debolezza
<i>Nord Africa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ambiente molto curato e fedele alle tradizioni africane - cibo di qualità discreta - alta notorietà 	<ul style="list-style-type: none"> - prezzi elevati - non prevede nessun intrattenimento di accompagnamento al pasto
<i>Il Tuareg</i>	<ul style="list-style-type: none"> - prezzi contenuti - localizzazione facilmente raggiungibile 	<ul style="list-style-type: none"> - cibo di qualità mediocre - scarsa pulizia
<i>L'oasi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - piccolo spettacolo di danza una volta alla settimana - localizzazione facilmente raggiungibile 	<ul style="list-style-type: none"> - scarsa cortesia - servizio lento - prezzi elevati

PRIMA ESERCITAZIONE

SECONDA TAPPA:

LA RICERCA E LA SISTEMATIZZAZIONE DELLE INFORMAZIONI

Individuate le fonti (p. 86), bisogna reperire le informazioni e i dati.

Per compiere questa operazione in maniera produttiva occorre procedere con ordine. Le informazioni, cioè non vanno assemblate a caso, ma vanno sistematizzate secondo sequenze logiche.

Per assicurare questa sistematizzazione si procede in un percorso articolato in 3 fasi:

1 - La definizione dell'opportunità imprenditoriale

2 - Il soggetto imprenditoriale

3 - Il mercato dell'opportunità imprenditoriale

Per percorrere l'itinerario tracciato utilizzeremo delle mappe, cioè degli strumenti formalizzati, rappresentati da griglie.

Fase n. 1: La definizione dell'opportunità imprenditoriale

In questo primo passaggio occorre dimostrare che l'attività imprenditoriale che si intende promuovere è opportuna se non addirittura necessaria. Vanno individuate le risposte fornite al problema (al quale l'idea imprenditoriale intende rispondere) che si sono rivelate insufficienti sotto il profilo tipologico (non adeguate) o quantitativo (numericamente insufficienti), rispetto alle fasce di utenti a cui potenzialmente l'iniziativa è indirizzata e riguardo alle eventuali forme in cui può articolarsi l'idea imprenditoriale (tipologie di servizi o di beni).

La griglia da utilizzare è quella sottostante:

Il problema	
Il target di riferimento	
Le tipologie di aree di business	
Le risposte e la loro inadeguatezza	

Fase n. 2: Il soggetto imprenditoriale

In questa seconda fase si cerca di rispondere all'interrogativo: quali caratteristiche deve possedere il soggetto che intende promuovere l'idea imprenditoriale?

L'uso dell'espressione "soggetto imprenditoriale" non intende escludere le forme societarie; in questo caso le capacità del "soggetto imprenditoriale" andranno valutate con riferimento al patrimonio di professionalità e di qualità personali che ciascuno dei soggetti coinvolti può apportare all'iniziativa.

Tali caratteristiche possono riguardare i requisiti formali (il possesso di un titolo di studio e/o professionale), le attitudini personali (capacità di relazioni e manageriali) e le conoscenze e capacità tecniche.

Requisiti formali	
Attitudini personali	
Conoscenze e abilità tecniche	

Fase n. 3: Il mercato dell'opportunità imprenditoriale

In questa fase si esplora il mercato in cui si collocherà l'iniziativa imprenditoriale che si intende promuovere. Esplorare il mercato significa studiarne la domanda (i target) e l'offerta (cioè tutti i soggetti che già forniscono lo stesso o un analogo bene e/o servizio e che si configurano quindi come concorrenti).

La domanda

Occorre studiare le caratteristiche e la composizione del mercato di riferimento e focalizzare il target al quale si intende rivolgersi.

Il target (cioè i clienti) possono essere distinti (segmentati, si dice in gergo tecnico) in funzione della età, della condizione sociale, del livello culturale, delle motivazioni... cioè in relazione a delle condizioni che determinano una situazione di maggiore o minore orientamento al servizio/bene che si vuole proporre.

La scelta del target, naturalmente, determina scelte sia strategiche (mix dei servizi offerti, modalità di comunicazione, politica di *pricing*), sia sulle scelte operative (orari di apertura, localizzazione dell'attività...). In funzione, cioè, delle caratteristiche e delle esigenze del mercato di riferimento si delineeranno la connotazione ed i contenuti dell'attività.

TARGET	Descrizione	Bisogni	Attività: servizi/prodotti adeguati

L'offerta

La domanda da porsi è: qual è il livello di concorrenza nel mercato? La risposta implica individuare la temibilità di ciascun concorrente. Temibilità che varia in funzione del servizio erogato: quanto più l'offerta ha un taglio specialistico e un'ampia gamma, tanto più rappresenta una minaccia.

Tipologie	Caratteristiche	Temibilità

La conoscenza del mercato nei due versanti della domanda e dell'offerta ci consente ora di tracciare un quadro sintetico su:

Opportunità	
Minacce	
Fattori critici e di successo	

Nell'allegato proponiamo due esempi di sistematizzazione delle informazioni reperite.

ALLEGATO: ESEMPI DI SISTEMATIZZAZIONE DELLE INFORMAZIONI

Esempio n. 1: Servizi per l'infanzia



1 - L'OPPORTUNITÀ IMPRENDITORIALE

Il problema

Alcuni fenomeni:

- l'incremento del numero delle famiglie bi-reddituali e la crescita della percentuale di donne/mamme occupate professionalmente anche a tempo pieno
- la pervasività del tempo di lavoro sul tempo di non-lavoro
- il predominio della dimensione metropolitana sulla dimensione comunitaria (il quartiere, il cortile, i punti di ritrovo dei bambini)
- l'erosione del ruolo delle figure parentali più prossime al gruppo primario, ecc.

rendono necessaria la custodia dei figli negli orari in cui impegni professionali o di altro genere non consentono ai genitori di accudirli in prima persona.

I target

Il mercato di riferimento è rappresentato in generale da un vastissimo pubblico di famiglie con uno o più figli; nello specifico è possibile distinguere i potenziali destinatari tra:

- famiglie con un genitore (normalmente la madre)
- famiglie con genitori occupati
- famiglie con genitori occupati e con rete parentale
- genitori di bambini da 0 a 3 anni

Tipologie di aree di business

Attività ricreative

Tutte le attività dirette all'intrattenimento dei bambini. I servizi offerti vanno dalla semplice messa a disposizione di giochi, materiali manipolabili ed attrezzature, alla presenza di animatori per l'organizzazione di giochi di gruppo e attività di socializzazione, all'offerta di attività didattico-ricreative quali corsi musicali, di gestualità, di consapevolezza del corpo, o di manualità. Tra le attività proposte sono diffuse le ludoteche, spazi accoglienti ed attrezzati che svolgono la funzione prioritaria di offrire ai bambini un luogo protetto e stimolante per esperienze di aggregazione e amicizia e la possibilità di conoscere e utilizzare una grande quantità di giocattoli, difficilmente a disposizione di un singolo. Tali strutture prevedono la presenza di accompagnatori; i servizi of-

ferti sono quindi prevalentemente attività ricreative e formative per il bambino, che però non viene affidato in custodia. In questa categoria rientrano inoltre l'organizzazione di feste, eventi con la partecipazione di animatori, musicisti, intrattenitori. Le strutture adibite a ludoteca possono quindi costituire un centro di incontro e socializzazione per bambini anche di età diversa, un atelier per attività manuali e creative, un centro di attività complementari a quelle scolastiche.

Baby-sitting/assistenza

In questa categoria l'elemento fondamentale è l'attività di custodia del bambino. Le attività di assistenza svolgono un ruolo sociale per il modo in cui intercettano il problema del tempo e del lavoro dei genitori. Il servizio può essere offerto con modalità e per tempi diversi, a domicilio o presso strutture attrezzate, in maniera continuativa o occasionalmente. I servizi domiciliari possono includere anche l'assistenza scolastica, l'organizzazione di corsi di avvicinamento alle lingue o alla musica. L'offerta, per orari e contenuti, è generalmente complementare a quella scolastica. La struttura del *baby-parking* presenta generalmente una maggiore flessibilità di orari rispetto ad un asilo tradizionale ed offre una serie più o meno ampia di servizi accessori di intrattenimento ed educativi per il bambino: laboratori di arte, musica, espressione corporea, progetti per la crescita armoniosa del bambino. Alcune strutture propongono esperienze di *full immersion* in lingua inglese. È possibile proporre il servizio presso centri commerciali, uffici, oppure prevedere un'offerta stagionale, dislocando le strutture per esempio presso stabilimenti balneari.

Asili nido

Si rivolgono a coloro che per motivi professionali o di altro tipo necessitano di affidare in custodia bambini molto piccoli, e che per scelta o per indisponibilità del servizio pubblico si affidano a strutture private. Tale tipologia di struttura offre quindi servizi sostitutivi a quelli degli asili nido tradizionali. Le attività svolte riguardano la cura, la nutrizione e l'intrattenimento dei bambini. È inoltre possibile individuare servizi accessori da affiancare a quelli tradizionalmente offerti: tra i servizi innovativi proposti dal mercato, la figura del *musical nanny*, figura professionale esperta in educazione musicale per la prima infanzia. Il settore educativo prescolastico è il servizio che ha i costi di gestione maggiori per la presenza di un numero di figure professionali, in rapporto all'utenza, superiore a qualsiasi altro servizio.

Le risposte al problema e la loro inadeguatezza

L'offerta dei servizi all'infanzia appare inadeguata alle nuove esigenze delle famiglie.

Infatti l'offerta pubblica nei servizi all'infanzia resta molto carente:

- *sotto il profilo quantitativo*; i servizi pubblici di assistenza ai bambini, soprattutto in età prescolare, sono scarsi e generalmente localizzati al centro-nord (per la fascia 0-3 anni gli asili-nido in Italia sono appena 2000,

coprono il 6% del numero dei bambini da 0 a 3 anni e soltanto il 15% dei Comuni del Centro-Nord ha attivato questo servizio). Fattori culturali ed ambientali, ma anche difficoltà finanziarie e normative ne bloccano in alcuni contesti territoriali, l'attuazione e lo sviluppo. La distribuzione territoriale dei servizi è connotata da forti differenze spaziali, soprattutto tra contesto urbano e non urbano. Il mercato attuale non riesce a soddisfare le esigenze delle famiglie i cui genitori sono pendolari, professionisti, impiegati o operai occupati in aziende industriali, ove in alcuni periodi dell'anno può essere imposto il prolungamento della giornata lavorativa;

- *sotto il profilo qualitativo*; i servizi attualmente offerti sono caratterizzati da alcuni tratti non positivi quali:
 - la rigidità dell'offerta, che è determinata su formule standardizzate e non è orientata a tenere conto della mutevolezza delle esigenze familiari,
 - la limitatezza dell'offerta, in termini di ore di apertura nella giornata, nella settimana, nell'anno. È molto diffusa la percezione che i servizi pubblici non riescano da soli a soddisfare le numerose richieste di iscrizioni presso le strutture comunali e statali, e la convinzione che, laddove il servizio esiste, i costi per le rette siano eccessivi e i servizi offerti poco flessibili.

2 - IL SOGGETTO IMPRENDITORIALE

Requisiti formali previsti

Le modalità di avvio di queste attività variano a seconda del tipo di servizio che si vuole offrire. Da un punto di vista amministrativo chiunque può fornire il servizio, ma gli educatori che sono a contatto con i bambini devono essere professionalmente preparati. Per gli asili nido la normativa prevede che il personale educativo sia in possesso di uno dei seguenti titoli di studio:

- vigilatrice d'infanzia, puericultrice o assistente d'infanzia;
- diploma di maturità magistrale, o di abilitazione all'insegnamento nelle scuole di grado preparatorio;
- diploma di dirigente di comunità;
- diploma di assistente per comunità infantili, operatori dei servizi sociali.

La legge stabilisce inoltre che sia assicurata la presenza di un educatore ogni 7 bambini iscritti; all'interno dell'*équipe* è indispensabile la presenza del medico pediatra, dello psicologo, del pedagogo.

Per i *baby parking* e le ludoteche l'organizzazione è più flessibile: la differenza sostanziale tra le due strutture è che nel primo caso non è prevista la figura di un accompagnatore del bambino, mentre nella ludoteca il genitore o chi per lui si intrattiene con il bambino per dividere momenti di gioco. Alle diverse tipologie di servizio corrispondono diverse responsabilità degli operatori.

Le caratteristiche del soggetto

Attitudini, conoscenze e competenze	Attività ricreative	Attività di assistenza	Asilo nido
<p>L'associazione italiana delle ludoteche organizza corsi di formazione non riconosciuti per offrire le conoscenze di base per l'apertura e la gestione di una ludoteca. I corsi teorico-pratici trattano i seguenti temi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Storia delle ludoteche italiane e dell' Assoludo b) Organizzazione e gestione di una ludoteca c) Legislazione d) Teorie del gioco e) Gioco ed handicap f) Giochi e giocattoli di ieri e di oggi g) Il laboratorio della ludoteca h) Costruzione di giocattoli i) Animazione ludica j) Vissuto ludico emozionale k) I giochi matematici <p>Per l'avvio di una attività ricreativa o di assistenza per i bambini non sono previsti riconoscimenti "formali" né percorsi formativi standardizzati. Sono doti indispensabili: comunicatività, abilità relazionali, capacità di comprensione empatica, flessibilità, creatività, precisione, capacità di coinvolgimento, orientamento verso le nuove esigenze ed i nuovi comportamenti dei bambini.</p> <p>Inoltre per offrire servizi specifici di tipo formativo (artistici, musicali, linguistici) è opportuno avere acquisito le relative competenze.</p>	<p>La normativa prevede che il personale educativo sia in possesso di uno dei seguenti titoli di studio riconosciuti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>vigilante d'infanzia</i>, conseguito con la frequenza di un corso triennale teorico-pratico, seguito da tirocinio, <i>puericultrice o assistente d'infanzia</i>, per i quali l'abilitazione si ottiene con la frequenza di un corso annuale; - <i>assistente per comunità infantili</i>; diploma biennale che fornisce competenze specifiche nel settore dell' educazione della prima infanzia; - <i>operatore dei servizi sociali</i>; diploma triennale - <i>diploma di maturità magistrale</i>, o di abilitazione all'insegnamento nelle scuole di grado preparatorio 	<p>In tutti i casi potrebbe essere d'aiuto aver maturato una significativa esperienza in una struttura del settore, che garantisca un livello di conoscenza minima in merito alle problematiche gestionali.</p> <p>Da non sottovalutare le capacità organizzative e relazionali che rappresentano un fattore determinante per il successo delle attività imprenditoriali che comportano un continuo rapporto con il pubblico.</p>	<p>Capacità gestionali</p>

3 - IL MERCATO DELL'OPPORTUNITÀ IMPRENDITORIALE

LA DOMANDA

Distinguiamo i clienti in funzione della motivazione che li spinge alla richiesta di servizi all'infanzia:

Target	Descrizione	Bisogni	Suggerimenti
<i>Famiglie con un genitore (normalmente la madre, ma non è detto...) non occupato</i>	Di reddito medio-alto, con un'attività sociale piuttosto attiva, spesso genitori di figli unici	Cercano spazi e tempo libero da dedicare a se stessi e, contemporaneamente, sono attenti al bisogno di socializzare dei bambini, sono attenti alla qualità dei contenuti, meno all'estensione degli orari	<ul style="list-style-type: none"> È importante garantire un ambiente familiare, allegro, sereno, e operatori disponibili che rendano il più possibile stimolante e piacevole la loro permanenza. L'offerta di servizi aggiuntivi a quelli propri della struttura, che completino la gamma delle risposte ai bisogni del cliente nell'ambito dei servizi all'infanzia, da realizzare per esempio attraverso la collaborazione con società specializzate, quali: <ul style="list-style-type: none"> - società di servizi che offrono ricerca e selezione di personale per trovare baby-sitter, ragazze alla pari; - società che organizzano feste di compleanno, feste a tema, piccoli spettacoli, proiezioni, eventi in luoghi messi a disposizione del cliente
<i>Famiglie con entrambi i genitori occupati</i>	Genitori impegnati professionalmente, che magari vivono lontano dalle città di origine e non hanno il supporto delle cosiddette famiglie allargate	Richiedono flessibilità di orari; apprezzano la qualità dei servizi offerti, ma magari preferiscono i servizi aggiuntivi come lo scuola-bus, o la possibilità di essere in contatto con baby-sitter per l'assistenza a domicilio del bambino per es. durante una malattia; preferiscono affidarsi a strutture qualificate piuttosto che a "lavoratori in nero" più o meno improvvisati	<p>In funzione delle caratteristiche del target, può essere utile prevedere l'erogazione del servizio anche nelle ore serali per soddisfare le esigenze di chi lavora.</p> <p>Un ulteriore servizio al cliente può essere fornito dall'assistenza domiciliare</p>

Segue

Segue

Target	Descrizione	Bisogni	Suggerimenti
<i>Famiglie con entrambi i genitori occupati</i>	Genitori impegnati professionalmente, ma "organizzati", che si avvalgono dell'assistenza di nonne e nonni o che si affidano a strutture parascolastiche L'offerta di asili nido pubblici è a domanda individuale, i posti sono limitati, esistono graduatorie lunghe e sono privilegiati i genitori lavoratori e con redditi più bassi.	Hanno bisogno di "parcheggiare" i bambini solo occasionalmente, solo in alcuni orari (per esigenze anche extralavorative, o solo per alcuni periodi, per es. nei periodi di chiusura delle scuole) I genitori chiedono qualcosa in più rispetto alla struttura tradizionale del nido: certamente tengono molto alla sicurezza dei bambini ed alla professionalità degli educatori.	In funzione delle caratteristiche del target, può essere utile prevedere l'erogazione del servizio anche nelle ore serali per soddisfare le esigenze di chi lavora. Un ulteriore servizio al cliente può essere fornito dall'assistenza domiciliare
<i>Genitori di bambini da 0 a 3 anni</i>			

L'OFFERTA

Il settore dei servizi all'infanzia è un settore in espansione; il mercato presenta un livello di concorrenza non elevato e piuttosto frammentato. La temibilità di ciascun concorrente varia in funzione del servizio offerto: quanto più l'offerta ha un taglio specialistico e un'ampia gamma, tanto più rappresenta una minaccia.

Tipologie	Caratteristiche	Temibilità
<i>Ludoteche</i>	<p>Le ludoteche svolgono la funzione prioritaria di offrire ai bambini un luogo protetto e stimolante per esperienze di aggregazione e amicizia e la possibilità di conoscere e utilizzare una grande quantità di giocattoli, difficilmente a disposizione di un singolo. I servizi offerti sono quindi prevalentemente attività ricreative e formative per il bambino. In questa categoria rientrano inoltre l'organizzazione di feste e di eventi con la partecipazione di animatori, musicisti, intrattenitori. Le strutture adibite a ludoteca possono quindi costituire un centro di incontro e socializzazione per bambini anche di età diversa, un atelier per attività manuali e creative, un centro di attività complementari a quelle scolastiche.</p> <p>L'offerta, per orari e contenuti, di solito è complementare a quella scolastica. La struttura del baby-parking presenta generalmente una maggiore flessibilità di orari rispetto ad un asilo tradizionale ed offre una serie più o meno ampia di servizi accessori di intrattenimento ed educativi per il bambino: laboratori di arte, musica, espressione corporea, progetti per la crescita armoniosa del bambino. Alcune strutture propongono esperienze di full immersion in lingua inglese. Il servizio può essere offerto con modalità e per tempi diversi, a domicilio o presso strutture attrezzate, in maniera continuativa o occasionalmente.</p>	<p>Attività ricreative: Alta Baby-sitting: Bassa Asili nido: Bassa</p>
<i>Baby-parking</i>	<p>Strutture che avvicinando i bambini alla musica, in maniera non necessariamente tradizionale. Alcuni centri mettono a disposizione strumenti musicali che i bambini possono sperimentare sviluppando in modo naturale la propria sensibilità musicale. A questa fase può seguire il vero e proprio studio delle tecniche musicali e del canto.</p> <p>Possono rappresentare un divertente momento di svago per il doposcuola.</p>	<p>Attività ricreative: Media Baby-sitting: Alta Asili nido: Bassa</p>
<i>Centri musicali per bambini</i>	<p>Strutture che avvicinando i bambini alla musica, in maniera non necessariamente tradizionale. Alcuni centri mettono a disposizione strumenti musicali che i bambini possono sperimentare sviluppando in modo naturale la propria sensibilità musicale. A questa fase può seguire il vero e proprio studio delle tecniche musicali e del canto.</p> <p>Possono rappresentare un divertente momento di svago per il doposcuola.</p>	<p>Attività ricreative: Alta Baby-sitting: Bassa Asili nido: Bassa</p>
<i>Agenzie di servizi per bambini</i>	<p>L'offerta di servizi può essere molto varia, dall'organizzazione di feste, eventi, gite, vacanze estive, all'assistenza scolastica, all'offerta di personale qualificato per la custodia dei bambini, al baby-sitting occasionale, all'offerta di un servizio di baby-sitter e puericultrici a disposizione per interventi a domicilio diurni, notturni, per periodi estivi fuori città o di accompagnamento dei bambini dalle loro case alle varie sedi di attività (scuole, palestre...). Tali strutture, se sono in grado di offrire figure professionali valide e una gamma di servizi ampia, costituiscono una minaccia rispetto alle strutture fisse per la maggiore flessibilità dell'offerta.</p>	<p>Attività ricreative: Media Baby-sitting: Alta Asili nido: Alta</p>
<i>Palestra per bambini</i>	<p>Offrono ai genitori l'occasione di far dedicare ai bambini parte del tempo libero all'esercizio fisico. La sedentarietà, l'obesità la pressione alta costituiscono oggi fattori di rischio anche per i bambini. Le palestre a loro dedicate propongono corsi nei quali la componente di gioco è comunque elevata. Queste strutture rispondono all'esigenza di aiutare i bambini ad instaurare un rapporto sano con sé stessi e con il proprio corpo.</p>	<p>Attività ricreative: Media Baby-sitting: Bassa Asili nido: Bassa</p>
<i>Servizi parascolastici e di socializzazione per bambini</i>	<p>Sono servizi integrativi della scuola, che offrono qualcosa di più di un prolungamento del tempo da passare sui banchi. Ospitano i bambini in maniera continuativa, quotidianamente, o occasionalmente, per lo svolgimento di attività ludiche e di socializzazione. A volte sono previste forme di assistenza allo studio o corsi collettivi di avvicinamento alle lingue straniere.</p>	<p>Attività ricreative: Bassa Baby-sitting: Alta Asili nido: Bassa</p>

segue

segue

Tipologie	Caratteristiche	Temibilità
<i>Agenzia di servizi alla studio per bambini</i>	Sono strutture che offrono personale qualificato e selezionato per l'assistenza domiciliare, in particolare per offrire ai bambini il sostegno necessario nello svolgimento dei compiti scolastici assegnati. Le agenzie offrono generalmente anche insegnanti madre lingua, o semplicemente ragazze alla pari che assolvono anche ai compiti di custodia del bambino.	Attività ricreative: Bassa Baby-sitting: Media Asili nido: Bassa
<i>Asili bilingua</i>	Apprezzati dai genitori italiani ma anche da stranieri che vivono nel nostro paese per motivi personali o professionali, dispongono di personale bilingue che permette ai bambini l'avvicinamento alle lingue in modo naturale nello svolgimento delle attività quotidiane di gioco e di educazione.	Attività ricreative: Bassa Baby-sitting: Media Asili nido: Alta

Minacce, opportunità e fattori critici di successo

	Assistenza	Attività ricreative	Asilo nido
<i>Opportunità</i>	<ul style="list-style-type: none"> crescita rilevante della percentuale di donne - madri occupate, anche in attività full-time aumento della flessibilità richiesta nel mondo del lavoro declino del ruolo dei nonni, delle famiglie allargate, anche per il fatto che si è spesso occupati in città diverse da quella di origine concorrenza degli operatori in nero servizi gratuiti offerti dalle strutture scolastiche pubbliche elevata concorrenza innovazione dell'offerta all'utenza, estendendo il calendario scolastico, l'orario di apertura giornaliera, rendendo possibili forme diversificate di fruizione dei servizi da famiglia a famiglia, da periodo a periodo professionalità degli operatori e aggiornamento continuo offerta di servizi aggiuntivi rispetto a quello primario della custodia del bambino accoglienza dei locali e disponibilità di strutture ed attrezzature adeguate 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento dell'interesse dei genitori verso la qualità e i contenuti dell'impiego dei tempo dei figli, Aumento del bisogno di occasioni di svago e di attività ludiche anche nei bambini: si parla ormai anche per loro di stress da iper-attività concorrenza elevata, seppure poco strutturata 	<ul style="list-style-type: none"> crescita rilevante della percentuale di donne - madri occupate, anche in attività full-time aumento della flessibilità richiesta nel mondo del lavoro declino del ruolo dei nonni, delle famiglie allargate, anche per il fatto che si è spesso occupati in città diverse da quella di origine inasprimento delle normative, soprattutto per i vincoli sanitari dei locali e professionali degli operatori operatori in nero flessibilità degli orari specializzazione ampia gamma di servizi da offrire
<i>Minacce</i>			
<i>Fattori critici di successo</i>		<ul style="list-style-type: none"> professionalità e aggiornamento continuo degli operatori accoglienza dei locali e disponibilità di strutture ed attrezzature adeguate strategie di partnership per l'offerta di servizi a più ampio raggio 	

Esempio n. 2: Bed & Breakfast



1 - L'OPPORTUNITÀ IMPRENDITORIALE

Il problema

Alcuni fenomeni quali: il numero (in aumento) di arrivi turistici in Italia anche grazie ai rapporti di cambio favorevoli con la maggior parte dei paesi generatori di flussi turistici verso l'Italia; le nuove forme di turismo in crescita negli ultimi anni che puntano al contatto diretto con usi e costumi locali; i costi crescenti delle soluzioni alberghiere; l'asetticità e l'omologazione dell'offerta alberghiera che non soddisfa il crescente bisogno di scambio di esperienze e di dialogo fra ospite ed ospitante rendono opportune sistemazioni logistico-ricettive alternative.

I target

Il mercato di riferimento è rappresentato in generale da un vastissimo pubblico di estrazione sociale media, con forte rappresentanza giovanile.

Tipologie di aree di business

Il bed & breakfast (B&B), alla lettera "letto e prima colazione", è una forma di ricettività introdotta dalla cultura anglosassone; in genere si tratta di una piccola struttura ricettiva che offre il pernottamento e la prima colazione a prezzi relativamente contenuti in case private, in fattorie, ville, pensioni, piccoli alberghi famigliari, o anche in college e campus universitari.

Secondo le norme regionali in vigore costituiscono quindi attività ricettive a conduzione familiare, tipo B&B, le strutture ricettive gestite da privati che, avvalendosi della loro organizzazione familiare, utilizzano parte della propria abitazione, fino ad un massimo di tre camere, fornendo alloggio e prima colazione.

Il servizio dovrà essere accurato avvalendosi della normale organizzazione familiare e fornendo, esclusivamente a chi è alloggiato, cibi e bevande confezionate per la prima colazione.

È sufficiente quindi disporre dei locali in proprietà o in affitto (in alcune Regioni può essere utilizzata solo l'abitazione di residenza) e inviare una domanda in carta da bollo all'**Azienda di Promozione Turistica** competente per territorio.

I requisiti minimi da rispettare riguardano: il numero delle camere, la superficie dei locali, le regole igienico-sanitarie, la messa a norma, l'arredamento della camera da letto, la pulizia dei locali e la fornitura della biancheria, la somministrazione degli alimenti.

In sintesi, si può descrivere l'attività di B&B come un semplice *core business* di pernottamento cui si legano svariati servizi accessori, in grado di fornire il vero valore aggiunto della formula B&B.

Bed & Breakfast	
Servizi primari	Accoglienza Pernottamento Prima colazione
Servizi accessori	Altri pasti Informazioni turistiche Transfer da/per aeroporti e stazioni Noleggio attrezzature (es. mountain bike e scooter, pattini, racchette da tennis...) Babysitting Attività ricreative (es. itinerari turistici) Assistenza animali Garage Sistemi di comunicazione (telefono, fax e-mail) Prenotazione altri B&B (attraverso l'utilizzo dei <i>network di B&B</i>) lungo l'itinerario del turista

2 - IL SOGGETTO IMPRENDITORIALE

Il moderno operatore di B&B, normalmente il proprietario della casa, deve avere una filosofia ed un coinvolgimento diversi dal semplice fornitore di una stanza per dormire: accoglie i clienti al momento dell'arrivo, fornisce informazioni generali sul territorio, in particolare sulle attività turistiche e su ciò che interessa l'ospite; si rende disponibile per qualsiasi necessità e alle volte condivide proprio con l'ospite interessi e hobbies. La disponibilità e l'interesse nei confronti del cliente si legano alla discrezione e al rispetto della sua libertà.

Il B&B implica un impegno e una preparazione da "piccolo imprenditore": l'operatore di B&B è il punto di riferimento per i propri ospiti, spesso persone esigenti, deve offrire loro un servizio eccellente ed un'esperienza che inducano il turista a tornare.

In quanto all'operatore, in allegato è possibile trovare alcuni spunti sulle caratteristiche personali, professionali ed il *know how* specifico.

Requisiti generali	<ul style="list-style-type: none"> Mix di qualità personali e conoscenze specifiche del settore
Attitudini personali	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di relazione: cortesia, disponibilità, flessibilità, simpatia, discrezione, pazienza Capacità manageriali/organizzative: puntualità, precisione, creatività, voglia di sapere e aggiornarsi
Conoscenze tecniche	<ul style="list-style-type: none"> Elementi di <i>marketing e comunicazione</i> Gestione clienti (booking, check-in, servizi, check out) Nozioni di amministrazione e contabilità Elementi di legislazione turistica Lingua inglese, tedesca, francese Informatica Formazione

Minacce, opportunità e fattori critici di successo

Bed & Breakfast	
Opportunità	<ul style="list-style-type: none"> • Nuova tipologia di ricettività, in espansione in Italia • Consistenza dei flussi turistici italiani e stranieri • Consistenza di risorse naturali, artistiche e culturali in Italia • Propensione della domanda a nuove forme e esperienze turistiche e formule ricettive
Minacce	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrenza di forme di ricettività alternative (agriturismi) • Tipologia di servizio che esclude completamente un vasto bacino di utenza: turismo business (ad alta capacità di spesa)
Fattori critici di successo	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità del servizio (gestione e mantenimento) • Scelta dei canali di distribuzione (intermediari e <i>network</i>) • Scelta degli strumenti promozionali (guide e editoria) • Approfondita conoscenza del target di riferimento e dei suoi bisogni • Capacità di comprendere i cambiamenti dei <i>trend</i> di mercato • Professionalità e competenza • Tempestività degli interventi • Entrare in circuiti • Adottare giuste politiche di <i>pricing</i> (offerte e stagionalità)

SECONDA ESERCITAZIONE

LA FISIONOMIA DEL CLIENTE

Abbiamo visto quali sono i fattori che influenzano il comportamento d'acquisto del consumatore che possono essere ricondotti a fattori culturali, sociali, personali, psicologici. Facendo riferimento a queste categorie è possibile raccogliere informazioni finalizzate a delineare la fisionomia del cliente e le sue motivazioni all'acquisto. Alcune informazioni possono essere raccolte con questionari mirati ed indirizzati a gruppi specifici.

Quella che segue è un'esemplificazione da adattare eventualmente alla situazione concreta. È opportuno che le risposte siano vincolate e predeterminate al fine di rendere più semplice l'intervista, la compilazione della scheda e la sua rielaborazione.

QUESITO	PER CONOSCERE...
1 Acquista questo prodotto con una frequenza...	periodicità dell'acquisto, quantità domandate
2 Ha acquistato il prodotto presso...	luogo, tipologia del punto vendita
3 In quale situazione / contesto usa il prodotto	professionale, domestico, tempo libero...
4 Chi utilizza il prodotto / servizio	familiare, figlio, ...imprenditore, dipendente,...
5 Ritiene che il prezzo sia...	giusto, elevato, conveniente
6 Unitamente al prodotto x acquista spesso anche...	z, y,...
7 Ha avuto conoscenza del prodotto attraverso...	amici, giornali, pubblicità,...
8 Sarebbe possibile migliorare il prodotto con...	servizi aggiuntivi, modificando...
9 Le farebbe piacere trovarlo in un punto vendita oggi non servito	altri punti vendita, internet, luoghi non convenzionali
10 Sarebbe disposto a provare un prodotto diverso...	...se costasse meno, se fosse più pratico, se fosse più bello...
11 Quali persone o fatti possono influenzare la sua scelta nell'acquisto del prodotto	marito/moglie, familiari in genere, colleghi di lavoro, amici...
12 Pensa che il modo di presentazione sia corretto - può dare dei suggerimenti	si, no, abbastanza ... - dovrebbe..., potrebbe...sarebbe meglio se...
13 Se dovesse definire con una parola il prodotto / servizio direbbe...	(per la percezione del bene)
14 Saprebbe indicare il migliore aspetto del prodotto / servizio	(per migliorare la comunicazione del prodotto / servizio)
15 Quale aspetto, invece, le sembra peggiore	(per intervenire o sminuire le principali carenze)

Ora, sulla scorta dell'esemplificazione proposta, costruisci un questionario per delineare la fisionomia del potenziale cliente del tuo servizio/prodotto.

	QUESITO	Risposta...
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

TERZA ESERCITAZIONE

IL MERCATO

Verifica il livello di focalizzazione della tua idea imprenditoriale rispondendo al questionario. La successione delle domande ti aiuterà a riorganizzare le informazioni in modo da renderle fruibili al massimo per l'eventuale redazione del *business plan* della tua iniziativa.

1.- Quali sono i bisogni che la tua iniziativa si propone di soddisfare? Quali sono le esigenze materiali e psicologiche per le quali i prodotti/servizi che si vogliono offrire rappresentano una soluzione?

2.- Quali sono i prodotti/servizi che intendi offrire?

Prodotto 1.....
 Prodotto 2.....
 Prodotto 3.....
 Prodotto 4.....
 Prodotto 5.....

3.- Chi acquista il prodotto/servizio l'utente o un'altra persona?
 Se un'altra persona, chi?

4.- A quale tipologia di cliente si rivolgono i prodotti/servizi progettati?

PRODOTTI	CLIENTI		
	Tipologia 1	Tipologia 2	Tipologia 3
Prodotto 1			
Prodotto 2			
Prodotto 3			
Prodotto 4			
Prodotto 5			

5.- Qual è il territorio di riferimento del servizio-prodotto?

6.- Tale territorio è segmentabile in aree diverse? Quali?

- > Area 1.....
- > Area 2.....
- > Area 3.....
- > Area 4.....
- > Area 5.....

7.- Dove sono localizzate le categorie di clienti alle quali sono destinati i diversi servizi/prodotti?
(incrocia 4 con 6)

AREE	CLIENTI		
	Tipologia 1	Tipologia 2	Tipologia 3
Area 1			
Area 2			
Area 3			
Area 4			
Area 5			

QUARTA ESERCITAZIONE

SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

Prova a segmentare i tuoi potenziali clienti in relazione a due criteri: A) capacità di spesa, che condiziona la frequenza d'acquisto e l'importo della spesa media B) *motivazione*, che aiuta a chiarire gli specifici bisogni espressi dai clienti, condizionando i contenuti dell'offerta da proporre ad ognuno di essi.

L'incrocio ti consentirà di escogitare le strategie operative giuste.

Secondo criterio: DISPONIBILITÀ DI SPESA	Primo criterio: MOTIVAZIONE			
	BASSA			
	MEDIA			
ALTA				

ESEMPIO n. 1 - Agenzia di viaggio

Un titolare di un'agenzia di viaggio, che ha effettuato la segmentazione dei propri clienti in relazione ai due criteri, ha avuto questi risultati:

Secondo criterio: DISPONIBILITÀ SPESA		Primo criterio: MOTIVAZIONE		
		STUDIO	SVAGO	LAVORO
	BASSA	SCUOLE		
	MEDIA		VACANZIERI	
	ALTA			AZIENDE

<p>Vacanzieri Quanti si rivolgono ad un'agenzia per l'organizzazione delle proprie vacanze, in periodi dell'anno abbastanza stabili, generalmente riconducibili al periodo di ferie estive e alle principali festività. Si tratta di una categoria con disponibilità di spesa media in quanto composta da soggetti amanti dei viaggi e quindi disposti a spendere, ma non necessariamente di alto reddito.</p>	<p>Grandi aziende È un segmento molto interessante per due ragioni: la buona capacità di spesa e il periodo di acquisto, in controtendenza rispetto alla stagionalità che si osserva negli altri segmenti. Sia che si tratti di turismo "incentive" che di organizzazione di trasferte di lavoro, le esigenze di immagine richiedono l'adozione di standard di servizio medio-alto.</p>	<p>Scuole Si tratta di un segmento caratterizzato da una capacità di spesa limitata, ma ugualmente interessante per i numeri importanti che genera in termini di gruppi e per la funzione di destagionalizzazione delle vendite.</p>
--	---	--

ESEMPIO n. 2 - Un ristorante

Sei stato in grado di compilare il riquadro precedente?

Se no occorre maturare un quadro informativo più organico, magari con l'utilizzo di strumenti d'indagine più sofisticati: i questionari.

Te ne proponiamo un'esemplificazione.

Ecco un esempio di questionario realizzato da un imprenditore in procinto di aprire un ristorante, finalizzato a verificare le abitudini d'acquisto dei suoi clienti potenziali

Dati anagrafici

Sesso..... Età dell'intervistato..... Professione.....

Frequenza di acquisto

1. Quanto spesso si reca a mangiare al ristorante?

- Tutti i giorni
- Una volta alla settimana
- Ogni 2 settimane
- Una volta al mese
- Raramente

Numerosità dei clienti

2. Di quante persone è composto in media il gruppo con cui si reca a mangiare fuori?

- 2 persone
- 4 persone
- più di 4 persone

Motivazioni d'acquisto

3. Qual è il motivo prevalente che la spinge ad andare al ristorante?

- Un'occasione da festeggiare
- L'incapacità di cucinare
- La volontà di passare una serata diversa
- L'amore per la buona tavola
- Altro

Preferenze

4. Quali tipi di ristorante frequenta più assiduamente (escluse le pizzerie)?

- Ristoranti con cucina tipica
- Ristoranti con cucina internazionale
- Ristoranti etnici
- Trattorie
- Ristoranti di alto livello

Disponibilità di spesa

5. Qual è la somma che spende in media quando mangia al ristorante?

- Meno di 10,00 euro
- Tra 10,00 e 20,00 euro
- Tra 20,00 e 35,00 euro
- Oltre 35 euro

Abitudini d'acquisto

6. Come è composto normalmente il suo pasto?

- Antipasto, primo, secondo, contorno e frutta
- Antipasto e primo
- Primo e dolce
- Secondo, contorno e dolce
- Primo e secondo

Individuazione dei fattori critici di successo

7. Indichi, utilizzando la scala fornita, quali sono i fattori per lei più importanti nella scelta di un ristorante:

Scala: indifferente, poco importante, importante, molto importante

- cortesia e disponibilità del personale
- rapidità e accuratezza del servizio
- qualità del cibo
- pulizia dei locali
- rapporto qualità/prezzo
- gradevolezza dell'ambiente
- localizzazione
- menu ampio
- cantina ricca
- parcheggio riservato

8. È soddisfatto degli orari normalmente effettuati dai ristoranti?

- Sì
- No, dovrebbero essere più flessibili
- Non so

QUINTA ESERCITAZIONE

I CONCORRENTI 1

Elenca le diverse tipologie di concorrenti.

Raggruppa in una stessa tipologia i concorrenti che hanno adottato strategie analoghe. Successivamente descrivi brevemente le scelte fondamentali adottate da ogni tipologia per soddisfare i bisogni dei clienti. Infine, indica il numero di concorrenti della tipologia corrispondente presenti nella tua area geografica di riferimento.

Il tutto lo puoi sistematizzare nella tabella seguente:

Tipologia concorrenti	Descrizione	Presenze in zona

ESEMPIO: La cura dei giardini

Antonio vorrebbe attivare un esercizio che cura i giardini di una zona residenziale con un gran numero di ville. Ha compilato la tabella precedente così....

Tipologia concorrenti	Descrizione	Presenze in zona
VIVAI	Rivendite di piante e di materiale per il giardinaggio, che, su richiesta del cliente, effettuano impianti di giardini e lavori di manutenzione del verde. È una strategia incentrata sulla completezza dell'offerta che si compone della vendita di "materie prime" per il giardinaggio e dell'eventuale prestazione di una gamma di servizi accessori estremamente completi	n. 3
LAVORATORI STAGIONALI	Soggetti, spesso extracomunitari, che si improvvisano giardinieri e svolgono piccoli lavori di manutenzione di scarso contenuto tecnico. La loro strategia è quella di praticare prezzi estremamente competitivi su interventi semplici, che non richiedono grandi attrezzature	Stimati: 6
LIBERI PROFESSIONISTI	Giardinieri di professione, dotati di un buon parco attrezzature, che lavorano in autonomia. Effettuano tutti i principali lavori di giardinaggio e praticano prezzi abbastanza elevati facendo leva sulla loro professionalità	4

SESTA ESERCITAZIONE

I CONCORRENTI 2

Riempendo la tabella sottostante, otterrai una panoramica di quello che fanno i tuoi concorrenti e soprattutto di come lo fanno. Così avrai un elemento in più per individuare eventuali bisogni non soddisfatti dai tuoi concorrenti. È su questi che potresti decidere di puntare tu.

1.- Quali sono, secondo te, i fattori ai quali i clienti potenziali del tuo prodotto/servizio danno maggiore importanza? Da' loro un voto secondo la scala seguente: 1= poco importante; 2=abbastanza importante; 3=piuttosto importante; 4=importante; 5=molto importante

FATTORI	VOTO
1.-	
2.-	
N.-	

2.- Elenca i tuoi possibili concorrenti

1.
2.
3.
4.
5.

3.- Secondo te, in quale misura i clienti ritengono che ciascuno dei tuoi possibili concorrenti soddisfi i singoli fattori di successo? La scala da usare è la seguente: 1=molto scarso; 2= scarso; 3=sufficiente; 4=buono; 5=ottimo

FATTORI DI SUCCESSO	CLIENTI		
	Cliente 1	Cliente 2	Cliente n.
Fattore 1			
Fattore 2			
Fattore n.			

III prova di VERIFICA

Tutte le domande del questionario sono proponibili agli utenti del percorso B. Quelle con sfondo verde fanno parte del laboratorio A.

1. La idea business è: a chi vendere il mio prodotto/servizio?

Vero
Falso

2. Quali delle caratteristiche elencate non rappresentano dei componenti il sistema prodotto/servizio?

- a. L'organizzazione aziendale
- b. Condizioni di trasporto
- c. Livello e modalità di applicazione del prezzo
- d. Ubicazione e logistica
- e. Gamma dei prodotti e servizi offerti
- f. Caratteristiche materiali/fisiche
- g. Pubblicità e promozione
- h. Risorse finanziarie necessarie
- i. Servizi collaterali

3. A cosa serve l'analisi del mercato?

- a. a studiare le caratteristiche dei concorrenti in modo da mettere a punto un'offerta che sia in grado di competere con la loro;
- b. a capire quali sono gli elementi che caratterizzano il contesto in cui l'iniziativa si inserirà, così da impostarla in modo da consentirle di competere al meglio;
- c. ad individuare se esiste un mercato per il servizio/prodotto che si intende realizzare.

4. A cosa serve la segmentazione dei clienti?

- a. ad analizzare in modo approfondito i propri clienti potenziali suddividendoli in gruppi caratterizzati da bisogni, abitudini e comportamenti omogenei, sulla base dei quali costruire una specifica offerta di servizi rivolta a ciascuno di essi;
- b. a dividere i potenziali clienti dell'impresa in due macro-categorie: quelli interessanti, che hanno un buon potenziale di spesa e quelli non interessanti perché poco propensi a spendere i loro soldi;
- c. a scegliere, nell'ambito di ogni gruppo di clienti individuato, quelli con le caratteristiche più simili al modello di cliente ipotizzato dall'impresa.

5. Che significa definire il target della propria impresa?

- a. scegliere un nome per la propria impresa che sia facile da ricordare per i clienti;
- b. fissare i principali obiettivi che l'impresa dovrebbe raggiungere nel primo anno di attività;
- c. decidere, tenendo conto delle proprie risorse e competenze e della profittabilità dei diversi segmenti, su quali categorie di clienti è conveniente concentrarsi, predisponendo un'offerta coerente con i loro bisogni.

6. Quali sono le tipologie fondamentali che configurano un mercato?

- a. il carattere geografico, il carattere psicologico, il carattere demografico;
- b. la differenziazione, l'indifferenziazione, la concentrazione;
- c. l'apertura e la chiusura all'innovazione.

7. Completa il testo

Tra i gruppi persone che hanno i diversi ruoli di acquisto distinguiamo
che è colui che per primo manifesta il bisogno, l'influenzatore, che è colui che
....., il che è colui che decide
cosa, quanto, dove e quando acquistare, l' che compie l'atto di
acquisto e l'utente che

8. A cosa serve lo studio della concorrenza

- a. per stabilire un ambito territoriale in cui l'impresa ha buone prospettive di guadagno;
- b. per individuare un contesto in cui l'impresa decide di competere;
- c. per individuare i concorrenti, i loro punti forti e deboli e per misurare la capacità di attrazione del settore in cui si opera da parte di nuovi concorrenti.

9. A cosa serve un piano di marketing?

- a. per stimare il valore del mercato che l'impresa potrebbe conquistare vendendo i propri servizi ai segmenti di clienti che ha selezionato;
- b. per valutare la massima quantità di servizi che l'impresa può erogare, tenendo conto delle proprie risorse;
- c. per definire i soggetti a cui vendere, che cosa vendere, come vendere e quindi pianificare azioni conseguenti.

10. Per misurare se il settore in cui si intende operare presenta particolari attrattive bisogna tenere presenti alcune fenomeni. Tra quelli già individuati nella colonna 1 precisa gli effetti; individua i fenomeni che non vengono menzionati in colonna 1, ma di cui vengono specificati in colonna 2 gli effetti.

Col. 1 - FENOMENI

Col. 2 - EFFETTI

- | | |
|---|---|
| a. bassi tassi di crescita della domanda | tutte le imprese tentano di saturare la propria capacità produttiva e saranno disposte a vendere anche al di sotto del costo pieno pur di coprire almeno in parte i costi fissi |
| b. | |
| c. grado di differenziazione dei prodotti | le imprese tentano comunque di arrivare al volume di produzione necessario per raggiungere il costo di livello medio unitario più basso possibile |
| d. | |
| e. importanza strategica del settore | pressioni politiche e sociali per la difesa dei posti di lavoro, presenza di impianti specializzati non altrimenti utilizzabili, interdipendenze strategiche che determinano la continuazione di una attività, anche in presenza di calo della domanda ed un acceso confronto competitivo |
| f. | |

Risposte:

1. Falso; 2. a, d, g, h; 3. c; 4. a; 5. c; 6. b; 7. Iniziatore, condiziona le scelte del tipo di prodotto e della marca, decisore, acquirente, è colui che utilizza il prodotto; 8. c; 9. c; 10. a) I concorrenti si sottraggono a vicenda quote di mercato, b) Elevato livello dei costi fissi, c) Una debole differenziazione favorisce la guerra dei prezzi, d) Livello delle economie di scala, e) Le imprese sono disposte a operare anche in perdita, f) Presenza di barriere all'uscita.

3.3. Definizione delle strategie di ingresso e di competizione

Dopo avere deciso il proprio posizionamento sul mercato, si tratta di definire *gli obiettivi di mercato* da raggiungere nonché le *strategie di mercato* per raggiungerli.

Gli strumenti principali a disposizione del neo-imprenditore per articolare delle strategie efficaci sono quattro:



1. Il prodotto
2. Il prezzo
3. La comunicazione
4. La distribuzione

- 1) Del prodotto abbiamo già in parte detto. L'impresa può innanzitutto decidere se e fino a che punto differenziare l'offerta rispetto alla concorrenza. Questa scelta rende meno pressanti le dinamiche competitive e crea un gruppo di clienti stabilmente legati al proprio prodotto/servizio. Un altro fattore da non sottovalutare è la modalità di utilizzo: come usano i consumatori il prodotto? Il suo uso previsto è l'uso ottimale in relazione ai bisogni dell'acquirente o c'è un certo margine di perfezionamento?
- 2) La seconda leva riguarda le politiche di prezzo. Decidere a quale prezzo vendere la propria merce è spesso un problema molto più complesso di quel che può sembrare a prima vista.
Tre sono i criteri per la determinazione del prezzo, facendo riferimento al mercato, ai costi di produzione, oppure alla concorrenza.



- Nel primo caso, ci si atterrà al valore del prodotto qual è percepito dagli acquirenti (i beni di lusso, ad esempio, hanno un prezzo, di frequente, non proporzionale ai costi di produzione).
- Nel secondo caso, si costruirà il prezzo a partire dal costo di produzione unitario, a cui si va ad aggiungere un "ricarico" percentuale fisso o "mark-up", in misura tale da coprire i costi generali e generare un profitto soddisfacente.

- Nel terzo ed ultimo caso, si seguono i prezzi medi praticati dalla concorrenza: un metodo questo spesso utilizzato dalle imprese più piccole, che non sono normalmente in grado di impostare una politica di prezzo autonoma.

Per quanto riguarda le tattiche, le possibilità abitualmente utilizzate sono quelle sintetizzate qui di seguito:

Tattiche di prezzo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>prezzi-civetta</i>, (prezzi bassi e pubblicizzati di alcuni articoli per attirare la clientela anche su altri) • <i>prezzi multipli</i> (tre al prezzo di uno) • <i>prezzi di prodotti complementari</i> • <i>prezzi "dispari"</i> (leggermente al di sotto di una certa soglia) • <i>sconto o premio differito</i>
---------------------------	--

- 3) La terza leva è la comunicazione: per sfruttarla appieno occorrerà stabilire gli elementi riportati nella tavola seguente.

Obiettivi	fare conoscere il prodotto/servizio, convincere a chiedere informazioni, convincere ad acquistare, convincere a divenire clienti abituali
Pubblico obiettivo	
Messaggio da utilizzare	
Canali	<ul style="list-style-type: none"> - personali - aziendali (imprenditore, venditori, commessi) - impersonali (televisione, radio, giornali, riviste, poster, volantini, direct mailing, sponsorizzazioni) - tecnici (consulenti, tecnici, professionisti, esperti) - sociali (amici, parenti, conoscenti)

- 4) L'ultima leva, quella della distribuzione, passa attraverso una strategia...

in relazione a	<ul style="list-style-type: none"> - canali distributivi: <ul style="list-style-type: none"> - diretti (negozi di proprietà, vendite a domicilio, vendite mediante macchine distributrici, vendite per corrispondenza) - indiretti (con uno o più intermediari) - rete di vendita che copra il mercato a livello di: <ul style="list-style-type: none"> - territorio - segmenti o aree da coprire - clienti specifici
che tenga conto	<ul style="list-style-type: none"> - della costituzione di eventuali depositi periferici - delle modalità di gestione delle scorte - delle gestioni degli ordini e delle spedizioni - della scelta dei mezzi di trasporto

I MEDIA

I principali mezzi da utilizzare durante una campagna di comunicazione variano in funzione dei **target di riferimento** e delle **risorse economiche disponibili**. Ciascun mezzo, infatti, veicola un messaggio diretto ad una determinata tipologia di utenti. In particolare, nel **mix di comunicazione**, è opportuno distinguere tra i **mezzi pubblicitari**, gli **strumenti promozionali** e le **attività di marketing diretto**.

Pubblicità

Televisione

Strumento utilizzato per **veicolare** il **messaggio pubblicitario** sotto forma di **spot**. La tv è un mezzo che raggiunge un **elevato numero di utenti** ma ha un **costo contatto** molto elevato. Nella **selezione** del mezzo è necessario prendere in considerazione le seguenti variabili:

- **tipologia di emittente televisiva**: nazionale, locale, tv a pagamento (pay tv), satellitare
- **tipologia di programma** (intrattenimento, fiction, film, educativo, cartoni animati, informazione, talk show, ecc.)
- **fascia oraria** (prima mattina sino alle ore 10.00; seconda mattina dalle ore 10.00 alle ore 12.00; meridiana dalle ore 12.00 alle ore 14.00; primo pomeriggio dalle ore 14.00 alle ore 16.00; secondo pomeriggio dalle ore 16.00 alle ore 18.00; preserale dalle ore 18.00 alle ore 20.00; prima serata (o prime time) dalle ore 20.00 alle ore 23.00; seconda serata dalle ore 23.00 alle ore 01.30)
- **audience**: indica il numero di telespettatori ed è rilevato dall'Auditel.

Radio

Mezzo utilizzato per **veicolare** i messaggi sotto forma di **spot audio**. I **costi** sono **contenuti** ed il **bacino di utenza** è alquanto **elevato** ma - a differenza della televisione - l'utente ha una **soglia di attenzione** più bassa durante la fruizione del messaggio. Le variabili da prendere in considerazione sono le stesse del mezzo televisivo: tipologia di emittente radiofonica (nazionale o locale), tipologia di programma (musicale, informativo, ecc.), fascia oraria e audience (in questo caso lo strumento per le rilevazioni di ascolto radiofonico è Audiradio).

Stampa

La pubblicità a mezzo stampa è caratterizzata da un'**inserzione** di formato variabile sulla testata giornalistica prescelta.

- Sulla **stampa quotidiana** il messaggio ha vita breve, ma raggiunge un buon numero di lettori. I **costi** variano in funzione della testata giornalistica (nazionale, locale, ecc.), del formato (pagina intera, 1/2 pagina, moduli, *manchette*, piede pagina, ecc.), della posizione che occupa il messaggio all'interno del quotidiano (1ª pagina, pagine interne, ecc.) e del numero di lettori (le indagini quantitative e qualitative sul numero di lettori sono condotte dall'associazione Audipress). Inoltre la possibilità di inserire un'inserzione a colori, invece della modalità in bianco e nero, implica una maggiorazione del prezzo.
- Sulla **stampa periodica** (riviste di settore, settimanali, ecc.) le variabili da prendere in considerazione sono quelle indicate per i quotidiani. Tuttavia, il **vantaggio principale** dei periodici è dato dal profilo del consumatore, che risulta facilmente individuabile (target specifici di lettori) e dalla permanenza del messaggio (che ha una durata maggiore).

Affissioni

La **pubblicità esterna** è caratterizzata dall'affissione di cartelloni, manifesti di diverso formato (6x3m, 100x140cm, 200x140cm), insegne luminose collocati in punti "strategici" del territorio (importanti nodi stradali, strade ad alta densità di traffico, stazioni ferroviarie, metropolitane, aeroporti, ecc.), ecc. I **costi** variano in funzione del formato ma soprattutto della posizione e del tempo di esposizione, che rappresentano le principali variabili da valutare nella pianificazione della campagna di affissioni.

Internet

Il mezzo internet prevede **bassi costi**, possibilità di raggiungere in tempo reale un **elevato numero di utenti**, un'alta selettività (derivante dalla possibilità di conoscere il profilo del consumatore) e la **personalizzazione** del messaggio. Gli **svantaggi**, invece, sono l'eccessivo numero di siti internet e la scarsa attenzione dell'utente.

Le **principali modalità** di pubblicità su internet:

- **banner**: è il formato pubblicitario più frequente nella comunicazione su web. Si tratta di uno spazio quadrato o rettangolare contenente un messaggio pubblicitario che può essere animato o statico. Il banner è quasi sempre una "**porta di passaggio**": quando l'utente clicca sul banner con il mouse, viene immediatamente portato al sito o pagina collegati. Il formato si misura in pixel: 120x60; 234x60; 400x60, ecc.;
- **interstitials**: pagine a tempo determinato che appaiono passando da una sezione all'altra di un sito o da una pagina all'altra; assomigliano a degli spot televisivi, ma occupano solo una parte dello schermo;
- **sponsorizzazione** ("web sponsoring"): si utilizzano i formati tradizionali (banner o interstitials), situandoli in contesti del tutto specifici.

Sponsorizzazione

È una modalità di comunicazione che può essere definita sia **pubblicitaria** che **promozionale**, ed è utile per aumentare il grado di notorietà dell'azienda. Per dare visibilità al marchio aziendale è possibile sponsorizzare un evento, una manifestazione, una squadra sportiva.

Strumenti promozionali

Catalogo promozionale

Può essere realizzato come **brochure**, **depliant**, in formato digitale (**cd-rom**) ed anche come **sito internet**. È uno strumento utilizzato per far conoscere l'azienda durante gli incontri ufficiali (presentazioni, *happening*), le fiere e - più in generale - è consegnato ai clienti per presentare l'azienda e i prodotti/servizi commercializzati. Nel caso del sito internet, invece, l'azienda mette a disposizione degli utenti uno strumento promozionale in modo permanente ed a basso costo (dopo la realizzazione del sito web è necessario soltanto l'aggiornamento).

Fiere

È uno strumento molto importante per **acquisire visibilità** nel proprio settore e soprattutto per entrare in contatto con gli operatori; partecipando alle fiere (campionarie, nazionali, regionali, ecc.) è possibile incontrare potenziali clienti ed intermediari commerciali.

Eventi

Creazione di un evento (conferenza, seminario, *workshop*) per la presentazione dell'azienda, di un nuovo prodotto, ecc.

Iniziative promozionali ad hoc

Esiste un'ampia gamma di iniziative promozionali che riguardano prevalentemente il **merchandising** (attività da svolgere sul punto vendita con l'installazione, per esempio, di display - espositori da terra o da banco) oppure altre attività ad hoc come: **couponing** (buoni sconto), **concorso a premi**, **sampling** (campionamento a scopo promozionale), raccolta punti, carta fedeltà, ecc.

Televendita

Attività promozionale mediante la quale si utilizza il **canale televisivo** per effettuare un'offerta di vendita.

Attività di marketing diretto

Gli strumenti di *marketing* diretto consentono di **contattare** i clienti/consumatori finali in **modo mirato e personalizzato**.

Le principali modalità di *marketing* diretto sono:

Mailing

Contatto dei clienti con invio di materiale cartaceo (lettera, *brochure*, cd-rom, ecc.)

E-mailing

Invio periodico di *e-mail*, *newsletter*, ecc.

Telemarketing

Contatto del cliente telefonicamente; per svolgere quest'attività è necessario creare una struttura *ad hoc* (es. *call center*) o avvalersi di operatori esterni, affidando il servizio in *outsourcing*.

Laboratori



Definizione delle strategie di ingresso e competizione

Es.
1

Definizione delle strategie di ingresso e competizione

Es.
1

PRIMA ESERCITAZIONE

DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE D'INGRESSO E DI COMPETIZIONE

Il prodotto

Nome della linea	
Numero dei prodotti e specifiche	
Funzioni d'uso	
Caratteristiche materiali	
Livello qualitativo	
Punti di forza	
Servizi accessori	
Servizi post-vendita	
Packing	

LABORATORIO A

Caratteristiche materiali: si tratta di stabilire come il prodotto dovrà essere fatto da un punto di vista fisico (quale materiale, quali forme, quali colori...). Rientra in tale ambito anche la definizione del livello qualitativo del prodotto, che è misurabile confrontandolo con prodotti concorrenti.

La **qualità** può essere: merceologica (quella intrinseca al prodotto stesso, che emerge da analisi tecniche); commerciale (ovvero il grado in cui il prodotto risponde alle aspettative dei clienti); percepita (quella effettivamente compresa e dunque attribuita dai consumatori al prodotto). La sua **funzione d'uso** consiste nello stabilire a cosa serve il prodotto/servizio.

Servizi: si tratta di definire tutto ciò che si aggiunge alla prestazione di base arricchendo nel complesso l'offerta (assistenza post vendita, personalizzabilità...), rendendola diversa e potenzialmente preferibile a quella dei concorrenti a parità di componenti materiali e di qualità merceologica.

Linee: una linea di prodotto è un insieme di prodotti strettamente correlati che mirano alla soddisfazione di uno stesso tipo di bisogno (es. una "linea bagno" composta da bagnoschiuma, shampoo e talco serve a soddisfare i medesimi bisogni: di pulizia, di piacere, circondandosi di un profumo gradevole, di relax...).

Il **packaging** deve: comunicare nome e marca del prodotto, indicare ingredienti o componenti, contenere le modalità di utilizzo (istruzioni, fogli illustrativi...), spiegare le modalità di conservazione ove opportuno, far capire perché quel prodotto è diverso dagli altri, indicare i termini di garanzia e la data di scadenza ove esistente.

Il prezzo di mercato

Servizi /prodotti	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3

I canali di vendita

Canali	Prodotti
Grande distribuzione	
Piccolo dettagli	
Canali diretto	

La comunicazione

Mezzo e/o modalità di comunicazione	Euro	%
Televisione		
Radio		
Quotidiano		
Periodico		
Affissione		
Internet		
Sponsorizzazione		
Pubblicità		
Catalogo promozionale		
Fiere		
Eventi		
Attività ad hoc		
Televendita		
Promozione		

PRIMA ESERCITAZIONE

Prodotti-servizi

<i>A. Prodotti / servizi</i>	<i>B. Funzioni (bisogni che soddisfano)</i>	<i>C. Caratterizzazioni (rispetto alla concorrenza)</i>
<i>D. Hai valutato la minaccia di prodotti sostitutivi?</i>		
<i>E. Quali sono le caratteristiche del packaging dei tuoi prodotti? Che funzioni svolgerà?</i>		

Prezzi

<i>Il prezzo è stato fissato, facendo riferimento:</i>		
al mercato	<input type="checkbox"/>	
ai costi	<input type="checkbox"/>	
alla concorrenza	<input type="checkbox"/>	
<i>Mercato</i>	<i>Costi</i>	<i>Concorrenza</i>
In base a quali criteri è stato fissato il prezzo	Quali procedure sono state utilizzate per determinare il prezzo	Quanti concorrenti sono stati tenuti presenti e come si situa il prezzo rispetto a quello da loro praticato

Distribuzione

TARGET	AREE GEOGRAFICHE					
	<i>Area 1</i>	<i>Canale distribuzione</i>	<i>Area 2</i>	<i>Canale distribuzione</i>	<i>Area 3</i>	<i>Canale distribuzione</i>
1.						
2.						
3.						
4.						

Comunicazione

<i>A. Quali sono i tuoi obiettivi di comunicazione?</i>	
<i>B. Quali sono i tuoi target? Quali messaggi trasmettere?</i>	
Target	Messaggi
1.	
2.	
3.	
4.	
<i>C. Quali sono i media più opportuni per ciascun target</i>	
Target	Canali di comunicazione
1.	
2.	
3.	
4.	

Mezzo e/o modalità di comunicazione	Costo unitario	Quantità	TOT spesa	%
PUBBLICITÀ				
Televisione				
Radio				
Quotidiano				
Periodico				
Affissione				
Internet				
PROMOZIONE				
Sponsorizzazione				
Pubblicità				
Catalogo promozionale				
Fiere				
Eventi				
Attività ad hoc				
Televendita				
MARKETING DIRETTO				
Mailing				
E-mailing				
Telemarketing				

IV prova di VERIFICA

Tutte le domande del questionario sono proponibili agli utenti del percorso B.
Quelle con sfondo verde fanno parte del laboratorio A.

1. Dopo aver deciso il proprio posizionamento sul mercato si tratta di definire gli obiettivi di mercato e le strategie di mercato

Vero
Falso

2. Gli strumenti per articolare le strategie di mercato sono quattro:

- a. il prodotto
- b.
- c. la comunicazione
- d.

3. I criteri per determinare il prezzo fanno riferimento

- a. al mercato
- b. a disponibilità finanziarie occorrenti
- c. ai livelli di guadagno che si intendono conseguire
- d. a costi sostenuti
- e. alla concorrenza
- f. a mercato azionario

4. cosa si intende per prezzi civetta?

.....

5. I canali di comunicazioni si possono distinguere in

- a. personali
- b. aziendali
- c.
- d.
- e.

6. I canali distributivi possono essere:

diretti.....
indiretti.....

Risposte:

1. Vero; 2. b) il prezzo, d) la distribuzione; 3. a, d, e; 4. Prezzi bassi e pubblicizzati di alcuni articoli per attirare la clientela anche su altri; 5. Impersonali, Tecnici, Sociali; 6. *Diretti*: negozi di proprietà, vendite a domicilio, vendite mediante macchine distributrici, vendite per corrispondenza; *Indiretti*: con o uno o più intermediari.

4. Piano di produzione: la messa a punto della struttura aziendale

Chi avvia un'impresa si trova nel corso del tempo ad affrontare tutta una serie di problemi, riguardanti la "formula organizzativa" della sua azienda.

Ciò comporta la necessità di prendere delle decisioni precise, alcune anche prima dell'avvio dell'impresa, su una serie di punti chiave dell'assetto economico-organizzativo della stessa.

Gli aspetti più importanti su cui il neo-imprenditore si deve concentrare sono:



1. sede
2. make or buy
3. immobilizzazioni tecniche
4. ricerca e sviluppo
5. brevetti
6. approvvigionamento
7. struttura amministrativa
8. struttura produttiva
9. accordi con imprese

Le tipologie di scelte che è chiamato a fare per ciascuna di queste variabili sono sintetizzate nel riquadro sottostante:

Fattori	Tipologie di scelte
<i>Make or buy</i>	individuazione delle fasi per la produzione, per l'amministrazione, per la commercializzazione da svolgere all'interno e quelle da delegare all'esterno
<i>Sede</i>	individuazione dei criteri per una sua localizzazione, delle modalità di possesso - affitto o acquisto -, della possibilità di accedere a finanziamenti agevolati
<i>Immobilizzazioni tecniche</i>	elenco dei macchinari, delle attrezzature, delle attrezzature d'ufficio ed arredi, dei mezzi di trasporto, e loro modalità di possesso - affitto, leasing, acquisto
<i>Ricerca e sviluppo</i>	per le aziende basantesi su innovazioni di tipo tecnico
<i>Utilizzo brevetti industriali</i>	individuazione dei vantaggi connessi all'acquisizione di un certo segmento di mercato; alla creazione di immagine dell'azienda; all'ottenimento di un <i>premium price</i> per i propri prodotti; alla possibilità di concedere licenze per lo sfruttamento del brevetto ottenendo in cambio il pagamento di <i>royalties</i>

Segue

Segue

<i>Approvvigionamento materie prime</i>	
<i>Struttura produttiva</i>	individuazione dei sistemi di produzione da adottare - linea montaggio, isole lavoro, grado di flessibilità quali-quantitativa, layout macchinari; collegamento delle diverse stazioni di lavoro, gestione delle scorte dei semilavorati, metodi di programmazione della produzione, sistemi di controllo qualità
<i>Struttura amministrativa</i>	individuazione di sistemi, di <i>hardware</i> e <i>software</i> per la tenuta della contabilità e il controllo della situazione finanziaria
<i>Accordi con altre imprese</i>	individuazione di opportunità, soggetti, <i>joint venture</i> , partecipazioni azionarie, <i>spin-off</i> , concessioni di licenze, accordi commerciali, produttivi, di R&S

Laboratori



Le esercitazioni di entrambi i laboratori fanno riferimento al piano di produzione: sede, struttura organizzativa, struttura amministrativa.

Piano di produzione

Es.
1

Piano di produzione

Es.
1

I laboratori sono preceduti da una scheda.

L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Il raggiungimento degli obiettivi aziendali richiede il coinvolgimento e l'attivazione di più soggetti che devono lavorare in maniera integrata e coordinata. Ripartire il lavoro - ovvero definire chi fa cosa - significa individuare le unità organizzative.

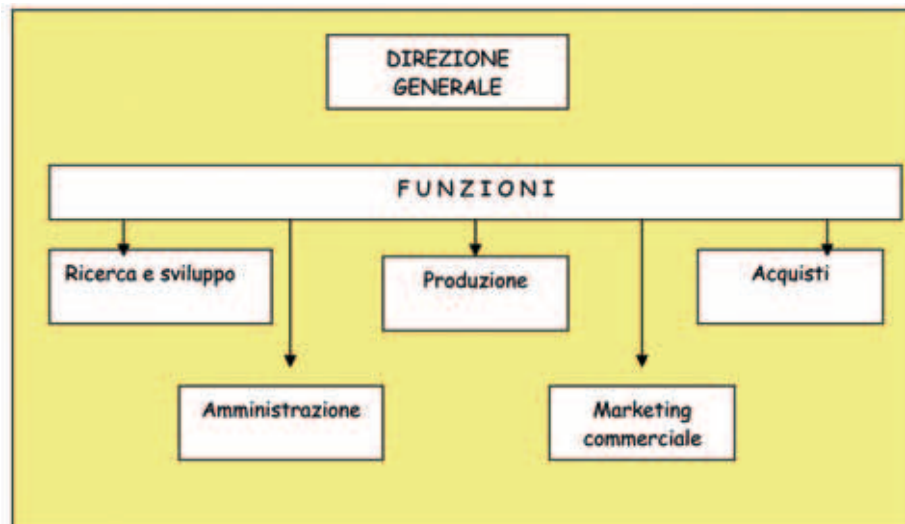
Il modello organizzativo esplicita:

- secondo quali principi e modalità si realizza la divisione del lavoro in unità organizzative;
- in che modo è garantito il coordinamento dei differenti individui impegnati nella realizzazione del lavoro e, quindi, nelle differenti unità organizzative.

Diverse sono le forme di organizzazione aziendale; le due forme classiche, che rappresentano un po' la base rispetto alla quale si sono evoluti i differenti modelli organizzativi, sono: il modello funzionale e quello divisionale. Quest'ultimo, per le sue caratteristiche, è normalmente più indicato per le medie e grandi realtà imprenditoriali, piuttosto che per le piccole che solitamente impostano l'organizzazione aziendale sulla capacità di specializzazione funzionale.

MODELLO FUNZIONALE

Le unità organizzative sono definite in funzione della specializzazione del lavoro e la struttura ricalca le fasi di *input* del processo di trasformazione e vendita. Un esempio di organizzazione funzionale è riportato dal grafico che segue.



Il principale vantaggio del modello funzionale è l'estrema specializzazione acquisita dalle risorse impegnate nelle singole unità organizzative. Ciò si traduce nel conseguimento di economie di scala e nell'abbattimento dei costi. Per contro, la struttura funzionale risulta estremamente rigida ed è foriera di incomprensioni e conflitti, sempre di natura gestionale, tra i responsabili delle differenti funzioni.

Per fare un esempio, il responsabile marketing ipotizza degli obiettivi di vendita "impegnativi" rispetto alle capacità della struttura produttiva ed entra in conflitto con il responsabile dell'area tecnico-produttiva che manifesta le sue perplessità. Il responsabile marketing non è un incompetente, solo che non ha sensibilità rispetto alle problematiche produttive, dall'altra parte il responsabile della produzione non è uno "scansafatiche", però si rende conto dell'ulteriore fabbisogno di manodopera, del sovraccarico degli impianti di produzione...

MODELLO DIVISIONALE

Le unità organizzative sono definite in funzione del rapporto con l'esterno e la struttura ricalca gli *output* del processo di trasformazione e vendita. Esempi di strutture divisionali sono quelle organizzate per aree geografiche, o per mercato di sbocco, o per tipologia di prodotto servizio, come dall'esempio seguente:



Un'organizzazione per tipologia di prodotto implica che ogni unità organizzativa gestisca in *toto* il processo di trasformazione e vendita dell'*output* di competenza. Segue che ogni divisione deve gestire i problemi connessi all'acquisizione dei fattori produttivi, all'organizzazione dell'attività di produzione, all'organizzazione e monitoraggio dell'attività di vendita.

Pertanto, il modello divisionale presenta il vantaggio di essere molto più elastico e reattivo rispetto a esigenze e cambiamenti provenienti dall'ambiente esterno. Tuttavia rischia di essere molto pesante dal punto di vista della duplicazione dei costi, ciò in quanto ogni unità organizzativa replica al proprio interno una struttura organizzativa autonoma.

Esempio

Giulio e Osvaldo intendono avviare una piccola attività imprenditoriale per la produzione di piatti pronti, destinati ai pubblici esercizi con piatti monodose pronti al consumo e ai supermercati con prodotti di gastronomia (creme, salse, pat ) da commercializzare sfusi.

Giulio   un tecnologo alimentare che conosce a perfezione le fasi e le criticit  del processo produttivo; Osvaldo, invece, ha maturato un'esperienza di agente di vendita per conto di un'azienda che opera nel settore alimentare.

Date le dimensioni dell'iniziativa, il modello organizzativo pi  opportuno   un ibrido tra modello funzionale e modello divisionale. Nello specifico, si prevede:

- un'unit  centralizzata di produzione, presieduta da Giulio, che coordina e gestisce il processo di produzione di entrambe le linee di prodotti (piatti pronti al consumo e prodotti di gastronomia);
- due unit  organizzative - una per linea di prodotto - che gestiscono le problematiche commerciali e promozionali. Caio sar  responsabile della linea "gastronomia" e gestir , quindi, i rapporti con il canale dei supermercati, mentre per la linea "pronti al consumo" occorrer  ricercare una "figura chiave" e nello specifico una persona che abbia maturato una significativa esperienza nell'attivit  commerciale verso i pubblici esercizi.

PRIMA ESERCITAZIONE

LABORATORIO A

Sede	1 - Dove è opportuno stabilire la sede? Perché?		
	2 - C'è la possibilità di accedere a finanziamenti agevolati?		
Struttura produttiva	3 - Quali sono le fasi di lavorazione attraverso le quali vengono realizzati/erogati i diversi prodotti servizi?		
	4 - Quali e quanti macchinari occorrono per ciascuna fase?		
		<i>Fasi</i>	<i>Macchinari</i>
		1.	
		2.	
	n.		
Struttura amministrativa	5 - Quali e quante sono le attrezzature e i mezzi di trasporto?		
		<i>Tipologia di attrezzature/mezzi di trasporto</i>	<i>N.</i>
		1.	
		2.	
		n.	
Struttura amministrativa	6 - Quali e quanti sono gli arredi, le dotazioni tecnologiche dell'area amministrativa? Quali e quante attrezzature/mezzi di trasporto		N.
		1.	
		2.	
		n.	

PRIMA ESERCITAZIONE

LABORATORIO B

Sede	1 - Con quali criteri deve essere stabilita l'ubicazione?			
	2 - Quali saranno le modalità di possesso			
	- affitto <input type="checkbox"/> - acquisto <input type="checkbox"/>			
3 - C'è la possibilità di accedere a finanziamenti agevolati?				
Struttura produttiva	4 - Quali sono le fasi di lavorazione attraverso le quali vengono realizzati/erogati i diversi prodotti/servizi?			
	5 - Quali e quanti sono i macchinari per ciascuna fase? Quali sono le loro modalità di possesso?			
	<i>Fasi</i>	<i>Macchinari</i>	<i>Titolo di possesso</i>	<i>N.</i>
	6 - Quali e quante sono le attrezzature e i mezzi di trasporto?			
	<i>Tipologia di attrezzature/mezzi di trasporto</i>			<i>N.</i>
	a.			
	b.			
n.				
7 - C'è la possibilità di ottenere finanziamenti agevolati per macchine, attrezzature e mezzi di trasporto?				
8 - Quali sono le scelte organizzative relative ai sistemi di produzione, alle gestione delle scorte, ai metodi di programmazione e ai sistemi di controllo qualità?				
9 - La tua impresa prevede la concessione di licenze per lo sfruttamento di brevetti o marchi?				

Struttura amministrativa	10 - Quali e quanti sono gli arredi, le dotazioni tecnologiche dell'area amministrazione? Tipologia di attrezzature/mezzi di trasporto	N.
	a.	
	b.	
	n.	
	11 - Quali sono i sistemi hardware e software per la tenuta della contabilità e del controllo finanziario?	
Organizzazione	12 - Qual è il modello organizzativo che intendi adottare?	
	13 - Ci sono fasi della produzione, dell'amministrazione e della commercializzazione da delegare all'esterno? Se sì, quali?	
	14 - Prevedi accordi con altre aziende? Di che natura e su quali ambiti?	

5. Piano del personale: la definizione dell'organigramma

Definita la struttura produttiva, occorre delineare le politiche del personale, cioè decidere se limitare la ditta ai soci o usare consulenti esterni o assumere personale.

In quest'ultimo caso il neo imprenditore deve porsi questi problemi:



1. Di quante persone ha bisogno l'azienda?
2. Con quali professionalità?

Diventa necessaria

- 1) un'analisi quantitativa, che determini il numero di persone di cui si ha bisogno,
- 2) un'analisi qualitativa, per avere una visione corretta e puntuale delle responsabilità e dei compiti da svolgere nelle diverse posizioni aziendali e per reclutare quindi il personale adeguato.

Per ogni posizione esaminata è indispensabile conoscere le professionalità, le responsabilità e i risultati attesi; se ne definisce l'inquadramento, la durata del rapporto di lavoro, la retribuzione, gli incentivi economici, l'opportunità di crescita professionale.

Si deve precisare, per uso interno, la denominazione della mansione per cui si costituisce quella posizione di lavoro, il numero di persone che devono coprire quella posizione, la descrizione delle attività da svolgere e la posizione ricoperta nell'organigramma aziendale.

Decidere di quante persone si ha bisogno non è un processo facile, in quanto non si hanno dati storici a cui riferirsi. Il punto di partenza è quello della determinazione delle ore necessarie per realizzare il volume d'affari previsto (produzione-servizi) e dei tempi medi necessari per svolgere determinate operazioni. Questi dati permettono di individuare il numero delle persone che sono necessarie in azienda e di conseguenza è possibile valutarne i costi.

Laboratori



Per la tua attività ti occorrono collaboratori? Quanti?

Prima, però, di cercare collaboratori devi verificare quello che sei in grado di fare tu e quello che proprio non sai fare (e ritieni anche difficile imparare), e che dunque è consigliabile delegare a terzi; sempre che non si tratti di una competenza così importante per la tua iniziativa da far dipendere da un'altra persona buona parte del successo della tua impresa. Occupandoti di quello che sai fare meglio, sarai sicuro di dare il maggiore apporto possibile alla tua iniziativa, e perché no, di lavorare divertendoti.

Piano del personale A

Es.
1

Piano del personale B

Es.
1

PRIMA ESERCITAZIONE

PIANO DEL PERSONALE A

Attività	N. persone
AREA COMMERCIALE	
1.	
2.	
3.	
AREA PRODUTTIVA	
1.	
2.	
3.	
AREA AMMINISTRATIVO ORGANIZZATIVA	
1.	
2.	
3.	

LABORATORIO A

PRIMA ESERCITAZIONE

PIANO DEL PERSONALE B

Attività	Figura professionale	N. persone	Tipologia contrattuale	Reperimento
AREA COMMERCIALE				
1.				
2.				
3.				
N.				
AREA PRODUTTIVA				
1.				
2.				
3.				
N.				
AREA AMMINISTRATIVO ORGANIZZATIVA				
1.				
2.				
3.				
N.				

LABORATORIO B

Parte V

**FORMA GIURIDICA e
COSTITUZIONE DI SOCIETÀ**

Premessa

Quando si vuole trasformare un'idea imprenditoriale in un'impresa reale è indispensabile definire la forma giuridica.

Questa ha grande importanza poiché le diverse soluzioni possono portare notevoli conseguenze per il futuro dell'azienda. Ma cos'è un'impresa? Che differenza c'è tra impresa ed azienda? Cos'è una ditta?

1. Impresa, azienda o ditta?

Sono sinonimi?

Nel linguaggio comune sì, ma giuridicamente sono termini con significati diversi.

I
M
P
R
E
S
A

Il Codice civile non definisce l'impresa, ma l'imprenditore:
"esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi" (Art. 2082)
Di conseguenza è impresa:
⇒ *un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi*

A
Z
I
E
N
D
A

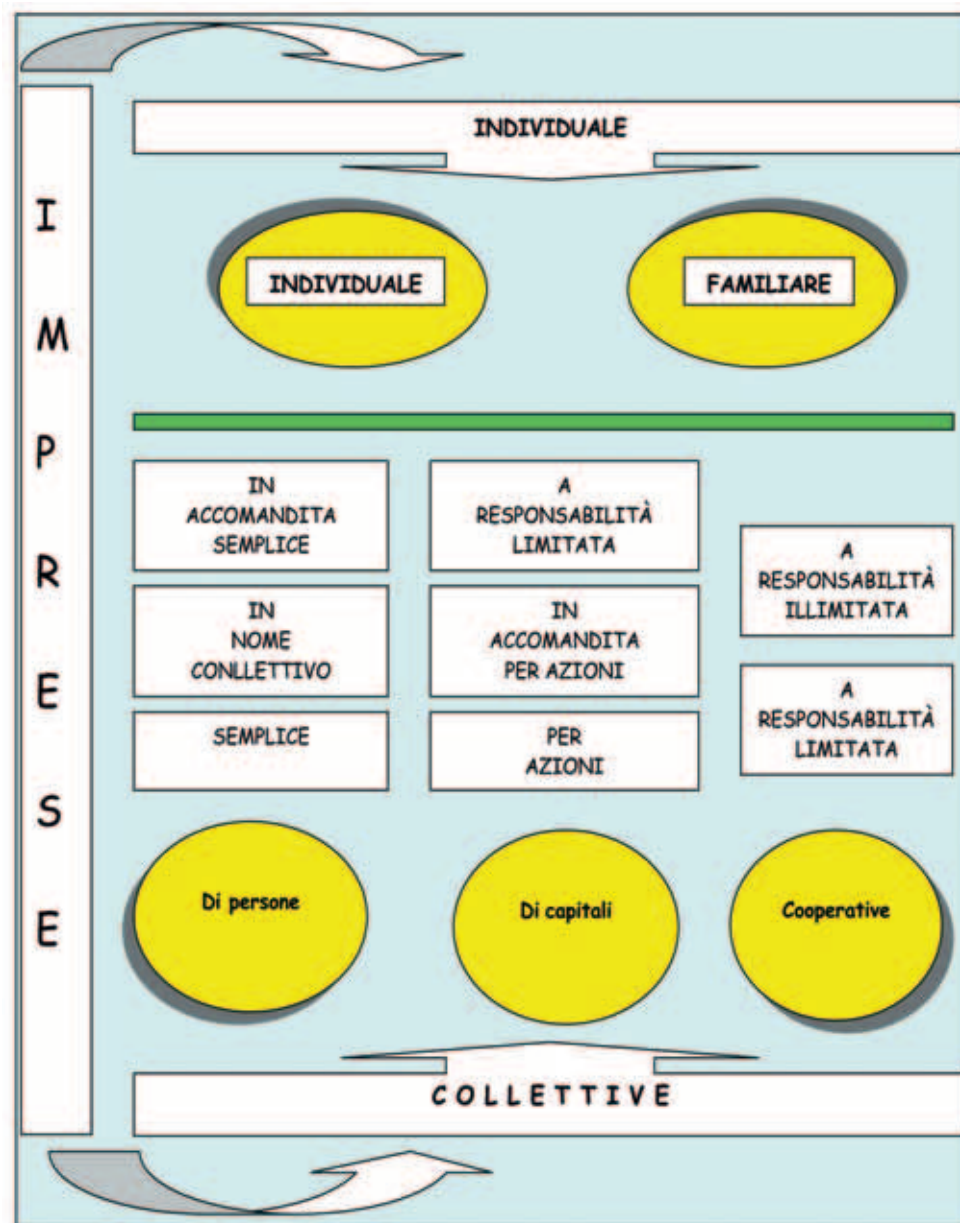
Il Codice civile definisce l'azienda:
"il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa" (Art. 2555)
Azienda è quindi:
⇒ *l'insieme degli strumenti utilizzati per svolgere l'attività imprenditoriale*

D
I
T
T
A

Il Codice civile stabilisce che:
"l'imprenditore ha diritto all'uso esclusivo della ditta da lui prescelta" (Art. 2563)
Ditta è perciò:
⇒ *La denominazione dell'impresa*

2. Tipologie d'impresa

Secondo l'ordinamento giuridico un'impresa può essere organizzata in una pluralità di forme (cfr. Fig. 1).



È opportuno studiare le diverse forme d'impresa in maniera più approfondita.

2.1. Le imprese individuali

<p>Il titolare di una ditta individuale è una unica persona fisica, <i>illimitatamente responsabile</i> delle obbligazioni dell'impresa con tutto il suo patrimonio personale. Gli utili dell'impresa spettano solo all'imprenditore, il quale deve provvedere da solo alle necessità finanziarie dell'impresa medesima.</p>	<p>Impresa individuale</p>
--	---------------------------------------

<p>L'impresa familiare è pur sempre un'impresa individuale, poiché vi è un solo titolare sul quale grava la responsabilità. Sono considerati collaboratori il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado dell'imprenditore (coniuge, figlio, nipote, pronipote, genitore, nonno, bisnonno, fratello e zio, genero, coniuge del nipote, coniuge del genitore, coniuge dei fratelli); il figlio, il nipote (quando non lo sono anche dell'imprenditore), il genitore, il nonno e il fratello del coniuge dell'imprenditore, che svolgono la loro attività nell'impresa medesima in modo continuativo e prevalente. I familiari collaboratori partecipano agli utili secondo quote proporzionate al lavoro effettivamente prestato; la quota spettante al titolare non può essere tuttavia inferiore al 51% del reddito di impresa. Anche in questo caso l'imprenditore deve far fronte da solo alle necessità finanziarie dell'azienda. Non è conveniente costituire un'impresa familiare:</p> <ul style="list-style-type: none">- nel caso in cui si voglia attribuire al figlio o al familiare una quota consistente degli utili anche se questi non presta effettivamente la propria opera nell'impresa;- dal punto di vista fiscale, dato che l'impresa familiare può essere assimilata ad una società di persone e, da questo punto di vista, è più redditizia una società di capitali.	<p>Impresa familiare</p>
--	-------------------------------------

2.2. Le imprese collettive

La distinzione tra società di persone e di capitale è legata al prevalere dei soci o del capitale conferito.

⇒ Nelle *società di persone* il capitale ha un'importanza relativa in quanto i soci rispondono personalmente ed illimitatamente dei debiti della società.

⇒ Nelle *società di capitale*, invece, i soci rispondono alle obbligazioni assunte dalla società esclusivamente con la parte del capitale da essi sottoscritta.

Esistono, inoltre, società non disciplinate dal Codice civile che sorgono quando due o più persone decidono di svolgere una qualsiasi attività commerciale: le cosiddette *società di fatto*.

In sostanza si tratta di società prive della regolare costituzione prevista per i tipi disciplinati dal Codice civile e dell'iscrizione presso la Cancelleria commerciale del Tribunale. Ciò non offre, spesso, adeguate garanzie all'esterno, in quanto la società non diventa una entità distinta dalle singole persone fisiche che la costituiscono. La società di fatto si differenzia dall'impresa familiare poiché i soci sono comproprietari dell'azienda. Queste società seguono a grandi linee la normativa della società di persone e, in particolare, quella delle S.n.c.; la differenza è che i soci sono meno tutelati nei rapporti con i terzi e non possono acquistare in proprio immobili o beni mobili registrati. Le società di fatto sono di solito costituite per attività di modeste dimensioni (piccoli artigiani e commercianti).



È comunque consigliabile, anche per queste modeste attività, la costituzione di regolari società disciplinate dal Codice civile, perché non c'è nessuna differenza o risparmio nella tassazione di una società di fatto rispetto ad una società di persone regolarmente costituita.

1) Società di persone

La società semplice è una delle forme più elementari di società e in genere è costituita da soci che svolgono attività agricola o libere professioni, ma non attività commerciale.

Si caratterizza in quanto:

- 1) non ha autonomia patrimoniale e quindi ogni socio risponde delle obbligazioni sociali in via diretta, illimitatamente e solidalmente:
 - la responsabilità solidale comporta che ciascun socio possa essere perseguito per i debiti della società, anche se contratti da altri soci
 - la responsabilità illimitata da parte dei soci comporta che i soci medesimi possano essere chiamati a pagare i debiti della società con il proprio patrimonio personale senza che vi sia obbligo per i creditori di rifarsi preventivamente sul patrimonio sociale.

- 2) la consistenza del patrimonio della società è scarsamente tutelata; ad esempio il creditore particolare del socio può chiedere in ogni momento la liquidazione della quota del suo debitore.

Per la sua costituzione non sono richieste forme particolari.

**Società
semplice**

<p>Questa forma di società in genere viene indicata con il nome di uno o più soci e con l'indicazione "S.n.c."</p> <p>Ogni socio ha responsabilità <i>illimitata e solidale</i> in via sussidiaria; ciò significa che gli eventuali creditori devono rifarsi sul patrimonio della società e, solo ad esaurimento dello stesso, possono anche esigere dai singoli soci il pagamento dei debiti della società.</p> <p>Per tutelare la consistenza del patrimonio sociale, ci sono alcuni vincoli quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il creditore particolare del singolo socio non può espropriargli la quota sociale; tuttavia egli è legittimato a rivalersi sugli utili derivanti dalla suddetta quota di partecipazione; - sottostare a delle limitazioni nella distribuzione degli utili: <ul style="list-style-type: none"> • in particolari circostanze si possono ripartire somme fra soci solo per utili realmente conseguiti; • se si verifica una perdita del capitale sociale, non si possono dividere utili tra soci finché il capitale non è stato reintegrato o ridotto in misura adeguata; - qualora si decidesse di ridurre il capitale sociale, si deve tenere conto delle necessità di tutelare i creditori sociali. <p>Il contratto di società deve essere stipulato per atto pubblico o scrittura privata autenticata e depositato presso la Cancelleria del Tribunale.</p> <p>Non è previsto un capitale minimo.</p> <p>Le modificazioni del contratto sociale devono essere apportate all'unanimità ed essere pubblicate presso la cancelleria del Tribunale.</p> <p>Poiché questa società pubblicizza la sua esistenza con la registrazione presso la Cancelleria del Tribunale, rende più sicuri e più certi i suoi rapporti con terzi.</p>	<p>Società in nome collettivo (S.n.c.)</p>
---	---

<p>In questa società sono previsti due tipi di soci:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>accomandanti</i>: soci che affidano il capitale ad altri soci perché lo impieghino e poi ne rendano conto; - <i>accomandatari</i>: soci che ricevono il capitale in accomandita. <p>I primi, cioè i soci accomandanti, rispondono per la quota di capitale versata; i secondi, cioè i soci accomandatari, rispondono solidalmente e illimitatamente con tutto il loro patrimonio individuale verso i creditori per gli obblighi sociali.</p> <p>Ai soci accomandatari spetta la gestione della società e ai soci accomandanti spetta solo il controllo della gestione.</p> <p>Quando viene costituita la società si devono indicare quali sono i soci accomandanti e quali sono i soci accomandatari.</p> <p>In generale, il trasferimento delle quote del socio di una società di persone richiede il consenso unanime di tutti gli altri soci. Nel caso di trasferimento da parte di soci accomandanti, è sufficiente il consenso dei soci che rappresentano la maggioranza del capitale.</p> <p>La regolamentazione delle S.a.s. è incentrata sul rapporto esistente fra queste due categorie di soci mentre per il resto è disciplinata dagli stessi principi delle S.n.c.</p>	<p>Società in accomandita semplice (S.a.s.)</p>
---	--

2) Società di capitali

<p>Per le obbligazioni sociali risponde soltanto la società con il suo patrimonio.</p> <p>Ciò significa che i creditori non possono pretendere dai soci il pagamento dei debiti sociali nel caso in cui il patrimonio della società sia insufficiente. Per diventare tali, i soci versano quote diverse che sono certificate da documenti: azioni. Il numero delle quote sottoscritte dà la misura della partecipazione di ciascun socio alla società; il socio, in assemblea, vale per la quota di capitale rappresentata.</p> <p>La legge impone alcuni obblighi a coloro che intendono dare vita ad una S.p.a.:</p> <ul style="list-style-type: none">- si deve disporre di un capitale minimo fissato in 200 milioni,- l'atto costitutivo va redatto ad opera del notaio e poi iscritto nel registro delle imprese, previo controllo del Tribunale. Con questa procedura la società acquista una personalità giuridica. <p>Le S.p.a. operano mediante i propri organi formati da persone fisiche:</p> <ul style="list-style-type: none">- l'assemblea dei soci: organo che decide ed esprime la volontà della società. Si riunisce una volta all'anno (assemblea ordinaria) per approvare il bilancio, nominare gli amministratori e i sindaci e per prendere ogni altra decisione prevista nell'atto costitutivo;- gli amministratori: eletti dall'assemblea, sono quelli che dirigono la società nel rispetto delle decisioni prese dall'assemblea e costituiscono il Consiglio d'amministrazione;- il collegio sindacale: eletto dall'assemblea, è l'organo di controllo della società. Il collegio controlla se la contabilità è tenuta in modo regolare e se la legge e quanto previsto dall'atto costitutivo sono debitamente osservati. <p>Questo tipo di società è particolarmente adatto per la costituzione di grandi imprese.</p>	<p>Società per azioni (S.p.a.)</p>
<p>Come nelle società in accomandita semplice, anche in questa forma di società ci sono i soci accomandanti e i soci accomandatari.</p> <ul style="list-style-type: none">• I soci accomandanti rispondono per le obbligazioni sociali limitatamente alle quote di capitale sottoscritto e rappresentato, in questo caso, da azioni;• i soci accomandatari invece rispondono in modo solidale e illimitato. <p>Le norme che vengono applicate in generale per la S.p.a. valgono anche in questa società: è richiesto un capitale minimo di 200 milioni per la sua costituzione, è dotata di personalità giuridica, la gestione e l'amministrazione spettano solamente ai soci accomandatari.</p>	<p>Società in accomandita per azioni (S.a.p.a.)</p>
<p>Il capitale della società non è rappresentato da azioni e per la sua costituzione è sufficiente un capitale sociale di 20 milioni. Con il decreto legislativo n. 88 del 3 marzo 1993 è ora possibile la costituzione di una S.r.l. con un unico socio. Questo tipo di società si adatta bene alle piccole e medie imprese.</p>	<p>Società a responsabilità limitata (S.r.l.)</p>

QUADRO SINOTTICO: TIPOLOGIE DI IMPRESE

ELEMENTI DISTINTIVI	SOCIETÀ DI PERSONE			SOCIETÀ DI CAPITALI		
	1	2	3	4	5	6
	Semplice	In forma collettiva	In accomandita semplice	Per azioni	In accomandita per azioni	A responsabilità limitata
N. soci	Almeno 2	Almeno 2, e almeno 1 accomandatario	Almeno 2, e almeno 1 accomandatario	Almeno 2	Almeno 2, e almeno 1 accomandatario	Almeno 2
Responsabilità soci	Illimitata	Illimitata per l'accomandatario	Illimitata per l'accomandatario	Limitata alla quota	Illimitata per l'accomandatario	Limitata alla quota
Capitale minimo	Nessun limite	Nessun limite	Nessun limite	200 milioni in azioni ¹	200 milioni in azioni	20 milioni diviso in quote di lire 1000 o multiplo di 1000
Quote e azioni	Conferimenti liberi nella misura stabilita o necessaria	Conferimenti liberi nella misura stabilita o necessaria	Conferimenti liberi nella misura stabilita o necessaria	Azioni nominative, limiti più rigorosi per la cessione	Azioni nominative, limiti più rigorosi per la cessione	Cedibili salvo i limiti stabiliti nello statuto
Ragione o denominazione sociale	Necessaria l'indicazione della sigla e di almeno un socio	Necessaria l'indicazione della sigla e di almeno un socio accomandatario	Necessaria l'indicazione della sigla e di almeno un socio accomandatario	Libera, con l'indicazione S.p.a	Libera, con l'indicazione s.r.l.	Libera, con l'indicazione s.r.l.
Atto costitutivo o statuto	Atto notarile o scrittura privata autenticata	Atto notarile o scrittura privata autenticata	Atto notarile o scrittura privata autenticata	Redatti da notaio, ammessa la costituzione per pubblica sottoscrizione	Redatti da notaio, ammessa la costituzione per pubblica sottoscrizione	Redatti da notaio
Costituzione	Deposito in tribunale	Semplice deposito in tribunale senza omologazione	Semplice deposito in tribunale senza omologazione	Omologazione del tribunale ed iscrizione nel registro delle società	Omologazione del tribunale ed iscrizione nel registro delle società	Omologazione del tribunale ed iscrizione nel registro delle società

¹ Qui e in altre parti del testo, ci si esprime in Lire perché in Lire si esprimono i documenti di riferimento.

ELEMENTI DISTINTIVI	SOCIETÀ DI PERSONE				SOCIETÀ DI CAPITALI		
	1	2	3	4	5	6	7
	Semplice	In nome collettivo	In occasione semplice	Per azioni	In occasione per azioni	A responsabilità limitata	
Pubblicità ulteriore		Non richiesta	Non richiesta	Bollettino società	Bollettino società	Bollettino società	
Amministratori		Solo soci	Solo accomandatari il cui consenso è necessario per la revoca	Soci o terzi	Solo accomandatari, per la revoca è competente l'assemblea straordinaria	Soci o terzi	
Nomina e poteri		Poteri di gestione e rappresentanza, limiti in tema di revoca	Poteri di gestione e rappresentanza, limiti in tema di revoca	Assemblea ordinaria, poteri di gestione e rappresentanza, durata massima triennale, ammesso il C.D.A.	Assemblea ordinaria, poteri di gestione e rappresentanza, durata massima triennale, ammesso il C.D.A.	Assemblea ordinaria, poteri di gestione e rappresentanza	
Quorum assembleari		Non esiste assemblea	Non esiste assemblea	Solo aumentabili, ammesse le assemblee di terza convocazione	Solo aumentabili, ammesse le assemblee di terza convocazione	Modificabili in più o in meno dallo Statuto	
Controllo della gestione		Esercitata da ciascun socio	Esercitata da ciascun socio	Collegio sindacale obbligatorio	Collegio sindacale obbligatorio	Collegio sindacale obbligatorio con capitale non inferiore a 100 milioni	
Trasformazione e fusione		Ammesse e liberamente	Ammesse e liberamente	Ammesse e liberamente	Ammesse e liberamente	Ammesse e liberamente	
Imposizione fiscale		ILOR, tassa di concessione governativa	ILOR, tassa di concessione governativa	ILOR-IRPEG, tassa di concessione governativa	ILOR-IRPEG, tassa di concessione governativa	ILOR-IRPEG, tassa di concessione governativa	

3) Cooperative

La cooperativa è una formula che ha sempre più successo, soprattutto per gli sgravi tributari che la legge prevede.

Il primo requisito per dar vita ad una cooperativa è *il coinvolgimento di tutti i soci nell'attività della società, allo scopo di risolvere collettivamente un bisogno individuale.*

Afferma infatti l'art. 2511 del Codice civile: "le imprese che hanno scopo *mutualistico* possono costituirsi come società cooperative a responsabilità limitata o illimitata...". La cooperativa quindi, a differenza della società, ha come finalità il soddisfacimento di una esigenza di ciascun socio, che meglio può venir raggiunta con una azione comune, cioè mutualistica.

Come viene assicurato il carattere "mutualistico"?

Quando negli statuti delle cooperative siano contenute le seguenti clausole:

- divieto di distribuzione dei dividendi superiori alla ragione dell'interesse legale ragguagliato al capitale effettivamente versato;
- divieto di distribuzione delle riserve fra i soci durante la vita sociale;
- devoluzione del patrimonio residuo delle cooperative in liquidazione, dedotti il capitale versato e rivalutato ed i dividendi eventualmente maturati, al fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione (vedi art. 11 della legge 31 gennaio 1992, n. 59).

In caso di fallimento o liquidazione coatta amministrativa i soci rispondono solo con la propria quota (o azione) sottoscritta.

I vantaggi dei soci possono essere riferiti, ad esempio, alla sicurezza del collocamento, alla comodità del servizio oppure all'approvvigionamento dei prodotti, all'attribuzione di una parte degli utili attraverso iniziative sociali e culturali che rientrino nei "fini mutualistici" (gite sociali, borse di studio), al risparmio di spese (cooperative di consumo) oppure all'individuazione di un percorso occupazionale non tradizionale (cooperative di produzione e lavoro).

Tali vantaggi vengono corrisposti dalla cooperativa attraverso prezzi minori o retribuzioni maggiori di quelle di mercato.

Le società cooperative possono essere:



- a) *a responsabilità limitata*: in questo caso per le obbligazioni sociali risponde la società con il suo patrimonio. Nel caso di fallimento o di liquidazione coatta amministrativa i soci rispondono solo con la propria quota (o azione) sottoscritta.
- b) *a responsabilità illimitata*: per le obbligazioni sociali risponde la società con il suo patrimonio e, qualora questo non sia sufficiente, rispondono in via sussidiaria tutti i soci solidalmente e illimitatamente. La cooperativa a responsabilità illimitata, che in passato ha avuto un grande diffusione, ora è caduta in disuso per i rischi che essa comporta.

In particolare, nelle società cooperative:

1. normalmente *i soci sono almeno 9*. Le cooperative di consumo devono avere almeno 50 soci, se la cooperativa ha sede in una località con meno di 500 abitanti il limite scende a 20;
2. *il valore nominale di ciascuna quota (o azione) non può essere inferiore a L. 50.000 e il valore nominale di ciascuna azione non può essere superiore a L. 1.000.000*. Il limite massimo della quota e delle azioni che ciascun socio, persona fisica, può possedere è determinato in L. 80.000.000, elevato a L. 120.000.000 per i soci delle cooperative agricole e di produzione e lavoro;
3. nelle assemblee sociali *ogni socio ha un voto*, qualunque sia il valore della quota versata. L'atto costitutivo può attribuire ad eventuali persone giuridiche socie più voti (al massimo 5). Il diritto di voto nelle assemblee spetta a coloro che risultano iscritti da almeno 3 mesi nel libro dei soci;
4. l'atto costitutivo indica le *condizioni per l'ammissione dei soci* (requisiti e divieti eventuali sono inoltre stabiliti nella legge 17 febbraio 1971, n. 127, art. 2);
5. *vige divieto di espropriazione della quota*;
6. *l'amministrazione spetta a più persone che siano soci o mandatari di persone giuridiche socie*;
7. *le quote possono essere cedute su autorizzazione*. Tuttavia l'atto costitutivo può anche vietarne la cessione;
8. è facoltativa la nomina del *Collegio dei Probiviri o Collegio Arbitrale*, organo sociale incaricato di risolvere le controversie interne alla società e i cui componenti possono anche non essere soci;
9. riguardo agli obblighi di bilancio vale la normativa delle società di capitale in generale;
10. nell'atto costitutivo vengono indicate le condizioni per l'eventuale recesso dei soci;
11. la legge stabilisce che le cooperative devono sottostare a *revisione periodica* per il controllo dell'andamento economico e del rispetto delle norme di legge, sia fiscali, previdenziali, che agevolative.

**Società
cooperative a
responsabilità
limitata e
illimitata**

<p>È una forma semplificata di società cooperativa regolamentata dalla legge 7 agosto 1997 n. 266 (meglio nota come "Legge Bersani") e pensata come un ulteriore strumento a sostegno dell'economia.</p> <p>Può essere composta esclusivamente da persone fisiche in un numero non inferiore a tre e non superiore a otto soci e la denominazione sociale deve contenere l'indicazione di "piccola società cooperativa".</p> <p>Se il potere di amministrazione è attribuito all'assemblea, occorre effettuare la nomina di un presidente, il quale avrà la rappresentanza legale.</p> <p>Alla piccola cooperativa si applicano le norme relative alle società cooperative compatibilmente con le norme sopra illustrate. Infine, quando ricorrono i requisiti previsti dalla legge (qualora venga superato il tetto massimo di otto soci), la piccola cooperativa deve deliberare la propria trasformazione in società cooperativa, che rappresenta anche l'unica sua trasformazione possibile.</p>	<p>Piccola società cooperativa</p>
--	---

<p>I soci sono unicamente società cooperative che si propongono l'esercizio in comune di attività economiche.</p> <p>Presupposti per la costituzione di un tale consorzio sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) un numero di società cooperative legalmente costituite non inferiore a 3; b) sottoscrizione di un capitale di almeno 1 milione di lire di cui sia versata almeno la metà. <p>Le quote di partecipazione delle consorziate possono essere rappresentate da azioni il cui valore nominale non può essere inferiore a L. 50.000, né superiore a L. 1 milione ciascuna.</p>	<p>Consorzi di Società Cooperative</p>
---	---

Esistono diversi tipi di cooperative, a seconda
 ⇒ dello scopo (bisogni dei soci che intende soddisfare) e
 ⇒ del tipo di attività che svolgono.



<p><i>Scopo:</i> soddisfare un bisogno abitativo realizzando complessi edilizi (mediante la stipula di convenzioni con enti pubblici territoriali e con imprese edilizie appaltatrici) che vengono poi assegnati ai soci Si distinguono nei gruppi "a proprietà divisa" e "a proprietà indivisa".</p> <p>a) Le prime formalizzano l'assegnazione dell'abitazione ai soci e l'assegnatario acquisisce la piena proprietà dell'unità immobiliare mediante il pagamento di una quota del costo di realizzazione dell'intero complesso immobiliare. Dopo questi atti la cooperativa ha raggiunto il proprio scopo sociale e si scioglie, salvo che i soci decidano di mantenerla per la gestione condominiale del complesso edilizio.</p> <p>b) Le seconde provvedono alla messa a disposizione di alloggi ai soci, ma questi hanno solo un diritto di uso dell'appartamento loro assegnato, per il quale pagano un canone di uso commisurato ai costi sostenuti dalla cooperativa. La cooperativa continua ad esistere, gestisce i complessi immobiliari già costituiti, ne paga i mutui ed eventualmente procede a nuove costruzioni per i nuovi soci. Se il socio decide di non usufruire ulteriormente di un alloggio, non ha alcun diritto sul patrimonio della cooperativa.</p>	<p>Cooperative edilizie</p>
<p><i>Scopo:</i> permettere ai soci di ottenere lavoro a condizioni migliori, sia in termini qualitativi che economici, rispetto a quelle esistenti sul mercato del lavoro.</p> <p>Svolgono attività sia nella produzione diretta dei beni che nella fornitura di servizi a terzi, persone fisiche, enti o società.</p> <p>I soci partecipano alla divisione degli utili, nei limiti di legge, generalmente secondo il tempo-lavoro prestato alla società e mai proporzionalmente al capitale versato.</p>	<p>Cooperative di produzione lavoro</p>
<p><i>Scopo:</i> perseguire l'interesse generale della comunità contribuendo alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini.</p> <p>Rientrano in questa categoria:</p> <p>⇒ le cooperative di <i>gestione di servizi socio sanitari, culturali ed educativi</i>;</p> <p>⇒ le cooperative per lo svolgimento di attività finalizzate <i>all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate</i>.</p> <p>Si considerano persone svantaggiate: gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex-degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazione di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione.</p> <p>Le persone svantaggiate devono costituire almeno il 30% dei lavoratori della cooperativa stessa.</p> <p>Gli statuti delle cooperative sociali possono prevedere la presenza di soci volontari che prestino la loro attività gratuitamente.</p> <p>Possono, inoltre, essere ammessi come soci delle cooperative sociali persone giuridiche pubbliche o private nei cui statuti sia previsto il finanziamento e lo sviluppo delle attività di tali cooperative.</p>	<p>Cooperative sociali</p>

<p>⇒ <i>Scopo</i>: assicurare ai soci la fornitura di beni, sia di consumo che durevoli, a prezzi più contenuti di quelli correnti di mercato.</p> <p>I soci possono essere</p> <p>a) <i>consumatori finali</i> e in tal caso la società si può strutturare con punti vendita propri.</p> <p>b) <i>intermediari commerciali</i>; in tal caso la cooperativa assume la veste di gruppo di acquisto, negoziando con i produttori prezzi e condizioni di fornitura migliori per acquisti più consistenti e continuativi rispetto a quelli del singolo associato.</p>	<p>Cooperative di consumo</p>
<p>Possono svolgere:</p> <p>⇒ produzione diretta o integrativa Le cooperative: a) fanno acquisti collettivi di prodotti di consumo o durevoli, e li rivendono ai soci previa la sola copertura delle spese; o b) realizzano la gestione collettiva dei fondi di proprietà dei soci.</p> <p>⇒ distribuzione dei prodotti dei singoli associati. Le cooperative coordinano le attività di vendita dei prodotti ottenuti dai soci mediante la sola attività commerciale. Si possono suddividere in 4 principali categorie: caseifici sociali, consorzi ortofrutticoli, cantine sociali, cooperative di servizi agricoli.</p>	<p>Cooperative agricole</p>
<p>Sono quelle che forniscono servizi ai soli soci che non è possibile far rientrare nei settori precedenti, in quanto svolgono attività diverse.</p>	<p>Cooperative di servizio miste e varie</p>
<p>Appartengono a questa categoria le cooperative che operano nel settore del credito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Casse Rurali - Cooperative di Credito - Banche Popolari. 	<p>Cooperative di credito</p>

3. Quale forma giuridica scegliere?

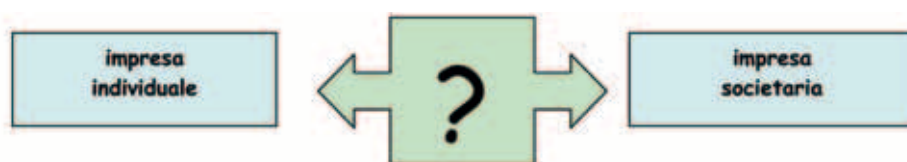
Nello scegliere l'una o l'altra tipologia d'impresa occorre tener conto di alcuni elementi:



Questi elementi permettono di individuare, tra le forme giuridiche previste dal Codice civile, quella che meglio si adatta all'azienda.

1) Il numero dei soggetti

La prima distinzione da fare è



2) Il volume d'affari

Quanto più il fatturato previsto è elevato, tanto più consistenti saranno i mezzi necessari alle società per l'esercizio della propria attività e il rischio d'impresa.

Per cui, in modo molto semplicistico, un fatturato piuttosto elevato dovrebbe orientare la scelta del tipo di società verso quelle di capitali (per limitare il rischio dei soci).

Non è possibile stabilire un limite di fatturato oltre il quale è più conveniente la costituzione di una società di capitali e al di sotto dei quali convenga la società di persone: questo dipende da vari fattori come l'attività esercitata, il tipo di clientela, il mercato a bassa o alta concorrenza, ecc.

In linea di massima si può dire che la società di capitali sarebbe consigliabile anche se il fatturato previsto non è molto elevato, tutte le volte che l'azienda è destinata a vendere in un mercato non troppo facile, dove esiste molta concorrenza e dove gli incassi dei clienti sono a lunga scadenza.

Perciò, se l'attività da svolgere si presenta abbastanza rischiosa, è consigliabile orientarsi verso una società di capitali.

3) Gli obiettivi

Collegato al fattore precedente è quello dell'*ammontare degli utili previsti*.

Data la difficoltà della materia ci limitiamo a fornire alcune indicazioni di massima.

- tanto più è elevato il livello di utili della società, quanto più conveniente sarà adottare uno dei tipi di società di capitali;
- il livello di utili della società oltre il quale sarà conveniente la costituzione di una società di capitali tenderà a ridursi quando i singoli soci abbiano già dei redditi propri piuttosto considerevoli;
- il livello degli utili oltre il quale è conveniente la scelta di una società di capitali tenderà ad aumentare, a parità di altre condizioni, quando gli utili conseguiti verranno distribuiti quasi integralmente ai soci.

4) Entità di capitali da investire

Il *capitale minimo* previsto per la costituzione della società può evidentemente influenzare nelle scelte del tipo di società da costituire.

Per le società di persone il Codice non stabilisce un limite minimo di capitale necessario per la loro costituzione e ciò perché i soci rispondono in modo illimitato per le obbligazioni sociali.

Poiché le società di capitale, invece, rispondono per le obbligazioni assunte soltanto con il loro patrimonio, la legge prevede il versamento di un capitale minimo:

Società a responsabilità limitata (Srl)	20.000.000
Società per azioni (Spa)	200.000.000
Società in accomandita per azioni (Sapa)	200.000.000

I soci non sempre disporranno di tali cifre, per cui dovranno eventualmente ripiegare su una società di persone.

5) Responsabilità personale dei soci

Un aspetto fondamentale che può indurre un socio a preferire un tipo di società ad un'altra, è sicuramente quello della *responsabilità personale dei soci*.

Un socio può scegliere di entrare in una società dalla quale gli derivi la responsabilità illimitata, cioè, come detto più volte (risponde con tutti i suoi beni presenti e futuri ai terzi creditori), solo se può seguire da vicino l'attività e se conosce a fondo gli altri soci in modo da evitare spiacevoli sorprese.

Quando invece un socio non può seguire da vicino la vita della società o preferisce un rischio calcolato, andrà a costituire una società a responsabilità limitata (risponde ai creditori della società solo con il capitale conferito).

L'attività svolta e il numero di personale assunto porta ad una serie di conseguenze sia nella scelta del tipo di società che nella procedura necessaria per costituirlo. Il primo passo da fare è definire il tipo di attività che si vuole iniziare e in base a questo raccogliere le informazioni necessarie. Le pagine che seguono potranno servire per impostare in modo chiaro il problema.

6) Tipo di settore e attività

Artigianato

Un lavoratore autonomo, per essere riconosciuto con il titolo di artigiano, deve possedere alcuni requisiti:

- esercitare personalmente e professionalmente l'attività prevalente dell'azienda;
- organizzare l'attività esercitata, avvalendosi eventualmente della collaborazione del coniuge e dei parenti ed affini entro il secondo grado, e partecipino anche manualmente alla attività stessa;
- dirigere personalmente gli eventuali addetti all'attività aziendale;
- avere la piena responsabilità della gestione dell'impresa con tutti gli oneri e rischi relativi

Il settore artigiano raccoglie oltre 300 mestieri diversi che vanno dall'artigiano dotato di bottega (falegname, orafo, ceramista...) o di un'officina (meccanico...) a quello che possiede una fabbrica che produce in serie o che vende direttamente le proprie prestazioni dove vengono richieste (idraulico, imbianchino).

Un artigiano è sottoposto a vincoli rigidi per quanto riguarda:

- *il numero dei dipendenti*
non può superare determinati livelli, diversi a seconda del settore e dei sistemi di lavorazione. I limiti possono essere superati nella misura massima del venti per cento e per un periodo non eccedente i sei mesi nello stesso anno, limitatamente ai dipendenti non apprendisti;
- *il numero degli apprendisti*
non può superare quello degli altri addetti, compresi il titolare ed i familiari collaboratori.

Si deve inoltre precisare che:

- se l'artigiano vende anche articoli non di produzione propria è soggetto alla disciplina del commercio;
- può essere artigiana solo un'impresa individuale, una società di fatto, una S.n.c. o una cooperativa;
- se i soci sono più di due, la maggioranza deve svolgere in prevalenza lavoro personale nell'azienda; se sono due, è sufficiente che lavori uno solo;
- si può essere titolari di una sola impresa artigiana e ciò non preclude la possibilità di essere contemporaneamente titolare d'impresе non artigiane o essere socio in altre imprese artigiane.

Commercio

Il commercio è

un'attività diretta all'acquisto di beni o servizi allo scopo di rivenderli o affittarli dietro il pagamento di un corrispettivo, dopo averli, eventualmente ed in alcuni casi, trasformati.

Una riforma dell'aprile del 1999 ha apportato modifiche profonde al mondo del commercio: da un lato risulta più semplice iniziare un'attività commerciale, dall'altro, però, chi non risulta in regola viene punito con sanzioni più pesanti.

Nel riquadro sottostante elenchiamo le novità più rilevanti.

A. ABOLIZIONE DELLE TABELLE MERCEOLOGICHE

Al posto di una classificazione molto minuziosa è stata introdotta una distinzione tra chi vende prodotti alimentari e chi vende prodotti non alimentari.

Per poter accedere all'una o all'altra tipologia di attività occorre avere i requisiti seguenti:

- in regola con i requisiti morali (non essere stati dichiarati falliti, non avere riportato condanna definitiva per delitto non colposo...)
- in regola con i requisiti professionali (aver frequentato un corso di formazione professionale, aver esercitato in proprio o come collaboratore per almeno 2 anni negli ultimi 5 anni ...)

B. RICLASSIFICAZIONE DELLE STRUTTURE

A seconda delle dimensioni dei locali in cui viene esercitata l'attività commerciale, i negozi si suddividono in: medie strutture e grandi strutture

C. ORARI DI VENDITA

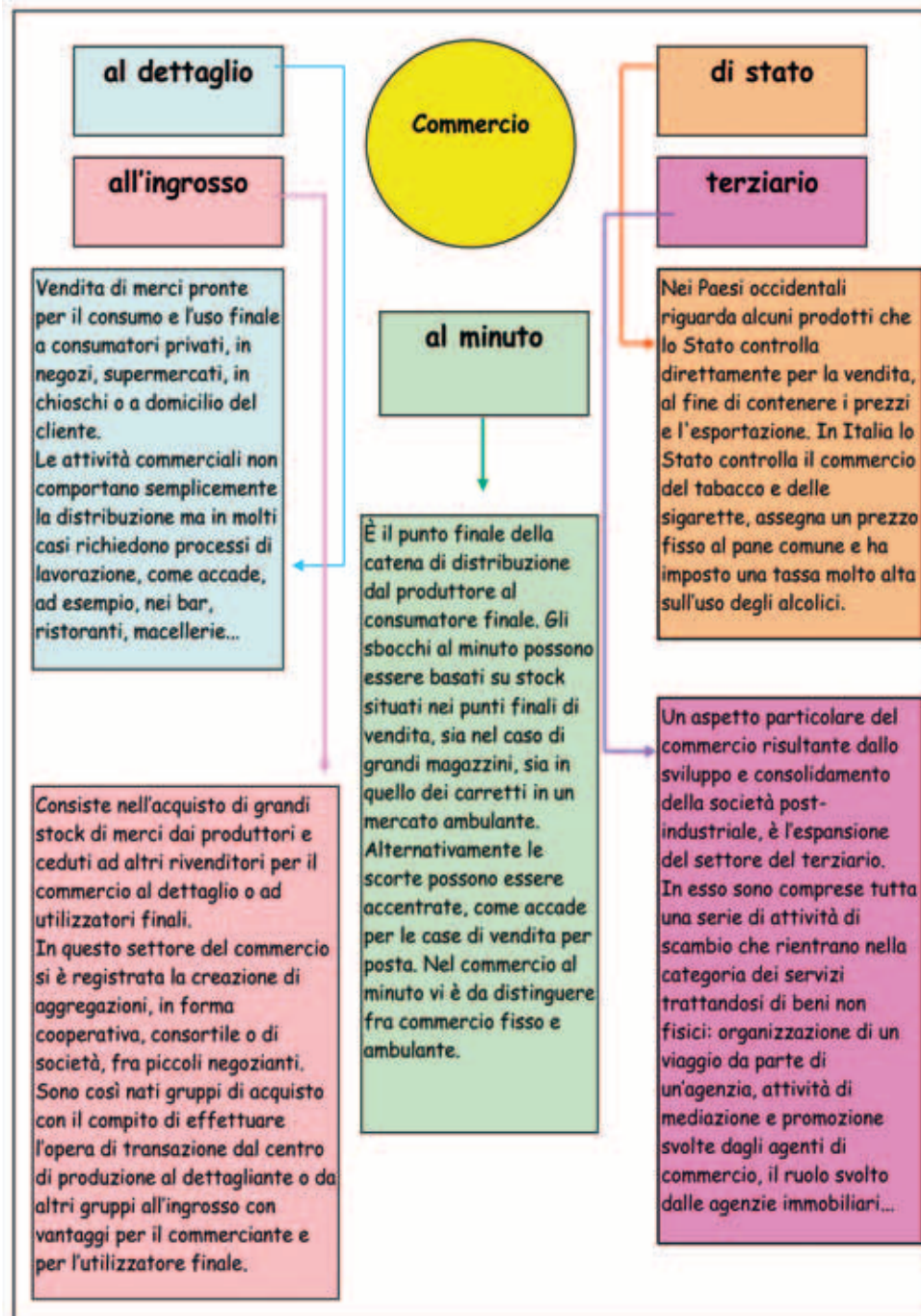
Gli esercizi commerciali al dettaglio possono restare aperti al pubblico per un massimo di 13 ore, nella fascia compresa tra le 7 e le 22, previa richiesta al Comune competente

Agricoltura

Secondo l'art. 2135 del Codice civile è impresa agricola quella in cui

l'imprenditore esercita una delle seguenti attività: coltivazione del fondo, silvicoltura (impresa forestale), allevamento del bestiame, attività connesse come ad esempio vendita bestiame allevato, produzione del vino e del formaggio.

Quindi è considerato agricoltore anche chi trasforma i prodotti del fondo e, in tal caso, lo svolgimento di tale ulteriore attività rientra nell'esercizio normale dell'agricoltura. È normale, per esempio, che il viticoltore produca e metta in vendita il vino, mentre non è normale che l'orticoltore utilizzi i propri ortaggi per l'esercizio di un'attività conserviera (in questo caso diviene imprenditore commerciale).



4. Quali sono le procedure amministrative per costituire una società?

Le procedure per la costituzione delle società risultano complesse e per questo vi provvede il notaio; non vale perciò la pena di addentrarsi in particolari.

Ci limiteremo ad una esposizione sommaria.

4.1. Società di persone

L'atto più importante quando si decide di costituire una società è la stesura dell'atto costitutivo. Questo atto sarà un punto di riferimento indispensabile durante la vita della società.

L'atto costitutivo deve contenere:

- il nome, il cognome, il domicilio dei soci;
- la ragione sociale (nome della società);
- i nomi dei soci che hanno l'amministrazione e la rappresentanza della società;
- la sede della società e le eventuali sedi secondarie;
- l'oggetto sociale (l'attività che svolge la società);
- i conferimenti di ciascun socio, il valore ad essi attribuito e il modo di valutazione;
- le prestazioni a cui sono obbligati i soci d'opera (soci che non conferiscono beni, ma prestazioni);
- le norme che dettano i criteri di ripartizione degli utili, la quota di ciascun socio negli utili e nelle perdite;
- la durata (se prevista) della società.

Nel caso di una S.a.s. si deve indicare distintamente quali sono i soci accomandatari e quali gli accomandanti.

L'atto costitutivo deve essere depositato (a cura degli amministratori o del notaio) entro 30 giorni presso l'ufficio del registro delle imprese (Cancelleria del Tribunale).

L'amministrazione della società e la sua rappresentanza legale spetta ai soci, che possono tuttavia convenire delle limitazioni.

Cioè possono stabilire che: l'amministrazione e la rappresentanza della società spetti ad un solo socio o ad alcuni soci oppure che l'amministrazione ordinaria competa ad ogni socio disgiuntamente (uno indipendentemente dall'altro) mentre l'amministrazione straordinaria spetti congiuntamente a tutti i soci (cioè occorre il consenso di tutti i soci), oppure ancora stabilire che fino ad un determinato ammontare gli acquisti, i contratti ecc. possono essere fatti disgiuntamente, mentre, per le somme superiori, occorra il consenso congiunto.

In ogni caso, queste clausole e limitazioni, per essere opposte ai terzi (cioè per poter essere certi che gli altri ne siano a conoscenza), devono essere inserite nel-

l'atto costitutivo o in un altro documento comunque iscritto nel registro delle imprese; in caso contrario sarà la società che dovrà provare la conoscenza di tali patti da parte di terzi.

Le modificazioni dell'atto costitutivo devono essere iscritte nel registro delle imprese presso la Cancelleria del Tribunale entro 30 giorni, in caso contrario non sono opponibili ai terzi a meno che non si dimostri che questi ne erano comunque a conoscenza.

Le principali formalità richieste per la costituzione delle società di persone:

- deposito dell'atto costitutivo presso la Cancelleria del Tribunale per l'iscrizione nel registro delle imprese. L'atto va depositato in carta da bollo entro 30 giorni dell'avvenuta costituzione allegando la ricevuta del pagamento della tassa di concessione governativa;
- deposito dell'accettazione di carica degli amministratori della società, presso la cancelleria del Tribunale per l'iscrizione nel registro delle imprese. Deve essere redatta in carta da bollo e depositata entro 15 giorni dalla notizia di nomina;
- denuncia alla Camera di Commercio, con allegata copia autenticata in carta libera, dell'atto costitutivo. La denuncia va redatta su appositi moduli, rilasciati dalla Camera di Commercio, e presentata entro 30 giorni dalla costituzione della società;
- deposito della firma degli amministratori alla Camera di Commercio. Le firme devono essere autenticate dal notaio o altro pubblico ufficiale. Va redatta in carta semplice, su appositi stampati dalla Camera di Commercio, e presentata entro 30 giorni dall'avvenuta comunicazione di nomina ad amministratori;
- comunicazione all'ufficio distrettuale delle imposte dirette competente dell'avvenuta costituzione della società allegandovi una copia in carta libera dell'atto costitutivo entro 3 mesi dalla costituzione.

Tutte le precedenti formalità sono espletate normalmente dal notaio che stipula l'atto costitutivo della società. Se la società possiede i requisiti necessari per essere considerata una impresa artigiana, occorrerà presentare la denuncia di costituzione anche all'albo delle imprese artigiane tenuto dalla Camera di Commercio, allegandovi una copia dell'atto costitutivo e una ricevuta di versamento della tassa di concessione governativa.

4.2. Società di capitali

L'atto costitutivo della società di capitale deve essere fatto per atto pubblico e contenere le seguenti indicazioni:

- cognome e il nome, luogo e data di nascita, domicilio, cittadinanza dei soci (per S.p.a. e S.a.p.a. il numero delle azioni sottoscritte);
- denominazione, sede ed eventuali sedi secondarie della società;
- oggetto sociale (l'attività svolta dalla società);
- ammontare del capitale sottoscritto e di quello versato;
- valore e il numero delle azioni e se queste sono nominative o al portatore (per S.p.a. e S.a.p.a.);
- valore di eventuali crediti e beni conferiti in natura (conferimento di ogni socio per Srl);
- norme per il riparto degli utili;
- partecipazione agli utili eventualmente riservata ai procuratori o ai soci fondatori (per S.p.a. e S.a.p.a.);
- numero degli amministratori e loro poteri, con l'indicazione di coloro che hanno la rappresentanza della società;
- numero dei componenti del collegio sindacale;
- durata della società;
- importo complessivo delle spese di costituzione a carico delle società.

L'atto costitutivo della S.a.p.a. deve indicare quali sono i soci accomandatari.

Per poter procedere alla costituzione delle società devono essere osservate le seguenti condizioni:

- che sia sottoscritto l'intero capitale sociale (200 milioni per S.p.a. e Sapa e 20 milioni per S.r.l.);
- che siano versati presso un istituto di credito almeno i 3/10 dei conferimenti in denaro (restano quindi esclusi dal deposito dei 3/10 i valori sottoscritti in diversa natura). Questi depositi verranno restituiti agli amministratori quando la società sarà regolarmente costituita e gli stessi dimostrino l'avvenuto inserimento presso l'ufficio del registro delle imprese.

Nel caso in cui, trascorso un anno, la società non risulti ancora iscritta, le somme depositate saranno restituite ai sottoscrittori.

Le principali formalità richieste per la costituzione delle società di capitale sono:

- deposito presso una banca dell'importo dei 3/10 dell'ammontare del capitale sociale sottoscritto in denaro;
- ricorso al Tribunale perché emetta decreto di omologazione dell'atto costitutivo della società, che deve essere redatto in carta da bollo e presentato entro 30 giorni dalla data di costituzione della società, allegandovi la quietanza della banca dell'avvenuto versamento dei 3/10;
- deposito dell'atto costitutivo presso la Cancelleria del Tribunale per l'iscrizione nel registro delle imprese allegandovi copia autentica del decreto di omologazione e la ricevuta di versamento della tassa di concessione governativa, che varia a seconda del capitale sociale e del tipo di società. Il deposito dell'atto costitutivo deve avvenire entro 30 giorni dall'omologazione;
- deposito dell'accettazione di carica degli amministratori della società, con firma autografa per l'iscrizione nel registro delle imprese. Il deposito deve av-

venire entro 15 giorni dalla notizia della nomina presso la cancelleria del Tribunale e deve essere redatto in carta da bollo allegando la ricevuta del versamento della tassa di concessione;

- deposito, presso la Cancelleria del Tribunale, per l'iscrizione nel registro delle imprese, dell'accettazione di carica dei sindaci (quando esistono);
- denuncia alla Camera di Commercio dell'avvenuta costituzione della società allegando copia dell'atto costitutivo. La denuncia va redatta su appositi modelli rilasciati dalla Camera di Commercio e presentata entro 30 giorni dalla costituzione della società;
- deposito della firma degli amministratori presso la Camera di Commercio. Le firme devono essere autenticate dal notaio o altro pubblico ufficiale e presentate entro 30 giorni dall'avvenuta comunicazione di nomina;
- comunicazione all'ufficio distrettuale delle imposte dirette competente dell'avvenuta costituzione della società allegandovi una copia in carta libera dell'atto costitutivo.

Parte degli atti devono essere inviati, per la pubblicazione, al BUSARL (bollettino ufficiale società per azioni e a responsabilità limitata). La richiesta di pubblicazione va redatta in carta libera e presentata entro un mese dalla data di iscrizione dell'atto presso la Cancelleria del Tribunale.

4.3. Cooperative

Le società cooperative, qualunque sia il tipo e l'attività sociale, debbono costituirsi per atto pubblico, cioè con l'intervento di un notaio.

L'atto costitutivo deve indicare:

- dati anagrafici dei soci, i dati delle società se partecipano persone giuridiche;
- la denominazione, la sede della società e le eventuali sedi secondarie;
- l'oggetto sociale;
- se la società a responsabilità illimitata o limitata e, in questo caso, se il capitale sociale è ripartito in azioni e l'eventuale responsabilità sussidiaria dei soci;
- la quota di capitale sottoscritta da ciascun socio, i versamenti eseguiti e, se il capitale sociale è ripartito in azioni, il valore nominale;
- il valore dei crediti e dei beni conferiti in natura;
- le condizioni per l'ammissione dei soci, il modo e il tempo in cui devono essere eseguiti i conferimenti;
- le condizioni per l'eventuale recesso e per l'esclusione dei soci;
- le norme secondo le quali devono essere ripartiti gli utili, la percentuale massima degli utili ripartibili e la destinazione che deve essere data agli utili residui;
- le forme di convocazione dell'assemblea, le condizioni per la validità delle deliberazioni e per l'esercizio del diritto di voto;
- il numero degli amministratori ed i loro poteri, indicando quali tra essi hanno la rappresentanza sociale;
- il numero dei componenti del collegio sindacale;
- la durata della società.

Entro venti giorni dalla stipulazione, l'atto costitutivo deve essere depositato per la registrazione presso il competente ufficio del Registro.

Se la cooperativa prevede di svolgere attività commerciale assoggettabile a IVA dovrà presentare apposita domanda per l'ottenimento del relativo numero. Se invece non lo prevede, presenterà domanda al competente Ufficio delle imposte dirette per il rilascio del solo numero di codice fiscale.

L'atto costitutivo registrato deve essere depositato entro 30 giorni presso la Cancelleria del Tribunale, che verifica l'adempimento delle condizioni stabilite dalla legge per la costituzione della società, compie un controllo di legittimità sullo statuto, in particolare sull'oggetto sociale, sulle condizioni di ammissione, recesso od esclusione dei soci e, se positivo, ne ordina l'iscrizione nel Registro delle società.

Le deliberazioni dell'assemblea che comportino modificazioni dell'atto costitutivo devono essere depositate ed iscritte nel Registro delle società, con la stessa procedura prevista per la costituzione.

Dopo questo adempimento l'atto costitutivo deve essere presentato, entro trenta giorni, presso il locale ufficio del Ministero del lavoro e delle politiche sociali per la pubblicazione sul "Bollettino Ufficiale delle Società Cooperative e loro Consorzi" (BUSC).

Completata la costituzione legale, il notaio o gli amministratori devono presentare denuncia dell'avvenuta costituzione alla Camera di Commercio.

OBBLIGHI RELATIVI ALLA COSTITUZIONE DI UNA SOCIETÀ

OBBLIGHI TIPI DI SOCIETÀ	Atto costitutivo			Registrazione dell'atto	Richiesta di omologa dal tribunale	Iscrizione nei registri della cancelleria del tribunale	Iscrizione nel registro delle ditte (CCIAA)	Pubblicità	
	Scrittura privata	Scrittura privata autenticata da notaio	Atto pubblico (notaio)					BUSARL	BUSC
<i>Società semplice</i>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<i>S.n.c.</i>		le due forme sono alternative		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<i>S.a.s.</i>		le due forme sono alternative		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<i>S.p.a.</i>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>S.a.p.A.</i>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>S.r.l.</i>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Società cooperativa</i>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

PROVA DI VERIFICA

Tutte le domande del questionario, compresa la tabella sugli obblighi per la costituzione di una società, fanno parte del laboratorio B.

Quelle con sfondo verde fanno parte del laboratorio A.

Barra la risposta esatta, o completa le affermazioni o segnala eventuali errori

1.- L'impresa è

- a. l'insieme degli strumenti utilizzati per svolgere un'attività produttiva
- b. un'attività economica finalizzata alla produzione o allo scambio di beni o servizi
- c. un'attività produttiva innovativa

2.- L'azienda è

- a. il nome dell'impresa
- b. l'insieme degli strumenti utilizzati per svolgere un'attività produttiva
- c. un'attività economica finalizzata alla produzione o allo scambio di beni o servizi

3.- La ditta è

- a. un insieme di strumenti operativi per realizzare un bene o un servizio
- b. la sede di un'impresa
- c. il nome dell'impresa

4.- Secondo l'ordinamento giuridico un'impresa può essere organizzata in forma individuale o.....

5.- È corretta l'affermazione seguente:

Nell'impresa individuale è responsabile il titolare, a cui spettano gli utili; risponde con il patrimonio familiare, e, congiuntamente alla famiglia, provvede alle necessità dell'impresa
Se ci sono errori esplicitali.....

6.- Nell'impresa familiare sono considerati collaboratori i parenti entro il.....grado e gli affini entro ilgrado di parentela.

7.- Nell'impresa familiare i collaboratori partecipano agli utili

- a. secondo il grado di parentela
- b. secondo il lavoro prestato
- c. in relazione all'anzianità di lavoro

8.- Il titolare di un'impresa familiare percepisce una quota pari al 30% del reddito d'impresa

Vero
Falso

9.- Nel caso che si voglia attribuire al figlio che non lavora nell'impresa una quota consistente degli utili, è conveniente costituire un'impresa familiare

Vero
Falso

- 10.- In un'impresa familiare fanno fronte alle necessità finanziarie dell'azienda
- a. solo il titolare
 - b. il titolare e i familiari in quote uguali
 - c. il titolare e i familiari con quote prevalenti per il titolare

11.- Le imprese collettive si distinguono in

- a. società di capitali, società per azioni, società a responsabilità limitata
- b. società di persone, società di capitali, cooperative
- c. società in accomandita semplice, in nome collettivo, a responsabilità limitata

12.- Nelle società di persone

- a. I soci rispondono personalmente e illimitatamente dei debiti della società
- b. I soci rispondono personalmente e limitatamente dei debiti della società
- c. I soci rispondono personalmente esclusivamente con la parte del capitale sottoscritto

13.- Nelle società di capitale

- a. I soci rispondono personalmente e illimitatamente dei debiti della società
- b. I soci non rispondono personalmente dei debiti della società
- c. I soci rispondono personalmente esclusivamente con la parte del capitale sottoscritto

14.- Cos'è una società di fatto?

- a. Società con regolare costituzione, ma senza l'iscrizione presso la Cancelleria del Tribunale
- b. Società senza regolare costituzione e senza l'iscrizione presso la Cancelleria del Tribunale
- c. Società senza regolare costituzione e senza l'iscrizione presso la Cancelleria del Tribunale

15.- Le società di fatto sono, di solito

- a. piccole società
- b. grandi società
- c. medie società

16.- Quali delle seguenti affermazioni sono vere e quali false? (Nella casella indica V e F)

- a. la società di fatto si differenzia dall'impresa familiare poiché i soci sono comproprietari dell'azienda
- b. la società di fatto è distinta dalle singole persone fisiche che la costituiscono
- c. nella società di fatto i soci sono meno tutelati
- d. le società di fatto svolgono un'attività commerciale

17.- Una società di fatto rispetto ad un altro tipo di società ha dei risparmi nella tassazione

- Vero
Falso

18.- La società semplice in genere è costituita da soci che svolgono attività agricola

o

19.- Quali delle seguenti affermazioni sono vere e quali false? (Nella casella indica V e F)

La società semplice:

- a. non ha autonomia patrimoniale
- b. per la sua costituzione non sono richieste forme particolari
- c. il patrimonio è tutelato

20.- In una società semplice, ogni socio

- a. risponde alle obbligazioni illimitatamente e solidalmente
- b. non risponde alle obbligazioni
- c. risponde alle obbligazioni solo per il patrimonio sociale

21.- In una società semplice un socio può essere perseguito per i debiti della società contratti da altri soci

Vero
Falso

22.- Se ho un credito con una società semplice posso chiedere la soddisfazione di quanto dovuto rifacendomi preventivamente sul patrimonio sociale?

Vero
Falso

23.- Cosa significa "responsabilità solidale"

.....

24.- Quale capitale minimo è previsto per una società in nome collettivo?

.....

25.- Se ho un credito con un socio di una società in nome collettivo

- a. posso espropriargli la quota sociale e gli utili derivanti da tale quota
- b. posso espropriargli solo la quota sociale
- c. posso espropriargli solo gli utili

26.- Il contratto di società in nome collettivo deve essere stipulato per atto pubblico o.....e depositato presso.....

27.- Le modificazioni del contratto sociale di una società in nome collettivo devono essere apportate

- a. dai due terzi dei soci
- b. dalla maggioranza dei soci
- c. all'unanimità

28.- Cosa significa responsabilità sociale in via sussidiaria?

- a. i creditori si rifanno solo sul patrimonio
- b. i creditori si rifanno contestualmente sul patrimonio e sui singoli soci
- c. i creditori si rifanno prima sul patrimonio poi sui singoli soci

29.- Cosa significano le sigle

- a. S.n.c.
- b. S.a.s.
- c. S.p.a.
- d. S.a.p.a.
- e. S.r.l.

30.- Chi è l'accomandante

.....

31.- Chi è l'accomandatario

.....

32.- Per le obbligazioni sociali gli accomandanti rispondono
.....gli accomandatari rispondono.....

- 33.- In una società per azioni i creditori si possono rivalere
- a. solo sul patrimonio
 - b. sui soli soci
 - c. sul patrimonio e sui soci

34.- Quale capitale minimo è previsto per una società per azioni?

35.- L'atto costitutivo di una Società per azioni va redatto da
 Poi controllato da, infine iscritto.....

36.- In una Società per azioni, qual è l'organo che decide ed esprime la volontà della Società?

37.- Come si chiama l'organo di controllo di una Società per azioni?
, da chi è eletto.....
 e su che cosa si esprime tale controllo.....

38.- La società per azioni è particolarmente adatta

- a. per piccole aziende
- b. per grandi aziende
- c. per medie aziende

39.- L'assemblea dei soci si riunisce in assemblea ordinariaall'anno per approvare....., nominare.....

40.- La differenza tra una società in accomandita semplice e in accomandita per azioni è data dal fatto che in queste le quote di capitale sono costituite da

- 41.- Il capitale di una società a responsabilità limitata è costituito da
- a. azioni per un valore di 50 milioni di lire
 - b. capitale sociale di 30 milioni
 - c. azioni per un valore di 30 milioni
 - d. capitale sociale di 20 milioni

- 42.- Per costituire una società a responsabilità limitata sono sufficienti:
- a. 3 soci
 - b. 1 socio
 - c. 5 soci

43.- Qual è il primo requisito per dar vita ad una cooperativa?

- a. la partecipazione ad una iniziativa di carattere sociale
- b. il coinvolgimento di tutti i soci nell'attività della società per risolvere un bisogno individuale
- c. la partecipazione collettiva ad un'impresa senza gerarchie

- 44.- In caso di fallimento o liquidazione coatta amministrativa i soci, di una cooperativa
- a. rispondono col proprio patrimonio
 - b. non rispondono
 - c. rispondono solo con la propria quota

45.- Quali delle seguenti affermazioni sono vere e quali false? (Nella casella indica V e F)

- a. I soci di una cooperativa normalmente sono 10
- b. nelle cooperative di consumo sono almeno 50
- c. ma se la cooperativa ha sede in una località con meno di 5000 abitanti il limite scende a 30

46.- Nelle assemblee sociali, ogni socio
a. ha un voto
b. ha un voto qualunque sia il valore della quota versata
c. ha un voto solo se occupa posti di responsabilità

47.- Il diritto di voto è spetta solo ai soci iscritti da almeno
a. cinque anni
b. quattro anni
c. tre anni
d. un anno

48.- Una piccola società cooperativa può essere costituita da un numero non inferiore a non superiore a

49.- Per costituire un Consorzio di società cooperative occorrono almeno cooperative

50.- Nomina almeno 5 tipi di cooperativa

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

51.- Qual è lo scopo di cooperative edilizie?

.....

52.- Di cosa si occupano le cooperative sociali

.....

53.- A quali tipologie di cooperative appartengono

- a. le cantine sociali
- b. le casse rurali
- c. le imprese che gestiscono servizi sociosanitari.....
- d. le cooperative che producono beni.....
- e. le cooperative che vendono prodotti.....

54.- Nello scegliere la forma giuridica d'impresa quali elementi occorre tenere presente oltre quelli sottoindicati

- a. il volume d'affari che si prevede di realizzare
- b. la responsabilità personale dei soci
- c.
- d.
- e.
- f.
- g.

55.- Un fatturato alto orienta verso un tipo di società

56.- Se si dispone di un capitale iniziale sottoindicato, quale tipo di società si può realizzare:

- a. 20 milioni
- b. 200 milioni

Compila, con una croce il riquadro sottostante relativo agli obblighi per la costituzione di una società.

OBBLIGHI TIPI DI SOCIETÀ	Atto costitutivo			Registrazione dell'atto	Richiesta di omologa dal tribunale	Iscrizione nei registri della cancelleria del tribunale	Iscrizione nel registro delle ditte (CCIAA)	Pubblicità	
	Scrittura privata	Scrittura privata autenticata da notaio	Atto pubblico (notaio)					BUSARL	BUSC
<i>Società semplice</i>									
<i>S.n.c.</i>									
<i>S.a.s.</i>									
<i>S.p.a.</i>									
<i>S.a.p.A.</i>									
<i>S.r.l.</i>									
<i>Società cooperativa</i>									

Risposte questionario:

1. b; 2. b; 3. c; 4. Familiare; 5. Ci sono due errori: *risponde con il proprio patrimonio e da solo provvede alle necessità finanziarie dell'impresa*; 6. Terzo, Secondo; 7. b; 8. Falso, non può essere inferiore al 51%; 9. Falso; 10. a; 11. b; 12. a; 13. c; 14. c; 15. a; 16. a) Vera, b) Falsa, c) Vera, d) Vera; 17. Falso; 18. Libere professioni; 19. a) Vera, b) Vera, c) Falsa; 20. a; 21. Vero; 22. Falso; 23. Ciascun socio può essere perseguito per i debiti della società anche se contratti da altri soci; 24. Nessuno; 25. c; 26. Scrittura privata autenticata, Cancelleria del Tribunale; 27. c; 28. c; 29. Società in nome collettivo, Società in accomandita semplice, Società per azioni, Società in accomandita per azioni, Società a responsabilità limitata; 30. Soci che affidano il capitale ad altri soci perché lo impieghino e poi ne rendano conto; 31. Soci che ricevono il capitale in accomandita; 32. Per la quota di capitale versata, con tutto il loro patrimonio individuale; 33. a; 34. 200 milioni; 35. Notaio, Tribunale, Registro delle imprese; 36. Assemblea dei soci; 37. Collegio sindacale, dall'assemblea, sulla regolarità della contabilità e sulle osservanze legali; 38. b; 39. Una volta, il bilancio, gli amministratori e i sindaci; 40. Azioni; 41. d; 42. b; 43. b; 44. c; 45. Falsa, Vera, Falsa; 46. b; 47. c; 48. 3, 8; 49. 3; 50. Edilizie, di produzione e lavoro, sociali, di consumo, agricole, di servizio, miste e varie, di credito; 51. Soddisfare un bisogno abitativo dei soci; 52. di attività di promozione umana e integrazione dei cittadini; 53. Cooperative agricole, Cooperative di credito, Cooperative sociali, Cooperative di produzione e lavoro, Cooperative di consumo; 54. Gli obiettivi dell'impresa, l'entità di capitali, il numero dei soggetti coinvolti, il grado di responsabilità giuridica dei soci, la tipologia del settore; 55. Di capitali; 56. S.r.l., S.p.a.

Risposte tabella:

Vedi p. 201.

PRIMA ESERCITAZIONE

QUALE FORMA GIURIDICA

1.- Quale forma giuridica hai previsto per la società che vorresti realizzare?

2.- Quali motivi ti hanno portato a fare tale scelta?

3.- Quali adempimenti burocratici comporta la eventuale costituzione di tale società?

PRIMA ESERCITAZIONE

QUALE FORMA GIURIDICA

1.- Quale forma giuridica hai previsto per la società che vorresti realizzare?	
2.- In relazione a quali considerazioni hai fatto tale scelta?	
a. numero dei soggetti coinvolti	
b. volume d'affari che prevedi di realizzare nel medio periodo	
c. obiettivi dell'impresa	
d. entità dei capitali	
e. responsabilità	
f. tipologia di settore attività	

LABORATORIO B

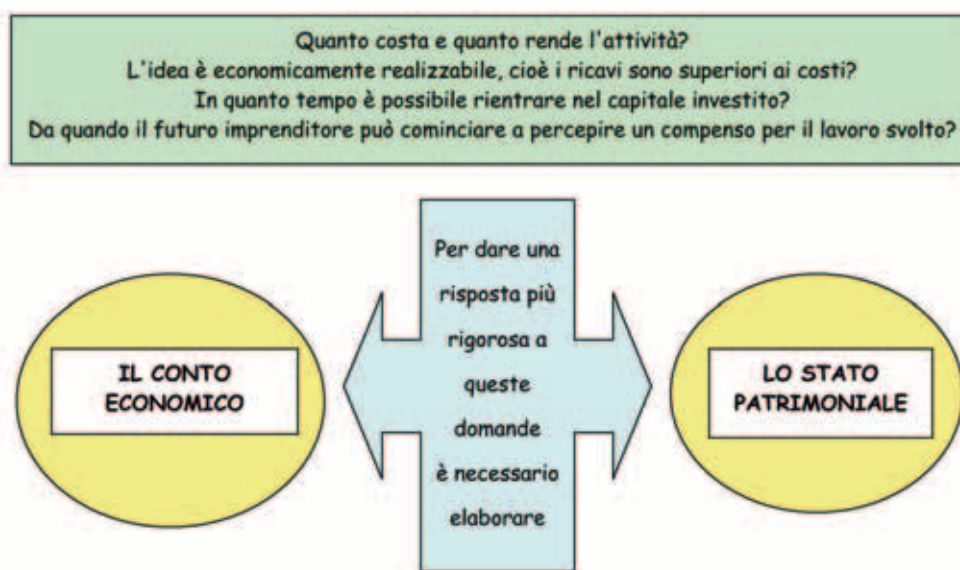
Parte VI

**QUANTIFICAZIONE e
REPERIMENTO
RISORSE FINANZIARIE**

1. Pianificazione finanziaria

Fin qui si è parlato del progetto imprenditoriale in se stesso, a prescindere dalla sua realizzabilità.

Ora, invece, si tratta di vedere se l'idea è concretamente realizzabile sul piano economico-finanziario.



Ovviamente maggiore sarà l'approfondimento, migliori saranno le possibilità di fare una previsione esatta.

1.1. Il conto economico

Nel definire il conto economico si può partire da diversi punti:

- dalle vendite previste e da questo dato definire la dimensione della capacità produttiva (nel medio periodo), l'ammontare degli acquisti, delle spese fisse; oppure
- dalla capacità produttiva realizzabile con le risorse di macchine, processi e personale a disposizione. Il calcolo dei costi sarà fatto ipotizzando una staticità dell'azienda oppure ipotizzando un miglioramento annuale della capacità produttiva di circa il 5% nel primo triennio dovuto al processo di apprendimento (*learning curve*).

Questo secondo approccio, se da una parte semplifica notevolmente il lavoro di progettazione, dall'altra non considera, e quindi non aiuta, possibili espansioni dell'azienda. Tali motivi ci fanno preferire la prima metodologia presentata.

Il percorso da realizzare è il seguente:

- 1) Si quantificano i ricavi previsti per i primi due o tre anni (piano marketing) e di conseguenza il volume di merci e servizi da produrre.
- 2) Dopo aver deciso quanto produrre e quanto tenere in magazzino è possibile stimare il volume degli acquisti necessario per le materie prime, i semilavorati e i servizi.
- 3) Definito questo ammontare bisogna considerare le spese di produzione, amministrative e commerciali.

Tra queste le principali voci di costo sono:

canoni affitto, canoni leasing, manutenzioni e riparazioni, consulenze fiscali e legali, studi e ricerche, spese telefoniche, cancelleria, promozione e pubblicità, trasporti, provvigioni, viaggi e spese di rappresentanza.

A questo punto possiamo calcolare il saldo della nostra attività.

Deducendo i costi sopportati dai ricavi previsti otteniamo il risultato lordo.

Questo lavoro non tiene conto di altre due importanti voci di costo che sono gli ammortamenti e gli oneri finanziari. Tali valori dipendono dalla struttura patrimoniale e più in particolare dal capitale investito e dalla quantità di prestiti ricevuti per iniziare l'attività. Quindi prima d'aggiungere queste due voci dobbiamo predisporre lo stato patrimoniale.

1.2. Lo stato patrimoniale

La situazione patrimoniale comprende i fattori di proprietà dell'impresa e si compila tenendo conto di due distinte voci: attivo e passivo.

All'attivo vanno considerati:

- il denaro contabile disponibile effettivamente
- i crediti di breve e medio periodo: cioè il valore delle merci vendute e non ancora incassate
- il valore degli impianti, dei macchinari e delle attrezzature
- il valore delle scorte da materie prime, semilavorati...

Al passivo vanno considerati:

- i debiti a breve termine contratti con i fornitori
- i prestiti ottenuti
- gli ammortamenti effettuati (rappresentano la "perdita di valore" che subiscono gli impianti a causa dell'uso).

Da quanto detto, si può evidenziare l'esistenza di un rapporto molto stretto tra conto economico e stato patrimoniale.

Le necessità finanziarie di una azienda si articolano in due classi:

- *investimenti fissi e*
- *capitale circolante*

Tra gli investimenti fissi rientrano quei costi che si devono sostenere per potersi dotare di una struttura produttiva necessaria per raggiungere il volume d'affari previsto: immobili, attrezzature, brevetti, macchinari.

Questi costi non vanno confusi con i costi del conto economico e non andranno sottratti dai ricavi. Infatti, una volta determinati gli investimenti fissi, si può stimare la voce ammortamenti lasciata in bianco nel conto economico: questa voce non è altro che l'imputazione della parte del costo degli investimenti fissi all'anno considerato.

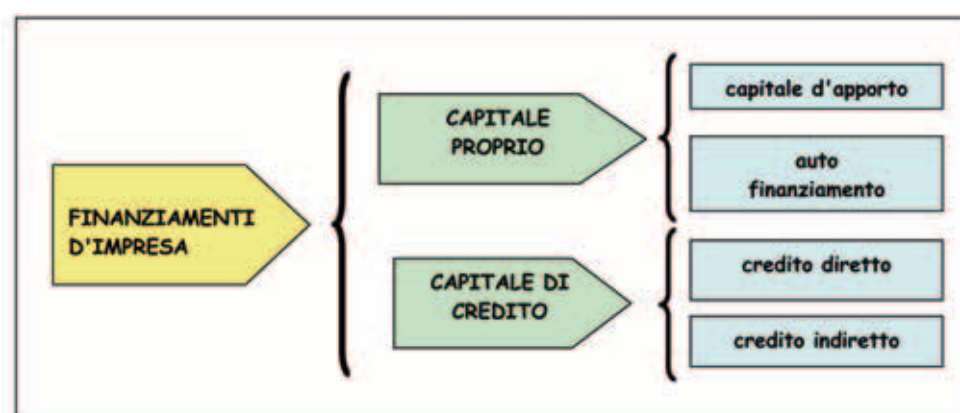
Il primo fondamentale strumento di finanziamento per l'avvio dell'impresa è il capitale messo a disposizione dall'imprenditore, a cui si possono aggiungere altri capitali quali contributi pubblici, finanziamenti bancari e così via.

Con ragionevole approssimazione si può determinare l'indebitamento e, applicando il tasso d'interesse medio previsto, stimare gli oneri finanziari.

Riportando questo dato nel conto economico si determina l'utile che si prevede di ottenere.

2. Il problema dei finanziamenti

Nella fase precedente siamo riusciti a “stimare” il fabbisogno finanziario che occorre per dar vita alla nuova impresa. Dove recuperare queste risorse? È opportuno avere le idee chiare sulle diverse possibilità a disposizione, perché le risorse possono provenire da diverse fonti, come sintetizzato nella figura che segue.



Il capitale proprio è rappresentato dalle risorse (monetarie e non) messe a disposizione dell'imprenditore.

Tali risorse sono rappresentate da

⇒ Capitale d'apporto	- risorse monetarie - risorse non monetarie (es. il proprio lavoro, un proprio locale, la propria macchina...)
⇒ Autofinanziamento	utili realizzati e non percepiti (dal o dagli imprenditori)

Il capitale di credito è rappresentato da debiti contratti verso terzi attraverso due fondamentali vie:

⇒ Credito diretto	Prestiti
⇒ Credito indiretto	Acquisti con pagamento differito o vendite con pagamento anticipato

Nella fase di inizio dell'attività le imprese richiedono un notevole fabbisogno finanziario, e, in genere, è sempre necessario ricorrere all'utilizzo sia di capitale proprio che di terzi: l'attenzione è utilizzarli nel giusto mix.

Per realizzare questo giusto mix, proponiamo dei consigli di carattere generale. Nel momento di avvio dell'impresa, non si possono conseguire rapporti di indebitamento elevati.

Una indicazione da seguire è quella di contenere e dilazionare al massimo i fabbisogni e ciò è possibile solo se si è in grado di formulare un piano finanziario efficiente.



Nella ricerca dei finanziamenti le nuove imprese devono essere ben attente a non perdere di vista il principio base dell'equilibrio finanziario d'impresa, che consiglia di *non utilizzare fonti a breve termine per il finanziamento degli investimenti.*

Ciò creerebbe squilibri dovuti ai tempi lunghi del ritorno in liquido dell'investimento in macchinari e attrezzature, rispetto alla scadenza ravvicinata del finanziamento.

L'imprenditore cercherà, quindi, di dotarsi di una struttura snella e flessibile limitando (anche se vi è una pianificazione a tempi medi) gli investimenti in immobilizzazioni.

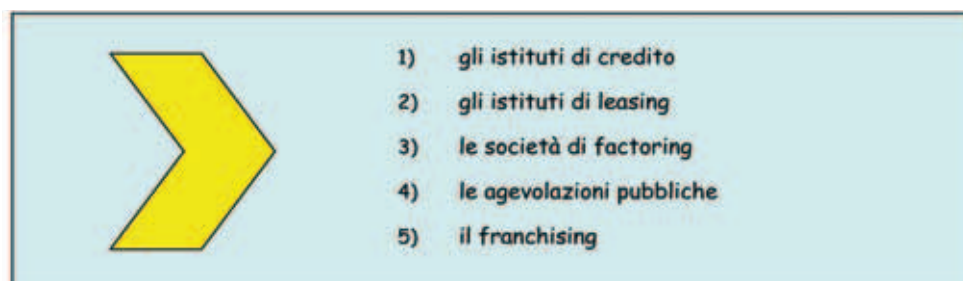
Le scelte possibili sono molteplici: potrà affittare gli uffici, comprare macchinari usati o in leasing, appoggiarsi a terzi. Le stesse considerazioni si devono fare in merito al capitale circolante (fabbricazione prodotto, scorta minima, pagamenti clienti), anche se questa operazione è difficile essendo strettamente legata all'attività dell'impresa.

Le nuove imprese si trovano quindi ad affrontare i seguenti problemi finanziari:

- un notevole *fabbisogno finanziario* concentrato nella fase di avvio dell'attività (capitale fisso e circolante);
- un livello molto limitato di *autofinanziamento* nel periodo di partenza dell'azienda;
- scarse garanzie patrimoniali utili per avere più facilmente crediti.

3. Le fonti di finanziamento

Questi problemi vanno affrontati conoscendo tutte le fonti esistenti per il “credito diretto” e “indiretto” cioè:



3.1. Gli Istituti di credito

In particolare facciamo riferimento agli istituti di credito speciale che operano per il finanziamento a medio termine degli investimenti.

Ad essi è collegato il sistema parabancario, costituito da:

- ⇒ società di *factoring* (smobilizzo di crediti commerciali)
- ⇒ di *leasing* (finanziamenti di immobili e attrezzature sotto forma di locazione).

Il problema di fondo per l'accesso al credito è legato alle caratteristiche del nostro sistema bancario, orientato al finanziamento di imprese consolidate sulla base di idonee garanzie.

Il sistema bancario ha difficoltà a rischiare su imprese nuove, soprattutto se operanti con prodotti o su mercati nuovi e carenti di garanzie. In ogni caso, il credito bancario in quanto tale non può risolvere i problemi posti da un livello di capitalizzazione insufficiente. Non è possibile richiedere ad istituti di credito di finanziare il 70-80% del fabbisogno finanziario.

Un grosso contributo per avvicinare le imprese nascenti al sistema bancario può essere fornito dagli *organismi di garanzia collettiva fidi* (Confidi), presenti praticamente in tutte le Regioni, per il credito bancario a breve termine e, in molte aree, anche per quello a medio termine.

Si tratta di organismi a base associativa, costituiti sotto forma di cooperativa o di consorzio fra imprese dello stesso comparto produttivo. Essi dispongono di un patrimonio depositato a garanzia, a fronte dell'assunzione di una quota di rischio (50-70% normalmente) sui finanziamenti erogati da banche convenzionate alle imprese aderenti. Questi enti possono quindi sostituire, entro certi limiti, la carenza di garanzie collaterali disponibili presso le imprese nuove.

I neo-imprenditori faranno bene, soprattutto quando sono dotati di limitate risorse finanziarie iniziali, ad avviare possibilmente l'impresa come unità artigiana. Per le imprese artigiane esiste infatti un sistema di agevolazioni dello Stato e delle singole Regioni e Province, tale da creare una riserva di finanziamenti agevolati a medio termine di piccolo importo, assistiti anche da garanzie pubbliche.

Questi strumenti creano un canale preferenziale e protetto di finanziamento orientato alle piccole imprese, valido anche per quelle di nuova costituzione. Tale caratteristica è esaltata dalla vocazione di alcuni tipi di istituti (in particolare Casse di Risparmio e Banche Popolari) al finanziamento dell'artigianato anche per piccoli importi e, per di più, con una considerazione più elastica del problema delle garanzie rispetto ai normali parametri.

3.2. Gli istituti di leasing

Le difficoltà di reperire denaro, almeno all'interno dei circuiti creditizi finanziari tradizionali, porta a considerare forme diverse di finanziamento, tra le quali assume particolare importanza il leasing.

- ⇒ La società di leasing interviene fra l'azienda produttrice del bene oggetto del contratto e l'azienda che intende utilizzarlo, acquistando dalla prima il bene e cedendolo in locazione alla seconda.
- ⇒ L'impresa che utilizza il bene si impegna a corrispondere alla società di leasing un determinato numero di canoni periodici per un importo superiore al costo iniziale.
- ⇒ Al termine del contratto il bene diventa proprietà della società utilizzatrice.

Questa procedura presenta il vantaggio di essere veloce, di non aver bisogno di garanzie reali e di avere limitate spese accessorie, e lo svantaggio di avere un tasso elevato di interessi e la mancanza di proprietà del bene fino al momento del riscatto.

Poiché le società di leasing sono assai numerose, è bene rivolgersi per un primo contatto alle associazioni di categoria, che possono fornire un quadro completo delle società operanti nel settore e dei prodotti a disposizione sul mercato.

3.3. Le società di factoring

Al di là delle forme di finanziamento bancario, per le aziende che vendono a pagamento dilazionato, può risultare conveniente il ricorso al factoring. Una società di factoring è una organizzazione che accetta il trasferimento dei crediti verso clienti in via esclusiva e totale. Il metodo presenta notevoli vantaggi in termini organizzativi e finanziari in quanto permette alle aziende di avere una maggiore disponibilità di mezzi liquidi ed allevia o elimina la necessità della gestione ed amministrazione dei crediti verso i clienti.

3.4. Il franchising

A chi vuole mettersi in proprio il franchising offre una strada più agevole dell'impresa tradizionale, quasi priva di incognite anche se non di rischi.

Con il contratto di franchising la nuova azienda è inserita in una catena che offre gli stessi prodotti o gli stessi servizi, mantiene un'immagine unica e segue una strategia decisa dal franchisor (la società affiliante).

Il vantaggio: le scelte e le decisioni dipendono da analisi di mercato che ben difficilmente il piccolo imprenditore potrebbe compiere da solo; a questo si aggiungono un impiego finanziario normalmente poco oneroso e la possibilità di creare una propria impresa senza bisogno di un'idea originale o di capacità specifiche.

A beneficiare dei vantaggi non è solo il franchisee (l'affiliato), ma soprattutto il franchisor, che può espandere la propria penetrazione sul mercato, anche estero, senza necessità di ingenti capitali. Per mettere in grado l'aspirante affiliato di valutare la proposta, viene presentato il conto economico previsionale per i primi anni, lo stato patrimoniale, le proiezioni finanziarie e gli indici di redditività dell'investimento.

Il franchising non è però una formula magica per garantire il successo imprenditoriale, ma una interessante strategia d'impresa che permette di avviare un'attività in proprio riducendo i tempi di apprendimento iniziali.

Il franchisee, titolare delle licenze e delle autorizzazioni necessarie, deve portare in dote i locali in cui svolge la propria attività.

Per quanto riguarda l'investimento iniziale, la gamma delle proposte è molto varia: si può avviare un'attività in franchising con pochi milioni, e arrivare oltre il miliardo, dipende dal settore prescelto. Oltre al costo delle strutture, l'investimento iniziale deve coprire le spese di ristrutturazione ed allestimento dei locali, quelle di costituzione della società a cui è intestata l'attività del franchisee, spese promozionali per il lancio del locale e il costo del primo assortimento, il capitale circolante necessario per l'avvio della gestione corrente ed eventuali commissioni di ingresso.

Come corrispettivo della cessione della propria formula imprenditoriale e dell'assistenza, il franchisor chiede, infatti, il pagamento di una somma proporzionata ai costi da lui sostenuti e ai vantaggi acquisiti dall'affiliato. Può trattarsi di un diritto d'entrata, che deve essere pagato contestualmente alla stipulazione del contratto, o al momento dell'apertura del punto vendita, o in modo dilazionato. Più frequentemente, però, assume la forma di una quota fissa annuale o di royalties calcolate in percentuale sul fatturato, sugli acquisti o in funzione di altri parametri.

Le spese pubblicitarie sono un costo non indifferente per l'affiliato. Le campagne istituzionali di promozione del marchio sono generalmente a carico del franchisor, che chiede ai franchisee un contributo percentuale. Per la pubblicità locale, invece, l'affiliato è libero di sviluppare iniziative individuali, a suo carico, previa approvazione da parte dell'affiliante, che sorveglia il rispetto dell'uniformità di immagine dell'intera catena. Diversi franchisor assistono finanziariamente il nuovo franchisee, concedendogli condizioni di pagamento agevolate o mettendolo in contatto con istituti di credito in grado di finanziare una parte dell'investimento.

TUTTO QUELLO CHE DEVI SAPERE PRIMA DI METTERE PIEDE IN BANCA

1) Il momento della **presentazione** è fondamentale ed estremamente importante. Per quanto sia teoricamente vero che un prestito dovrebbe essere rilasciato solo sulla base di elementi oggettivi (redditività e garanzie), è innegabile che nella pratica la forma (come ci si presenta, come si è vestiti, come si parla) è un elemento decisivo.

Vale un'ulteriore regola: spesso si dice che le banche offrono servizi. Nella osservazione della realtà, di fatto, le banche offrono "persone", cioè offrono alla clientela la capacità di capire la loro esigenza e risolverne i problemi. Pertanto il rapporto personale con la banca è centrale. Una raccomandazione: non te la prendere con il funzionario per eventuali ritardi... Le banche hanno diversi livelli di decisione. Generalmente i direttori di agenzia hanno deleghe fino ad un determinato importo (più la banca è piccola e meno deleghe ha il direttore).

2) **Cosa portare e a cosa stare attenti.** Va ribadito che è fondamentale recarsi presso l'istituto di credito con le idee chiare, ben preparati. In estrema sintesi, le domande delle quali bisognerà avere chiara la risposta sono:

- Quanto denaro ti serve esattamente?
- Per cosa ti serve?
- Come hai intenzione di restituirlo?

Per aumentare le possibilità di ottenere un prestito, sarebbe opportuno portare il proprio business plan per offrire: informazioni generali (nome della società, la sua sede legale, i nominativi dei proprietari); informazioni sul prestito: (a cosa serve e perché è richiesto, ammontare esatto di cui si necessita); informazioni di dettaglio (chiara definizione del mercato in cui l'impresa intende operare e dei prodotti/servizi che intende offrire, nonché della potenziale clientela; principali dati di previsione economici e finanziari). La documentazione stessa non è obbligatoria, semplicemente aiuta a fornire l'impressione di trovarsi davanti ad un imprenditore preparato ed affidabile. Resta inteso che le banche hanno un'apposita modulistica per i differenti servizi.

3) Per orientarsi su cosa chiedere, occorre sapere che esistono **due grandi categorie di prestiti**:

- *Prestiti a breve termine*: hanno in genere una durata inferiore all'anno, ossia è prevista la restituzione del capitale da parte del debitore in un arco di tempo inferiore ai dodici mesi anche se nella norma si rinnovano

di anno in anno. I prestiti a breve termine normalmente si chiedono per fare fronte agli sbilanci temporali tra uscite ed entrate finanziarie e quindi sono tipicamente riferiti alla gestione corrente.

- *Prestiti a lungo termine*: hanno invece una durata superiore all'anno e possono arrivare, per l'acquisto di immobili, fino a 20 anni. I finanziamenti a lungo termine sono utilizzati per fronteggiare spese particolarmente elevate come l'acquisto di: immobili e strutture produttive, beni durevoli, veicoli, macchinari e attrezzature.

Come si può facilmente notare, esiste una stretta relazione tra le due tipologie di prestiti da una parte - quelli a breve termine ed i prestiti a lungo termine - e le spese di investimento/gestione dall'altra. I prestiti a lungo termine dovrebbero essere richiesti per esigenze di investimento, mentre i finanziamenti a breve termine andrebbero a soddisfare la parte relativa alle gestione di impresa. Solo in questo modo è possibile centrare l'equilibrio finanziario premesso in precedenza.

Quanto esposto evidenzia l'esigenza per il neo-imprenditore di conoscere con esattezza la destinazione del finanziamento richiesto tra investimento e gestione allo scopo di attivare correttamente presso la banca il prestito più idoneo.

4) Per ottenere un finanziamento è necessario **fornire garanzie**. La banca, in altre parole, pone tra le sue condizioni per il rilascio di un prestito, la presenza di una garanzia. La valutazione dell'azienda e, in particolare, la sua redditività restano gli elementi più forti rispetto alla possibilità di ottenere un credito, eppure la banca può richiedere una garanzia a maggior tutela del rischio assunto. Il caso più frequente è quello in cui l'imprenditore, in prima persona, garantisce il prestito per conto della propria azienda.

Le garanzie richieste dalle banche per il rilascio di un fido possono essere ricondotte a due tipologie.

1) Garanzie reali	quando vengono richiesti dei beni come contropartita	Sono di due tipi: pegno e ipoteca
-------------------	--	-----------------------------------

Nel rapporto banca-imprenditore, esistono varie forme di garanzia reale quali il pegno su titoli, il pegno su merci, le ipoteche su beni immobiliari.

- **Pegno**: È il diritto che il creditore vanta su di un bene dato appunto in pegno dal debitore a garanzia del pagamento della somma ottenuta.
- **Ipoteca**: È il diritto che il creditore vanta su un bene immobile (es. casa; ufficio; stabilimento...) a garanzia del pagamento della somma ottenuta da parte del debitore.

In buona sostanza cosa avviene: se alla scadenza del prestito il debitore non paga, la banca si appropria dei beni dati in pegno/ipoteca e, attraverso la vendita, rientra delle somme prestate.

2) Garanzie personali	La garanzia personale è giuridicamente chiamata fideiussione. È un contratto nel quale un soggetto terzo diverso dal debitore e dal creditore garantisce per il debitore. La figura del garante prende il nome di fideiussore. La banca, nel caso in cui il debitore non paghi (o non paghi del tutto), ha il diritto di chiedere il pagamento del debito al terzo fideiussore.
-----------------------	---

Un esempio di fideiussione può essere la seguente: il titolare di una azienda (società di capitali) chiede un prestito ad una banca, la banca valuta l'affidabilità della azienda e chiede al titolare una garanzia personale, il titolare, neo-imprenditore, offre la propria garanzia nel senso che, se la propria azienda non ripaga il debito, dovrà intervenire in prima persona con il proprio patrimonio.

Quando si svolge una attività con una società, la sfera patrimoniale della persona è separata da un punto di vista giuridico dalla sfera patrimoniale della società. I beni che appartengono alla società non possono mai essere messi in relazione con il titolare. L'imprenditore, infatti, è proprietario dei titoli (azioni o quote) della attività e non dei beni della società stessa che possono essere usati solo a fini societari.

PRIMA ESERCITAZIONE

Sulla scorta delle informazioni ricevute, prova a compilare il conto economico e lo stato patrimoniale.

LABORATORIO B

CONTO ECONOMICO			
	1° anno	2° anno	3° anno
Ricavi delle vendite e prestazioni			
- acquisti di materiali e componenti			
- retribuzioni del personale			
- spese generali:			
di produzione			
di vendita e distribuzione			
di amministrazione			
di energia			
Risultato lordo			
- ammortamenti (conto patrimoniale)			
- oneri finanziari (conto patrimoniale)			
Utile al lordo delle imposte			
- imposte			
Utile netto			

STATO PATRIMONIALE			
	1° anno	2° anno	3° anno
Attivo			
- Immobili			
- Impianti e macchinari			
- Diritti di brevetto			
- Mobili			
- Scorte di materie prime e merci			
- Crediti verso la clientela			
- Crediti verso le banche			
- Crediti per mutui agevolati			
Passivo			
- Capitale sociale			
- Fondi di ammortamento			
- Debiti verso i fornitori			
- Debiti verso banche ed altri sovventori			
- Altri debiti			
Perdita o utile d'esercizio			

PROVA DI VERIFICA

Tutte le domande del questionario vanno compilate dagli utenti del laboratorio B, quelle con sfondo verde fanno dagli utenti del laboratorio A.

Barra la risposta esatta, completa le affermazione o segnala eventuali errori

- 1.- Lo stato patrimoniale comprende i fattori di proprietà dell'impresa e si compila tenendo conto di due distinte voci:
- a. attivo e passivo
 - b. risultato lordo e utile netto
 - c. investimenti fissi e capitale circolante
- 2.- Tra gli investimenti fissi rientrano (specificare con V per vero, F per falso)
- a. immobili
 - b. ammortamenti
 - c. brevetti
- 3.- Al passivo vanno considerati
- a. i debiti
 - b. i prestiti
 - c. gli impianti
- 4.- Gli ammortamenti rappresentano la "perdita di valore" che subiscono gli impianti a causa.....
- 5.- È corretta l'affermazione seguente?
All'attivo vanno considerati il denaro disponibile, i crediti di breve e medio termine i prestiti ottenuti, il valore delle scorte, gli ammortamenti effettuati
Se ci sono errori esplicitali.....
- 6.- Il primo fondamentale strumento di finanziamento per l'avvio dell'impresa è ilmesso a disposizione dall'imprenditore, al quale si possono aggiungere altri capitali, quali**
- 7.- Rientrano tra le voci di costo, tra le altre, (specificare con V per vero, F per falso)
- a. canoni affitto
 - b. promozione e pubblicità
 - c. capitale circolante
- 8.- Nel definire il conto economico si può partire dalle vendite previste e da questo dato definire la dimensione della capacità produttiva (nel medio periodo), l'ammontare degli acquisti, delle spese fisse
- Vero
Falso
- 9.- Le risorse per finanziare un'impresa possono provenire solo da capitale d'apporto e capitale di credito**
- Vero
Falso
- 10.- Il capitale di credito è rappresentato da (specificare con V per vero, F per falso)
- a. prestiti e acquisti con pagamento differito
 - b. credito diretto e indiretto
 - c. vendite con pagamento anticipato

11.- Nelle ricerca dei finanziamenti è opportuno che le nuove imprese

- a. non utilizzino fonti a breve per finanziare gli investimenti
- b. non utilizzino fonti a lungo periodo per finanziare gli investimenti
- c. non utilizzino risorse proprie

12.- Le fonti di finanziamento sono rappresentati da

- a. istituti di credito
- b. istituti di leasing
- c.
- d.
- e.

13.- Nel momento di avvio dell'impresa

- a. non è opportuno un indebitamento elevato
- b. è opportuno un indebitamento elevato
- c. è necessario un indebitamento elevato

14.- I neo imprenditori, quando sono dotati di limitate risorse finanziarie iniziali, faranno bene ad avviare possibilmente l'impresa come

- a. società per azioni
- b. società a responsabilità limitata
- c. unità artigiana

15.- Il sistema bancario ha difficoltà a rischiare su imprese nuove

- a. perché è orientato a finanziare imprese consolidate che offrano garanzie
- b. perché preferisce il cittadino all'impresa
- c. perché è vincolato da normative nazionali

16.- Il factoring è.....

17.- Il leasing è

18.- Quali delle seguenti affermazioni sono vere e quali false? (Nella casella indica V e F)

- a. al termine del contratto di leasing il bene rimane di proprietà della società di leasing
- b. la società di leasing interviene fra l'azienda produttrice del bene e l'azienda affittandolo dalla prima e riaffittandolo dalla seconda
- c. l'impresa utilizza il bene per un numero di canoni di locazione per un importo pari a quello iniziale

19.- Una società di factoring è una organizzazione che accetta il trasferimento..... verso clienti in via esclusiva e Il metodo presenta notevoli vantaggi in termini organizzativi e finanziari in quanto permette alle aziende di avere una maggiore ed allevia o elimina la necessità della gestione ed amministrazione dei crediti verso i clienti

20.- Quali delle seguenti affermazioni sono vere e quali false? (Nella casella indica V e F)

- a. Con il contratto di franchising la nuova azienda è inserita in una catena che offre gli stessi prodotti o gli stessi servizi, mantiene un'immagine unica e segue una sua strategia
- b. Nel contratto di franchising c'è un impiego finanziario normalmente poco oneroso e la possibilità di creare una propria impresa senza bisogno di un'idea originale o di capacità specifiche.
- c. A beneficiare dei vantaggi non è solo l'affiliato, ma soprattutto l'azienda che dà la licenza, che può espandere la propria penetrazione sul mercato senza necessità di ingenti capitali.
- d. Per quanto riguarda l'avvio del franchising occorre disporre di una somma non inferiore a 200.000,00 euro

21.- Nel contratto di franchising il titolare delle licenze si chiama franchisor

Vero
Falso

22.- Per mettere in grado l'aspirante affiliato di valutare la proposta, viene presentato

- a. ilper i primi anni,
- b. lo stato patrimoniale, le e gli indici di redditività dell'investimento

23.- Nel contratto di franchising le spese pubblicitarie locali sono sostenute

- a. dall'affiliato
- b. dall'affiliato e dall'azienda che dà le licenze
- c. dall'azienda che dà le licenze

Risposte:

1. a; 2. a) Vero, b) Falso, c) Vero; 3. a) Vero, b) Vero, c) Falso; 4. Dell'uso; 5. Errato: gli ammortamenti; 6. Il capitale, contributi pubblici, finanziamenti bancari; 7. a) Vero, b) Vero, c) Falso; 8. Vero; 9. Falso; 10. a) Vero, b) Vero, c) Vero; 11. a; 12. Società di factoring, agevolazioni pubbliche, franchising; 13. a; 14. c; 15. a; 16. Smobilizzo di crediti commerciali; 17. Finanziamento di immobili e attrezzature sotto forma di locazione; 18. a) Falso, b) Falso, c) Falso, 19. Business plan; 20. a) Vero, b) Vero, c) Vero, d) Falso; 21. Vero; 22. a) Il conto economico previsionale, b) le proiezioni finanziarie; 23. c.

Parte VII

**SOSTEGNI NAZIONALI e
REGIONALI
A IMPRENDITORIALITÀ e
LAVORO AUTONOMO**

1. Misure nazionali

Numerose sono le leggi che promuovono la imprenditorialità e il lavoro autonomo. Alcune di loro sono in vigore da anni e vengono annualmente rifinanziate.

È possibile però dividerle in due grandi categorie: quelle che riguardano trasversalmente tutti o quasi i settori economici e quelle che sono nate per sollecitare la imprenditoria in determinati settori ed aree economiche.

Delle une e delle altre produciamo di seguito delle schede illustrative.

Un avvertimento importante: le leggi considerate sono solo quelle che promuovono l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali e di lavoro autonomo; non prendiamo in considerazione le norme – e sono molte – che favoriscono le imprese già operative e sostengono le attività produttive già avviate.

1) Misure nazionali di carattere "trasversale"

AUTOIMPRENDITORIALITÀ GIOVANILE

Legge 95/1995 (ex legge 44/86)

"Industrializzazione e sviluppo economico del Mezzogiorno.

Disposizioni urgenti per la ripresa delle attività"

Art. 1 - *Imprenditorialità giovanile*

Finanzia la produzione di beni in agricoltura, artigianato e industria e la fornitura di servizi alle imprese.

Promuove e favorisce lo sviluppo dell'imprenditoria giovanile nel Mezzogiorno e nelle aree economicamente deboli del Centro Nord (nei Comuni dell'Obiettivo 2).

Le società devono essere costituite:

- dalla maggioranza assoluta di giovani tra i 18 e i 29 anni;
- o dalla totalità di giovani tra i 18 e i 35 anni.

La legge prevede due tipi di sostegni:

- 1) *incentivi finanziari*
contributi a fondo perduto, contributi per le spese di gestione e mutui agevolati e servizi. Si possono ottenere finanziamenti fino ad un ammontare complessivo di investimenti iniziali di 2.500.000 € e un rimborso sui costi di gestione dei primi 2 anni di attività.
- 2) *servizi*
formazione e riqualificazione professionale destinati ai soci e/o dipendenti ed un servizio di assistenza tecnica (tutoraggio).

Per usufruire della legge è necessario compilare una domanda, a cui vanno allegati alcuni documenti. Con la domanda si deve presentare lo studio di fattibilità del progetto, cioè, un *business plan*.

Per maggiori informazioni si può contattare Sviluppo Italia in una delle sue sedi territoriali, di cui all'elenco allegato. Si consideri che nell'elenco in questione non ci sono le sedi degli incubatori di impresa.

È interessante notare che il tasso di sopravvivenza delle nuove imprese, circa 1000, nate con i finanziamenti della L. 44 del 1986 supera l'80%.

AUTOIMPRENDITORIALITÀ GIOVANILE

Legge 236/93

"Interventi urgenti a sostegno dell'occupazione"

Art. 1 bis - *Promozione di nuove imprese giovanili nel settore dei servizi*

Finanzia la fornitura di servizi per il turismo, la fruizione di beni culturali, la manutenzione di opere civili e industriali, l'agricoltura, l'innovazione tecnologica e la tutela ambientale.

Si possono ottenere finanziamenti in conto capitale fino ad un ammontare complessivo di investimento iniziale di 500 mila € e un rimborso sui costi di gestione dei primi 3 anni.

Si colloca sulle orme della L. 44 ed è gestita anche questa tramite l'intervento di Sviluppo Italia.

Le modalità di attuazione della norma sono quelle della L. 44/86.

La legge prevede alcune azioni di assistenza tecnica per i beneficiari: un servizio gratuito di *accompagnamento alla progettazione* per aiutare i giovani a predisporre al meglio il proprio progetto d'impresa, articolato in: incontri collettivi di formazione e colloqui personalizzati per un'analisi più specifica e approfondita dei punti di forza e di debolezza della propria idea-progetto. Nella fase di avvio (primi due anni di attività), le società sono destinatarie di un *servizio di tutoraggio* comprendente formazione specialistica e consulenza personalizzata. Il servizio, in sostanza, consiste nell'affiancare alle iniziative agevolate imprese leader di settore o affermate società di consulenza.

IMPRENDITORIALITÀ FEMMINILE

Legge 215/1992

"Azioni positive per l'imprenditoria femminile"

Finanzia le nuove attività imprenditoriali, su tutto il territorio nazionale, di società in cui la maggioranza sia detenuta da donne, senza limiti di età e di residenza.

Sono ammissibili le nuove iniziative e l'acquisto di attività preesistenti nei seguenti settori:

- produzione di beni in agricoltura, artigianato e industria;
- fornitura di servizi in tutti i settori;
- turismo;
- commercio.

I destinatari sono le imprese che possiedono i seguenti requisiti:

- costituzione successiva al 23 marzo 1992;
- gestione prevalentemente femminile (ovvero: per le ditte individuali il titolare deve essere donna; per le società di persone e le cooperative deve esserci una maggioranza numerica di donne non inferiore al 60%; per le società di capitale le quote di partecipazione al capitale devono essere per almeno i 2/3 di proprietà di donne e gli organi di amministrazione devono essere costituiti almeno per i 2/3 da donne);
- dimensione piccola, massimo 50 dipendenti e non più di 5 milioni di ECU di fatturato annuo, oppure non più di 2 milioni di ECU - di attivo in stato patrimoniale;
- le società non debbono far capo a una o più imprese che non possiedano i requisiti di cui sopra.

Le agevolazioni comprendono incentivi finanziari così articolati:

- *agevolazioni finanziarie per l'investimento* sotto forma di contributi a fondo perduto e finanziamento a tasso agevolato nei limiti fissati dall'Unione Europea in termini di equivalente sovvenzione. I massimali di agevolazione variano, in termini di equivalente sovvenzione, a seconda dei territori di applicazione:
 - nei territori dell'obiettivo 1 sono compresi tra il 65 ed il 40%;
 - nelle altre zone sono pari al 20 o al 15%.

Il contributo a fondo perduto non può comunque superare il 60% della spesa ammissibile nelle zone più svantaggiate ed il 50% nelle altre zone; inoltre, nel caso in cui sia più vantaggiosa l'applicazione della formula "de minimis", è possibile optare per quest'ultima.

Il finanziamento a tasso agevolato non può essere superiore a 300 milioni di lire.

In alternativa al contributo a fondo perduto è possibile usufruire di un credito di imposta in misura ad esso equivalente;

- *agevolazioni finanziarie per la gestione* consistenti in un contributo a fondo perduto per l'acquisto di servizi pari al 40 o al 30% del valore dei servizi ammessi alle agevolazioni, in funzione della tipologia del territorio.

Il totale delle agevolazioni non può superare l'80% della spesa ammissibile.

La domanda, predisposta secondo lo schema previsto dal regolamento, contenuto nel decreto 706/96, va spedita a:

- Ministero dell'Industria, Direzione Generale della Produzione Industriale, Divisione II, Via Molise n. 2, 00187 Roma;
- Regione nella quale è ubicata l'iniziativa;
- Istituto di credito abilitato (se è stato richiesto il finanziamento a tasso agevolato).

Alla domanda vanno allegati, oltre alla descrizione dettagliata dell'iniziativa ed alla scheda di notizie sull'idea d'impresa, alcuni documenti tecnico-legali.

Le domande devono essere presentate entro il 31 dicembre di ogni anno.

Il Ministero dell'Industria istruisce le domande pervenute verificandone la completezza, la conformità ai requisiti di legge della documentazione presentata e delle società proponenti e la validità tecnico-economica del progetto.

Le domande ritenute ammissibili sono selezionate in base all'applicazione di specifici criteri ai quali corrispondo altrettanti punteggi. Ciò consentirà di pervenire ad una graduatoria che, qualora le disponibilità finanziarie non permettano l'accoglimento di tutte le richieste, renderà possibile l'attribuzione dei fondi.

Il Ministero dell'Industria, sentito il parere del Comitato per l'Imprenditoria Femminile costituito ad hoc al suo interno, delibera l'ammissione delle domande determinando l'ammontare delle agevolazioni. Il Ministero dell'Industria provvede entro il 30 aprile di ciascun anno all'approvazione delle domande.

È possibile avere maggiori informazioni rivolgendosi a: IPI - Istituto di Promozione Industriale - Viale Maresciallo Pilsudski 124, 00197 Roma, Tel. 06/809721.

PRESTITO D'ONORE

Legge 608/1996

"Misure straordinarie per la promozione del lavoro autonomo"

Finanzia il lavoro autonomo in tutti i settori produttivi nelle Regioni meridionali e nei Comuni del Centro Nord insufficientemente sviluppati.

I beneficiari sono disoccupati senza limiti d'età che presentino progetti per un investimento iniziale non superiore a 25.000 Euro.

Si chiede di presentare l'idea imprenditoriale a Sviluppo Italia e, qualora questa venga considerata attuabile, si dovrà frequentare un corso di Formazione all'Imprenditorialità, tenuto nelle varie sedi regionali dove si concentrano le richieste di prestito.

Alla fine del corso si potrà dare inizio all'attività imprenditoriale e, previa presentazione delle fatture dell'acquisto del materiale relativo, verrà erogato il finanziamento, di cui:

- 15.000 euro sono a fondo perduto;
- e i restanti 10.000 euro sono da rimborsare a tasso agevolato nel corso di 5 anni.

È possibile ottenere altri 5.000 euro per le coperture delle prime spese di gestione.

2) Misure nazionali di carattere "settoriale"

AGEVOLAZIONI ALLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE NELLE AREE DEPRESSE Legge 488/1992 "Agevolazioni alle attività produttive delle aree depresse"

Finanzia la costruzione di un nuovo impianto al fine di promuovere le nuove attività imprenditoriali.

L'ambito territoriale nel quale vengono concesse le erogazioni sono quelle definite dagli indirizzi comunitari negli obiettivi 1 e 2.

I beneficiari sono tutte le imprese operanti nei settori:

- 1) *Industria*
 - Attività estrattive
 - Attività manifatturiere
 - Attività di produzione e distribuzione di energia elettrica, di vapore e acqua calda
 - Attività di costruzione
 - Servizi reali alle imprese rientranti nell'elenco seguente:
 - informatica e connessi servizi di formazione professionale;
 - trasferimento tecnologico e intermediazione dell'informazione;
 - consulenza tecnico-economica.
- 2) *Turistico-alberghiero*
- 3) *Commercio*

Le imprese devono essere già iscritte nel Registro delle imprese fatta eccezione per le imprese individuali per le quali è sufficiente la partita IVA: in quest'ultimo caso, l'iscrizione deve comunque essere effettuata e comunicata alla banca concessionaria entro il termine fissato per la presentazione della documentazione finale di spesa.

Può trattarsi sia di piccole che di medie che di grandi imprese.

Gli aiuti previsti da questa legge vengono erogati sotto forma di contributi in conto impianti.

Le percentuali di contributo variano a seconda dell'area geografica su cui insiste l'attività produttiva.

Per presentare la domanda occorre rispondere ad alcuni requisiti tra i quali:

- dimostrare la disponibilità dell'immobile, o del terreno in caso di fabbricazione, al momento della presentazione stessa (a titolo di proprietà, di diritto reale di godimento, di locazione anche finanziaria, di comodato, di contratto

preliminare). Nel caso di iniziative da realizzare in insediamenti disciplinati da piani regolatori di consorzi industriali o da piani predisposti dall'amministrazione comunale, la disponibilità deve essere comprovata con l'atto formale di assegnazione di un lotto;

- adottare il regime di contabilità ordinaria; se l'impresa utilizza il regime semplificato deve optare per quello ordinario con effetto dal successivo periodo di imposta.

Il Ministero dell'Industria annualmente fissa il termine iniziale e finale dei 3 bandi relativi rispettivamente a:

- Settore Industria
- Settore turistico-alberghiero
- Settore commercio.

Alla domanda vanno allegati, oltre a documenti tecnico-legali, un business plan composto da una parte descrittiva e da una parte analitica e numerica.

AGEVOLAZIONI PER I GIOVANI AGRICOLTORI

Legge 135/1997

"Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 marzo 1997, n. 67, recante disposizioni urgenti per favorire l'occupazione"

Art. 3 - Disposizioni in materia di lavori socialmente utili, integrazione salariale e formazione professionale

Finanzia la rilevazione di un'azienda agricola preesistente di cui sia titolare un parente entro il 2° grado.

I territori interessati sono quelli che rientrano nelle zone degli obiettivi 1, 2 e 5b dei fondi strutturali dell'Unione Europea.

I beneficiari sono imprenditori agricoli (individuali) che posseggano i seguenti requisiti:

- età compresa tra 18 e 35 anni;
- residenza e svolgimento dell'attività nei territori obiettivo 1, 2, 5b;
- devono subentrare nella conduzione dell'azienda di cui sia titolare un parente entro il 2° grado; quest'ultimo deve avere il possesso dell'azienda da almeno 2 anni a titolo di proprietà, affitto, comodato, uso;
- devono presentare un progetto di produzione, commercializzazione o trasformazione in agricoltura.

La legge prevede due tipi di sostegni:

- 1) *finanziamenti per l'investimento*: contributi a fondo perduto e mutui a tasso agevolato calcolati in Equivalente Sovvenzione secondo i limiti stabiliti dall'Unione Europea; i finanziamenti possono arrivare: nel Sud al 90% dell'investimento; nel Centro Nord al 60-80% dell'investimento;

- 2) *finanziamenti per la gestione*: contributi a fondo perduto pari nel Sud al 50% delle spese sostenute nei primi due anni di esercizio (per un massimo di 800 milioni di lire); nel Centro-Nord a circa 200 milioni di lire in tre anni.

Alla domanda, oltre al *business plan*, vanno allegati:

- studio di fattibilità;
- certificazione riguardante la piena disponibilità dei terreni;
- certificati catastali dei terreni aziendali;
- certificato di residenza o dichiarazione sostitutiva dello stesso.

La legge prevede alcune azioni di assistenza tecnica per i beneficiari: prima della presentazione del progetto d'impresa, un *servizio di accompagnamento alla progettazione*, per aiutare i giovani a predisporre al meglio il proprio business plan; dopo l'approvazione del progetto d'impresa, *servizi di formazione e tutoraggio* finalizzati alla crescita imprenditoriale dei soci giovani delle neo imprese.

Per maggiori informazioni si può contattare Sviluppo Italia.

AGEVOLAZIONI IN FORMA AUTOMATICA

Legge 341/1995

"Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 23 giugno 1995, n. 244, recante misure dirette ad accelerare il completamento degli interventi pubblici e la realizzazione dei nuovi interventi nelle aree depresse"
Art. 1 - *Agevolazioni in forma automatica*

Finanzia nuove iniziative imprenditoriali o programmi di riconversione o ampliamento, nei settori estrattivo e manifatturiero, telecomunicazioni e fornitura di servizi di informatica e di consulenza tecnico-economica.

I territori interessati sono quelli che rientrano nelle zone degli ex obiettivi 1 e 2 dei fondi strutturali dell'Unione.

I beneficiari possono essere società o imprese individuali. Mentre per la maggior parte dei casi sono ammesse alle agevolazioni sia le piccole che le medie che le grandi imprese, in alcune zone sono ammesse solo le prime due.

Le agevolazioni sono relative ad un contributo a fondo perduto, sotto forma di credito di imposta (bonus fiscale).

Si richiede che il programma di investimenti, non superiore a 5 milioni di euro, venga ultimato entro 30 mesi dalla data di arrivo della domanda: entro quella data quindi occorre aver pagato i fornitori per almeno il 30%.

Con la domanda, redatta secondo un apposito modello e inviata ad un banca scelta tra quelle convenzionate con il Mediocredito centrale, si richiede la prenotazione delle risorse.

AZIONI DI SOSTEGNO ALLE COOPERATIVE SOCIALI
Legge 448/1998
"Misure di finanza pubblica per la stabilizzazione e lo sviluppo"
Art. 51 - *Provvedimenti a favore delle cooperative sociali*

Finanzia la produzione di beni in agricoltura, industria e artigianato e fornitura di servizi alle imprese delle nuove attività imprenditoriali delle cooperative sociali.

I territori interessati sono quelli che rientrano nelle zone degli ex obiettivi 1 e 2 dei fondi strutturali dell'Unione Europea.

I destinatari sono le cooperative sociali di inserimento lavorativo, di nuova costituzione, purchè:

- abbiano la sede legale, amministrativa ed operativa nei territori obiettivo 1, 2, 5b;
- i soci non svantaggiati abbiano tutti un'età compresa tra 18 e 36 anni non compiuti oppure siano, in maggioranza numerica e di quote, con un'età compresa tra 18 e 30 anni non compiuti; inoltre essi, all'1/1/99 siano residenti nei territori obiettivo 1, 2, 5.

Gli investimenti consentiti per le nuove cooperative arrivano fino a 500.000 euro e prevedono due tipologie di finanziamenti:

- 1) *finanziamenti per l'investimento*: contributi a fondo perduto e mutui a tasso agevolato secondo i limiti stabiliti dall'Unione Europea: i finanziamenti possono arrivare: nel Sud al 90% dell'investimento; nel Centro Nord al 60-80% dell'investimento;
- 2) *finanziamenti per la gestione*: contributi a fondo perduto pari: nel Sud al 50% delle spese sostenute nei primi due anni di esercizio (per un massimo di 1.670 milioni di lire); nel Centro-Nord a circa 200 milioni di lire in tre anni.

A ciò si aggiungono dei servizi reali forniti dalla struttura di supporto (Progetto Italia Spa) quali:

- accompagnamento alla progettazione;
- tutoraggio e formazione imprenditoriale dopo l'approvazione del progetto.

SEDI REGIONALI DI SVILUPPO ITALIA



SVILUPPO ITALIA

Recapiti per contatti con le sedi regionali

REGIONE	CITTÀ	INDIRIZZO	TELEFONO
Abruzzo	L'Aquila	Via Cardinale Mazzarino, 100 - 67100	0862.48.58.333
Basilicata	Potenza	Viale dell'UNICEF, snc (c/o Pal. Galassia) - 85100	0971.50.66.59
Calabria	Cosenza	Via Alberto Serra, 46 - 87100	098.43.91.455
Campania	Napoli	Piazza Municipio, 1/4 - 80133	081.49.74.396
Emilia Romagna	Bologna	Via F.lli Cairoli, 11 - 40121	051.52.88.743
Friuli Venezia Giulia	Trieste	Via Flavia, 23/1 - 34148	040.899.22.57
Liguria	Genova	Via Greto di Cornigliano, 6/r - 16152	010.65.63.470
Lombardia	Milano	Corso Magenta, 44 - 20123	02.46.776.444
Marche	Ancona	Via Ludovico Menicucci, 4/6 - 60121	071.50.21.444
Molise	Campobasso	Via Francesco Crispi, 1/e - 86100	0874.36.05.27
Piemonte	Torino	Corso Vittorio Emanuele II, 88 - 10121	011.55.73.819
Puglia	Bari	Via Amendola, 168/5 - 70126	080.54.988.123
Sardegna	Cagliari	Viale Regina Margherita, 6 - 09125	070.60.47.315
Sicilia	Palermo	Piazza Ignazio Florio, 24 - 90139	091.78.23.444
Toscana	Massa	Via Dorsale, 13 - 54100	0585.79.82.90
Umbria	Foligno	Z.I. Località Paciana - 06034	074.23.26.81
Veneto	Venezia Marghera	Via delle Industrie, 9 - 30175	041.50.94.000

PROVA DI VERIFICA

Tutte le domande del questionario vanno compilate dagli utenti del laboratorio B, quelle con sfondo verde fanno dagli utenti del laboratorio A.

Barra la risposta esatta, completa le affermazione o segnala eventuali errori.

1.- La legge sull'autoimprenditorialità giovanile (L. 44/1986) favorisce l'imprenditorialità

- a. nelle Regioni del Meridione
- b. in tutta Italia
- c. nelle Regioni del Meridione e nei comuni del Centro Nord economicamente deboli

2.- Per la legge 44/1986 le società devono essere costituite: dalla maggioranza assoluta di giovani traanni, o dalla totalità di giovani traanni. La legge prevede contributi a fondo perduto, contributi per le spese di gestione per i primianni di attività. Si possono ottenere finanziamenti fino ad un ammontare complessivo di investimenti iniziali di..... La legge, inoltre, prevede formazione e riqualificazione professionale destinati ai soci e/o dipendenti ed un

3.- Per usufruire della L. 44/1986 occorre presentare oltre alla domanda, un

4. La L. 236/96 finanzia la fornitura di servizi per il turismo, la fruizione di beni culturali, la manutenzione....., l'agricoltura, l'innovazione tecnologica e la

5.- Con la L. 236/96 si possono ottenere finanziamenti in conto capitale

- a. fino ad un ammontare complessivo di investimento iniziale di 500 mila euro e un rimborso sui costi dei gestione dei primi 3 anni.
- b. fino ad un ammontare complessivo di investimento iniziale di 500 mila euro e un rimborso sui costi dei gestione dei primi 3 anni.
- c. fino ad un ammontare complessivo di investimento iniziale di 500 mila euro e un rimborso sui costi dei gestione dei primi 5 anni.
- d. fino ad un ammontare complessivo di investimento iniziale di 100 mila euro e un rimborso sui costi dei gestione dei primi 2 anni.

6.- La legge 215/1992 finanzia le imprese di donne

- a. del mezzogiorno
- b. in cui la maggioranza delle donne sia almeno del 60%
- c. formate solo da donne

7.- La legge 215/1992 finanzia le imprese di donne

- a) Solo per la produzione di beni in agricoltura, artigianato e industria
- b) Solo per il turismo
- c) Solo per il commercio
- d) Per la produzione di beni in agricoltura, artigianato e industria, per i la fornitura di servizi in tutti i settori, per il turismo, per il commercio

8.- La L. 608/96 finanzia il lavoro autonomo di disoccupati

- a. del mezzogiorno
- b. che presentino progetti per un investimento iniziale non sup. ai 25 mila euro
- c. che dovranno frequentare un corso di formazione
- d. del centro-nord

Risposte:

1. c; 2. 18 e i 29, 18 e 35, 2 anni, 250.000 €, servizio di assistenza tecnica; 3. *Business plan*; 4. Di opere civili e industriali; 5. a; 6. b; 7. d; 8. a) Falso, b) Vero, c) Vero, d) Falso.

2. Misure regionali

Nelle pagine che seguono illustriamo le leggi regionali che promuovono la imprenditorialità e il lavoro autonomo.

Come si può notare, alcune di queste leggi riguardano la promozione di nuove imprese in tutti i settori economici, altre invece sono finalizzate a promuovere imprese solo in specifici settori o ambiti di attività, alcune sono esplicitamente ed esclusivamente destinate a giovani, o a donne, altre invece non operano distinzioni di età o di genere.

Per illustrare queste leggi abbiamo utilizzato una griglia con questi descrittori:

- **legge**, estremi e titolo del provvedimento. Se una legge è stata modificata da una successiva abbiamo fatto riferimento al *Testo Coordinato* (cioè al testo originale con le modifiche)
- **beneficiari**, destinatari dei benefici previsti dal provvedimento (imprese individuali, cooperative, piccole e medie imprese...)
- **tipologia iniziative**, l'obiettivo operativo della legge (costituzione di nuove imprese, rilevazione di imprese esistenti...)
- **requisiti**, le caratteristiche che i beneficiari devono possedere per poter accedere ai benefici previsti
- **spese ammissibili**, l'elenco delle spese "coperte" dai benefici finanziari
- **incentivi**, l'entità massima delle somme erogabili e le modalità con cui vengono erogate (contributo a fondo perduto, prestito, agevolazione, partecipazione societaria...)

La comprensione di un testo normativo implica anche la conoscenza di termini tecnici. Può essere di aiuto il Glossario che figura dopo questo capitolo.

REGIONE ABRUZZO

LEGGE	BENEFICIARI	TIPOLOGIA INIZIATIVE	REQUISITI	SPESA AMMISSIBILI	INCENTIVI
<p>N. 55/1998 - modificata da N. 142/1999 e N. 6/2000 - Legge quadro in materia di Politiche regionali di sostegno all'occupazione - Art. 4 - "Promozione di nuove imprese a struttura societaria o cooperativistica"</p> <p>TESTO COORDINATO</p>	<p>Imprese individuali, Cooperative e Società</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costituzione di nuove imprese; - rilevazione della titolarità di attività preesistenti per le imprese individuali; - acquisizione della qualità di socio in Società o Cooperative di produzione e lavoro preesistenti 	<p>Appartenenza del proprietario dell'impresa individuale e di almeno il 50% dei soggetti delle cooperative o società ad una delle seguenti categorie: disoccupati ultraquarantenni, donne, disoccupati o inoccupati iscritti da almeno 6 mesi nelle liste di collocamento; lavoratori in cassa integrazione guadagni straordinaria; lavoratori individuali in accordi per esuberanti di crisi aziendali; lavoratori iscritti da più di due anni nella prima classe delle liste di collocamento e non iscritti da almeno tre anni negli elenchi ed albi degli esercenti attività commerciali, degli artigiani e dei coltivatori diretti e agli albi dei liberi professionisti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costituzione della società; - impianti generali, macchinari e attrezzature; - brevetti e software; - ristrutturazione locali; - studi di fattibilità e piano d'impresa; - consulenze professionali propedeutiche all'avvio dell'attività 	<p>Massimo 100.000 Euro di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per le <i>Cooperative e le Società</i> <ul style="list-style-type: none"> • contributo a fondo perduto in conto capitale pari al 50% della spesa ammissibile; • prestito quinquennale senza interessi in misura non superiore al 50% della spesa ammissibile. - Per le <i>imprese individuali</i> <ul style="list-style-type: none"> • contributo a fondo perduto alle spese di investimento complessivamente non superiore a Euro 25.822,84 per avvio di nuova attività e per la rilevazione della titolarità di attività preesistenti; • contributo a fondo perduto alle spese di acquisizione delle partecipazioni societarie, per acquisire la qualità di Socio in Società o Cooperative di produzioni preesistenti, in misura non superiore ad Euro 15.493,70

LEGGE	BENEFICIARI	TIPOLOGIA INIZIATIVE	REQUISITI	SPESA AMMISSIBILI	INCENTIVI
N. 143/1995 - N. 96/1997 - N. 142/1999 - Interventi per la promozione di nuove imprese ed innovazione per la imprenditoria femminile TESTO COORDINATO	Imprese individuali, Cooperative e Società	Promozione di nuove imprese che presentino carattere di innovazione nel prodotto, nel processo o nel modello organizzativo	- Impresa con meno di 50 addetti di cui i 2/3 costituiti da donne; - imprese individuali il cui titolare sia donna	- Costituzione della società; - impianti, macchinari e attrezzature; - licenza, brevetti e software specifici; - servizi di tutoring in fase di Start-up	- Contributi in conto capitale nella misura massima del 50% della spesa ammissibile; - prestito quinquennale senza interessi pari al 50% della spesa ammissibile eccedente quella sovvenzionata dal contributo in conto capitale. Le agevolazioni non possono superare globalmente 100.000 Euro, nel caso di società o cooperative, e 40.000 Euro, nel caso di imprese individuali
N. 136/1996 - N. 101/1997 - N. 55/1998 - N. 142/1999 - Interventi finalizzati allo sviluppo di iniziative imprenditoriali giovanili ecompatibili nei territori dei Parchi Nazionali, Regionale e delle Riserve Naturali istituite con legge regionale TESTO COORDINATO	Cooperative e Società di nuova costituzione	Iniziativa imprenditoriale finalizzate a: - potenziamento della fruibilità turistica dei parchi e delle riserve naturali; - salvaguardia dell'ambiente; - realizzazione e commercializzazione di produzioni artigianali tipiche dei luoghi	Impresa costituita per i 2/3 da residenti in comuni ubicati nei parchi e nelle riserve naturali	- Costituzione della società; - impianti, macchinari e attrezzature; - licenza, brevetti e software specifici; - studi di fattibilità e piano d'impresa	Massimo 100.000 Euro di cui: - contributo a fondo perduto in conto capitale pari al 50% della spesa ammissibile; - prestito quinquennale senza interessi in misura non superiore al 50% della spesa di investimento ammissibile a finanziamento

REGIONE BASILICATA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 2/1999 - Modifiche ed integrazioni alla L.R. n. 1 del 7-1- 1998 - "Interventi a sostegno di nuove iniziative imprenditoriali e produttive a favore dell'occupazione"	Società e cooperative	Creazione di imprese giovani al fine di agevolare lo sviluppo di nuova imprenditorialità	<ul style="list-style-type: none"> - Sede operativa dell'impresa nel territorio regionale; - costituzione dell'impresa non inferiore al 51% di giovani di età compresa tra i 18 e i 35 anni (residenti in Basilicata da almeno 1 anno) e che detengano la maggioranza del capitale 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimenti quali: studio di fattibilità, oneri di progettazione e concessione edilizia, opere murarie, macchinari, impianti attrezzature, opere di allacciamento, brevetti, terreni; - spese relative ai primi due anni di gestione dell'impresa; - formazione imprenditoriale e servizi di tutoring 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Spese per investimenti</i>: contributi a fondo perduto per le spese di investimenti fino ad un max del 40% della spesa ammissibile fino ad un massimo di 500 milioni di lire - <i>spese di gestione</i>: per il primo anno può essere concesso un contributo fino al 75% dei costi sostenuti, fino ad un max di 70 milioni, mentre per il secondo anno tali valori scendono rispettivamente al 50% e a 50 milioni - finanziamenti agevolati a tasso e durata che tengano conto dei limiti fissati dalla UE e prevedono rate di rimborso annuali, da versarsi entro il 31 dicembre di ogni anno

REGIONE CALABRIA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 2/1988 - Interventi per l'accesso dei giovani nel mondo del lavoro e lo sviluppo dell'occupazione	Cooperative, società, associazioni	Promozione di iniziative imprenditoriali nei settori dell'agricoltura, turismo, artigianato, servizi alle imprese, beni culturali	<ul style="list-style-type: none"> - Disoccupati di età compresa prevalentemente tra i 18 e 29 anni appartenenti ad associazioni; - diplomati di età compresa tra i 18 e i 29 anni; - laureati di età non superiore ai 35 anni che promuovono iniziative di lavoro autonomo in forma associata 	<ul style="list-style-type: none"> - Spese di investimento di gestione e di funzionamento; - spese generali di avviamento relative alla costituzione della società; - predisposizione del progetto; - acquisto di materie prime o altre spese necessarie all'avviamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Contributi in conto capitale per spese di investimento nella misura del 75% fino all'importo di 500 milioni di lire; - contributi in conto capitale per le spese di gestione e funzionamento fino a 20 milioni per le società e associazioni e 60 milioni per le cooperative; - ulteriore contributo in relazione alle spese generali di avviamento da sostenere o già sostenute nel primo anno di esercizio e connesse alla realizzazione del progetto per un importo max di 50 milioni

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
<p>N. 8/2000 - Istituzione di un fondo a favore di imprese societarie che operano nel campo dei servizi informatici e telematici e specializzati su Internet</p>	<p>PMI sotto forma di società di persona o di capitali</p>	<p>Creazione di nuove imprese con oggetto sociale ed attività prevalente lo sviluppo di iniziative nel campo dei servizi informatici e telematici e specializzati su Internet</p>	<p>PMI con un numero di soci proponenti non inferiore a quattro</p>	<p>Elaboratori elettronici, software ed altre attrezzature</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contributo a fondo perduto, per una quota massima del 50% del beneficio concesso, riguardante spese in elaboratori elettronici, software ed altre attrezzature; - intervento nella forma di partecipazione al capitale sociale della Fincalbra che assumerà la veste di socio finanziatore dell'iniziativa e verserà per intero l'aumento del capitale sociale ad essa riservato <p>Entrambi gli incentivi dovranno essere compresi tra 100 milioni e 150 milioni di lire.</p>

REGIONE CAMPANIA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 28/1993 - Interventi a sostegno di nuove iniziative imprenditoriali e produttive in favore dell'occupazione	Società e cooperative	Costituzione di imprese, organizzate prevalentemente da giovani disoccupati	<p>Società o cooperative costituite per almeno 2/3 da giovani con i seguenti requisiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - età compresa tra i 18 e i 35 anni; - iscrizione nelle liste di disoccupazione da almeno 2 anni o in Cassa <p>Integrazione da almeno un anno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - residenza, da almeno 2 anni dalla data di presentazione della domanda, in un Comune della Campania; - titolarità di almeno 2/3 del capitale sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Studi di fattibilità; analisi di mercato; - progettazione e oneri per concessione edilizia; opere murarie o assimilate; - macchinari, impianti e attrezzature (nuovi di fabbrica); - brevetti; - attività di formazione e di riqualificazione funzionali alla realizzazione del progetto; - attività di promozione del prodotto o del servizio; - acquisto terreni solo nei casi di attività agricola o agriturismo, nei limiti del 50% del costo di acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> - Contributo in conto capitale del 60% della spesa ammissibile (non superiore a 600 milioni di lire). Tale contributo è elevato al 70% se almeno 1/3 dei soci è costituito da portatori di handicap ed ex tessicodipendenti o nel caso di società composte da 5 o più soci, da società costituite interamente da donne o da cooperative; - finanziamento fino al 30% delle spese ammissibili, con tasso a carico dei soggetti beneficiari pari a 1/3 di quello ufficiale di riferimento; - contributo per le spese di gestione dei primi 3 esercizi, così articolato: primo anno: contributo max del 75% (fino ad un max di 100 milioni); secondo anno: contributo max del 50% (fino ad un max di 65 milioni); terzo anno: contributo max del 25% (fino ad un max di 35 milioni)

REGIONE EMILIA ROMAGNA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 3/1999 - Riforma del sistema regionale locale - art. 54 comma 4 "Programma Regionale Triennale"	Cooperative, società, associazioni	Creazione di nuove imprese e successione nella conduzione di impresa, in particolare a favore dell'imprenditorialità giovanile e femminile	<ul style="list-style-type: none"> - Sede legale ed operativa dell'impresa nel territorio regionale; - imprese costituite non anteriormente a 12 mesi dall'entrata in vigore della legge e composte per almeno il 51% da giovani tra i 18 e i 35 anni preferibilmente alla ricerca di prima occupazione e/o donne 	<ul style="list-style-type: none"> - Costituzione dell'impresa; - consulenza e assistenza tecnica; - oneri sostenuti nel primo anno di attività; - acquisto di terreni, impianti, macchinari, attrezzature, brevetti, licenze e marchi; - acquisto, costruzione o ristrutturazione di fabbricati 	Contributo a fondo perduto in conto capitale pari al 50% della spesa ammissibile fino ad un max di 500 milioni di lire

REGIONE FRIULI VENEZIA GIULIA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 18/2005 - Norme regionali per l'occupazione, la tutela e la qualità del lavoro - art. 31 "Promozione di nuove attività imprenditoriali"	Imprese individuali, Cooperative e Società	Costituzione o acquisizione di una partecipazione prevalente da parte di soggetti in condizione di svantaggio occupazionale, in nuove imprese	<ul style="list-style-type: none"> - Sede legale ed operativa dell'impresa nel territorio regionale; - costituzione dell'impresa da parte di donne e/o soggetti in condizione di svantaggio occupazionale quali: <ul style="list-style-type: none"> • età superiore a 45 anni; • disabili; • persone a rischio di emarginazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Spese di investimento: acquisto di immobili, impianti, macchinari, programmi informatici, automezzi, brevetti; - acquisizione di servizi di consulenza; - partecipazione a corsi di formazione imprenditoriale 	Massimo 100.000 Euro a fronte delle spese sostenute nell'arco di un triennio decorrente dalla data di costituzione delle imprese
N. 1/1998 - Norme in materia di politica attiva del lavoro, collocamento e servizi all'impiego nonché norme in materia di formazione professionale e personale regionale	Imprese individuali, Cooperative e Società	Avvio di nuove attività finalizzate ad innovazione di processo e di prodotto imprenditoriali da parte di soggetti che presentano maggiore difficoltà nell'accesso al lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Sede legale ed operativa dell'impresa nel territorio regionale; - costituzione dell'impresa da parte di soggetti con difficoltà nell'accesso al lavoro quali: <ul style="list-style-type: none"> • giovani; • donne; • lavoratori in mobilità o in cassa integrazione; • disabili; • persone a rischio di emarginazione. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisto di immobili, impianti, macchinari, programmi informatici, automezzi, brevetti; - acquisizione di servizi reali e di consulenza; - partecipazione a corsi di formazione imprenditoriale 	Massimo 100.000 Euro a fronte delle spese sostenute nell'arco di un triennio decorrente dalla data di costituzione delle imprese

REGIONE LAZIO

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 19/1999 - Istituzione del prestito d'onore	Imprese individuali	Costituzione di nuove imprese	<ul style="list-style-type: none"> - Stato di non occupazione da almeno 6 mesi; - residenza nella Regione; - età compresa tra i 18 ed i 35 anni 	<ul style="list-style-type: none"> - Attrezzature ed altri beni materiali ed immateriali direttamente collegati al ciclo produttivo; - impianti specifici; - ristrutturazioni entro il limite del 10% del totale dello investimento ammesso 	<ul style="list-style-type: none"> - 50% del contributo in conto investimento; - 50% del prestito agevolato, restituibile in 5 anni ad un tasso a carico del beneficiario pari al 2,5% annuo

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
<p>N. 29/1996 - Disposizioni regionali per il sostegno all'occupazione - <i>II Capoverso "Creazione e sviluppo di PMI"</i></p>	<p>Imprese individuali, Cooperative e Società</p>	<p>Costituzione di nuove imprese nei seguenti settori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - artigianato, - industria, - servizi alle imprese; cultura e informazione, ambiente, turismo, manutenzione di opere civili e industriali 	<p>PMI con sede operativa nel Lazio e costituire da non più di un anno alla data di presentazione della domanda da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - soggetti di età tra i 18 e i 35 anni con iscrizione da almeno 6 mesi ai CPI (Centro per l'impiego); - donne non dipendenti, non pensionate e non titolari di partita IVA; - soggetti disoccupati da più di 2 anni; - soggetti iscritti ai CPI da più di 2 anni; - lavoratori iscritti nelle liste di mobilità o da queste decaduti per decorrenza dei termini; - lavoratori sospesi perché eccedenti nell'ambito dell'impresa con diritto al trattamento straordinario di integrazione salariale. Tali soggetti debbono rappresentare la maggioranza delle quote del capitale sociale ed essere soci amministratori dell'impresa beneficiaria dei contributi 	<ul style="list-style-type: none"> - Studi di fattibilità, progetto esecutivo e formazione dei soci (max 10% dell'investimento complessivo ammesso al contributo); - fabbricati e opere murarie di ristrutturazione per l'adeguamento dei locali operativi; - macchinari e attrezzature nuovi di fabbrica; - scorte di materie prime e semilavorati; - materiali di uso amministrativo e gestionale (registri, cancelleria, ecc.); - prestazione di servizi, e godimento beni di terzi (affitti, noleggi, utenze varie, ecc.); - formazione e qualificazione dei soci e del personale dipendente 	<p>Massimo 100.000 Euro pari all'80% delle spese ammissibili. La tipologia di contributo può essere scelta, a richiesta dell'impresa, tra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contributo in conto capitale; - contributo in conto interessi sugli investimenti, restituibile in cinque anni ad un tasso a carico del beneficiario pari al 2,5% annuo; - contributo in conto gestione (per i primi 3 anni di attività)

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
<p>N. 51/1996 - Interventi a sostegno dell'imprenditoria femminile nella Regione Lazio</p>	<p>Imprese individuali, società e cooperative</p>	<p>Costituzione di nuove imprese femminili</p>	<p>Piccole imprese (meno di 50 dipendenti), costituite in data successiva all'entrata in vigore della legge, costituite per almeno da 2/3 da donne; imprese individuali il cui titolare sia donna</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costituzione della società; - progettazione dell'attività; - formazione; - acquisto macchinari, impianti e attrezzature (nuovi di fabbrica); - locazione di immobili (spesa max di 15 milioni di lire ed esclusivamente per gli immobili destinati all'attività di produzione o di trasformazione di beni); - acquisto di servizi, know-how, brevetti, licenze, marketing, pubblicità 	<p>Contributi in conto capitale che non possono superare 100.000 Euro; nella misura del 20% della spesa ammissibile, nel caso di soggetti residenti e operanti in aree svantaggiate (obiettivo 2), mentre scende al 15% in tutti gli altri casi</p>

REGIONE LIGURIA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 43/1994 - Norme di attuazione della legge 5 ottobre 1991, n. 317 ed interventi per il sostegno delle piccole e medie imprese - art. 12 "Sostegno alla nuova imprenditorialità"	Imprese individuali, Cooperative e Società	Creazione di nuove imprese	<ul style="list-style-type: none"> - Piccole e medie imprese di produzione e di servizio alla produzione; - nuove imprese operanti dal 1° gennaio 1994 	Spese consuntive relative allo studio di un piano d'impresa o allo studio di riconversione aziendale e/o di diversificazione produttiva di attività esistenti	Contributo in conto capitale fino al 50% della spesa ammissibile e per un importo max di 30 milioni

REGIONE LOMBARDIA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 1/1999 - Interventi a sostegno dei lavoratori in difficoltà occupazionale - Art. 9 "Nuove attività imprenditoriali"	Società e cooperative	Favorire l'avvio di nuove attività imprenditoriali, con particolare attenzione ai giovani e alle fasce deboli	<ul style="list-style-type: none"> - Costituzione dell'impresa non prima di 18 mesi dalla data di presentazione della domanda; - sede legale ed operativa dell'impresa nel territorio regionale 	<ul style="list-style-type: none"> - Spese di investimento: acquisto dell'immobile, costi di beni strumentali, di avvio attività in franchising, di manutenzione, di automezzi necessari allo svolgimento dell'attività, straordinaria, di attività preesistenti inclusi i costi relativi all'avviamento. - Spese di pubblicità, progettazione e realizzazione di un sito internet 	Contributi a tasso agevolato fino all'80% dell'investimento ammissibile, entro una soglia max di 100000 Euro, con un minimo di 15.000 Euro, della durata non inferiore a 5 anni e non superiore a 10 anni
N. 34/1996 - Interventi regionali per agevolare l'accesso al credito alle imprese artigiane	Imprese individuali, Cooperative e Società	Avviamento di nuove imprese nel settore dell'artigianato	<ul style="list-style-type: none"> - sede legale ed operativa dell'impresa nel territorio regionale; - iscrizione all'Albo delle imprese artigiane 	<ul style="list-style-type: none"> - Spese di costituzione della società; - macchinari, impianti e attrezzature (nuovi e usati); - affitto (massimo per un anno); - costo di un dipendente o di un collaboratore (massimo per un anno) 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanziamento a tasso agevolato per investimenti e per spese di gestione fino al 100% dell'investimento ammissibile per un importo di minimo 20.000 e max 250.000 Euro; - leasing agevolato per beni strumentali coerenti con l'iniziativa per un importo di minimo 20.000 e max 250.000 Euro

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 35/1996 - Interventi regionali per lo sviluppo delle imprese minori	Imprese individuali, Cooperative e Società	Sostegno a imprese di nuova costituzione operanti nel campo della progettazione e realizzazione di prodotti e servizi innovativi	Piccole e medie imprese industriali ubicate in Lombardia	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisto e installazione di attrezzature tecnologiche; - formazione per il personale interno addeito alla progettazione; - consulenze tecniche specialistiche; - spese di costituzione per la nuova impresa. - progettazione e realizzazione dei prototipi 	Contributo pari al 30% delle spese sostenute nel primo triennio di attività, fino a un max di 100.000 Euro

REGIONE MARCHE

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
<p>N. 31/1997 - Interventi per sostenere e favorire nuova occupazione ed istituzione dell'osservatorio regionale sul mercato del lavoro - art. 6 "Incentivi alla imprenditorialità giovanile"</p>	<p>Imprese individuali, società e cooperative</p>	<p>Costituzione di nuove imprese nei settori produttivi o dei servizi</p>	<p>Imprese commerciali presenti nei comuni montani con meno di 1.000 abitanti e nei centri abitati, con meno di 500 abitanti, costituite da giovani fra i 18 e i 32 anni (requisito posseduto da almeno il 51% dei soci nel caso di società o cooperative), con priorità per coloro che risiedono nelle aree svantaggiate ai sensi della direttiva CEE 268/1975 e in particolare nelle aree parco ai sensi della legge 394/1991. Il limite di età viene esteso ai 40 anni per le seguenti categorie: lavoratori licenziati o in mobilità; laureati e diplomati (corsi post-diploma legalmente riconosciuti) di durata almeno biennale; portatori di handicap con invalidità superiore al 40%; emigrati che alla data di presentazione della domanda siano rientrati in Italia da non oltre 2 anni e residenti nelle Marche; immigrati extracomunitari regolarizzati e residenti nelle Marche; ex detenuti; donne</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impianti, attrezzature e scorte di materie prime; - spese di gestione; - assistenza tecnica 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Spese di impianti, attrezzature e scorte di materie prime:</i> finanziamento senza interessi, da restituirsì in 5 rate annuali, del 60% della spesa ammissibile fino ad un max di 100 milioni di lire, limite elevabile al 70% e 140 milioni nel caso di cooperative; - <i>Spese di gestione:</i> contributo a fondo perduto triennale fino ad un max di 80 milioni. Il primo anno il contributo è pari al 40% della spesa ammissibile, il secondo anno pari al 30% e il terzo al 20%; - <i>Spese di assistenza tecnica:</i> contributi a fondo perduto pari al 50% della spesa ammissibile, per importi non superiori a 10 milioni di lire per ciascuno dei primi tre anni di attività

REGIONE MOLISE

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 24/1995 - Promozione e sviluppo dell'imprenditorialità ed interventi per il mantenimento dell'occupazione	PMI in forma societaria o cooperativa	Sviluppo di PMI per favorire l'occupazione di giovani e categorie svantaggiate	<p>PMI costituite non anteriormente a 12 mesi dall'entrata in vigore della legge e composte per almeno il 51% da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - giovani tra i 18 e i 35 anni preferibilmente alla ricerca di prima occupazione; - disoccupati da oltre 24 mesi; - lavoratori in esubero, in CIGS o in mobilità; - donne disoccupate; - emigrati rientrati in Regione da non oltre 2 anni e che dimostrino una permanenza all'estero di oltre 4 anni consecutivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborazione del progetto; - impianti, macchinari, attrezzature, - software, - veicoli per trasporto esclusivo di merci; - formazione del personale; - opere murarie, - ripristino di stabili in disuso, acquisto terreni e brevetti; - acquisti di materie prime, semilavorati, prodotti finiti, merci; - affitto aziende ed immobili adibiti ad ufficio 	<p>Massimo 500 milioni di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contributo pari al 90% (max di 10 milioni) delle spese sostenute per la costituzione e l'avvio dell'impresa; - prestito, pari al 10% dell'importo ammesso a contributo, da restituire, senza interessi, in cinque soluzioni annue; - contributo in conto capitale fino al limite massimo del 40% delle spese ritenute ammissibili. Il limite massimo è elevato al 60% per le PMI costituite almeno dal 50% da donne o dal 30% di soggetti appartenenti alle categorie svantaggiate; - contributo in conto interessi su un mutuo di importo pari al 50% delle spese riconosciute ammissibili della durata massima di 5 anni; - contributo in conto gestione, nella misura del 30% sulle spese di gestione del primo anno e del 20% su quelle del secondo anno

REGIONE PIEMONTE

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
<p>N. 28/1993 - modificata da N. 22/1997 (Titolo II) Misure straordinarie per incentivare l'occupazione mediante la promozione e il sostegno di nuove iniziative imprenditoriali e per l'inserimento di nuovi posti di lavoro rivolti a soggetti svantaggiati</p> <p>TESTO COORDINATO</p>	<p>Imprese individuali, società</p>	<p>Sviluppo di nuove imprese mediante il recupero e la valorizzazione delle competenze e capacità tecniche e professionali dei lavoratori e delle lavoratrici coinvolte in processi di crisi industriale</p>	<p>Imprese operanti nel territorio regionale, prevalentemente costituite da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - giovani di età compresa tra i 18 e i 35 anni; - persone poste in lista di mobilità; - emigrati piemontesi; - donne; - iscritti da almeno 24 mesi nella prima classe delle liste di collocamento 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Spese di avvia:</i> predisposizione del progetto di impresa, costituzione dell'impresa; - <i>spese di assistenza tecnica-gestionale:</i> acquisizione di servizi di assistenza tecnica e gestionale nel primo anno di esercizio dell'impresa; - <i>spese relative agli investimenti:</i> acquisizione di macchinari, impianti, attrezzature e automezzi, sistemi informatici, licenze e brevetti, attivazione e adeguamento impianti tecnici e adeguamento locali 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Spese relative a investimenti:</i> finanziamento agevolato del 50% delle spese ammissibili, fino a un max di 200 milioni; - <i>spese di avvia:</i> contributo pari al 50% delle spese ammissibili per un max di 25 milioni; - <i>spese di assistenza tecnica-gestionale:</i> contributo a fondo perduto pari al 50% delle spese ammissibili, per un max di 10 milioni

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 21/1997 - Norme per lo sviluppo e la qualificazione dell'artigianato	Imprese individuali, società, cooperative	Costituzione di nuove imprese artigiane	Imprese artigiane costituite entro un anno dalla data di presentazione della domanda	<ul style="list-style-type: none"> - macchinari e/o impianti tecnici; - automezzi; - apparecchiature informatiche e relativi programmi applicativi; - opere murarie e ristrutturazioni in genere; - acquisizione di servizi reali (consulenze, promozione e pubblicità) 	Finanziamento del 100% della spesa ammissibile, della durata massima di 60 mesi

REGIONE SARDEGNA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 26/2000 - Norme a sostegno all'imprenditoria femminile in attuazione della Legge 25 febbraio 1992, n. 215	Imprese individuali, cooperative	Creazione e sviluppo dell'imprenditoria femminile, nei settori dell'industria, dell'artigianato, del commercio e dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> - Sede operativa dell'impresa nel territorio regionale; - costituzione dell'impresa non inferiore al 60% di donne e le cui quote di partecipazione spettino in misura non inferiore al 2/3 	<ul style="list-style-type: none"> - Impianti ed attrezzature; - acquisizione di servizi destinati all'aumento della produttività e dell'innovazione organizzativa 	Le spese previste sono determinate in 15.546.000.000 di lire per l'anno 2000. Le risorse finanziarie regionali verranno integrate di anno in anno con le risorse finanziarie nazionali stanziare a favore della Regione Sardegna con decreto del Ministero dell'Industria, del commercio e dell'artigianato
N. 1/2002 - Imprenditoria giovane: provvedimenti urgenti per favorire l'occupazione	PMI sotto forma di società e cooperative	Sviluppo dell'imprenditoria e dell'occupazione giovane nei settori di: produzione di beni e servizi, ivi compresi i servizi socio assistenziali e turismo	<ul style="list-style-type: none"> - Sede operativa dell'impresa nel territorio regionale; - costituzione dell'impresa non inferiore al 60% di giovani di età compresa tra i 18 ed i 35 anni, iscritti alle liste di collocamento. <p>Per le società di capitali, le quote di partecipazione devono essere possedute da un minimo di tre soggetti; le società di persone devono essere costituite da un minimo di tre soggetti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisto di materie prime; - trasporti e magazzinaggi esterni ed interni alla Sardegna; - acquisto o produzione di energia, per approvvigionamento idrico e per smaltimento rifiuti industriali; - costi bancari ed oneri finanziari esclusi quelli relativi a finanziamento agevolato 	<p>Contributo a copertura delle spese di gestione nelle seguenti misure:</p> <ul style="list-style-type: none"> - per il primo anno di attività: 75% per i primi 400 milioni di lire (600 nel caso di cooperative) di spese, 50% per ulteriori 600 milioni (400 nel caso di cooperative); - per il secondo anno di attività: 50% per i primi 400 milioni (600 nel caso di cooperative) di spese, 30% per gli ulteriori 600 milioni (400 nel caso di cooperative)

REGIONE SICILIA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 31/1997 - Interventi a sostegno delle iniziative di lavoro autonomo e della piccola impresa	Imprese individuali, Cooperative e Società	Programmi d'investimento per nuove iniziative nei settori del commercio, dell'artigianato e dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> - Sede operativa dell'impresa nel territorio regionale; - costituzione dell'impresa di massimo 5 persone compresi nelle seguenti categorie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ giovani tra i 18 ed i 35 anni non compiuti; ▪ disoccupati da almeno un anno; ▪ emigrati che alla data di presentazione della domanda siano rientrati in Italia da non oltre un anno, siano residenti in Sicilia e che pongano in essere una attività di impresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisto di impianti, attrezzature ed altri beni materiali ed immateriali; - costo del franchising ad utilità pluriennale; - brevetti ed opere d'ingegno; - opere murarie; - acquisto di scorte tecniche e di magazzino in misura adeguata all'attività dell'impresa; - certificazione dei sistemi di qualità del processo e del prodotto; - acquisto del terreno 	<ul style="list-style-type: none"> - Contributo in conto capitale per il primo triennio di attività, sulle spese di costituzione e su quelle di gestione, in misura non superiore al 60% per il primo anno, al 55% per il secondo anno e al 50% per il terzo anno, per un importo annuo non eccedente 60 milioni di lire; - finanziamento non superiore a 500 milioni di lire, della durata massima di 10 anni, incluso un periodo di utilizzo e preammortamento non superiore a 2 anni ad un tasso d'interesse annuo pari al 40%, ridotto al 20% nel caso di cooperative. Nel caso di giovani, disoccupati e emigrati, il finanziamento è elevabile a 600 milioni e il tasso annuo di interesse è pari al 30%

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 25/ 1993 art. 38- 53 - Interventi straordinari per l'occupazione produttiva in Sicilia	Imprese individuali, Cooperative e Società	Realizzazione di nuove strutture commerciali	Piccole imprese (con meno di 50 dipendenti)	<ul style="list-style-type: none"> - Locali da adibire all'esercizio dell'attività commerciale; - attrezzature necessarie per l'esercizio dell'attività; - attrezzature e programmi gestionali per l'informatizzazione dell'azienda 	Finanziamenti agevolati in 12 anni, fino ad un importo di 500 milioni di lire, per un massimo dell'80% della spesa ammissibile.
N. 32/2000 - Disposizioni per l'attuazione del POR 2000-2006 e di riordino dei regimi di aiuto alle imprese - art. 29-30- * <i>Imprenditoria giovanile e femminile</i>	Imprese individuali, cooperative e Società	Favorire la nascita di nuova imprenditorialità giovanile e femminile con riguardo a quella che prevede lo sviluppo di attività ad alto contenuto tecnologico	<ul style="list-style-type: none"> - PMI di nuova costituzione o costituite da non più di un anno dalla presentazione della domanda e che non abbiano già iniziato l'attività produttiva; - sede dell'impresa in Regione - costituzione dell'impresa in misura non inferiore al 60%, di giovani tra i 18 ed i 40 anni non compiuti, e/o da donne; - età del titolare dell'impresa individuale compresa tra i 18 ed i 40 anni non compiuti 	Spese per investimento iniziale produttivo	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivi per ciascun progetto di investimento non superiori a 2,5 miliardi di lire; - contributo aggiuntivo a copertura totale delle spese per servizi di tutoraggio

REGIONE TOSCANA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 27/1993 - Agevolazioni per la creazione di nuove imprese a sostegno dell'imprenditoria giovanile	Imprese individuali, società e cooperative	Costituzione di nuove imprese a sostegno dell'imprenditoria giovanile	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Imprese individuali:</i> età dell'imprenditore non superiore a 35 anni al momento della costituzione dell'impresa; - <i>Società:</i> età di almeno il 50% dei soci, che detengano almeno il 51% del capitale sociale, non superiore a 35 anni al momento della costituzione dell'impresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisto di terreni o del diritto di superficie; - acquisto, costruzione, ristrutturazione di fabbricati (max 40% importo totale); - acquisto di impianti, macchinari, attrezzature; - acquisto di brevetti, marchi e software; - marketing operativo e strategico; - progetti necessari alla presentazione della domanda di contributo (max 1,5% del costo totale) 	<ul style="list-style-type: none"> - Contributo in conto capitale del 10% della spesa ritenuta ammissibile; - contributo in conto interessi, tale da abbattere di 2 punti il tasso effettivamente a carico delle imprese, su operazioni di finanziamento a medio termine o di leasing di importo non superiore al 65% delle spese di investimento; - contributo in conto capitale, non superiore al 10% delle spese di investimento ammissibili, congiuntamente a un contributo in conto interessi o in conto canoni, pari ad 1 punto, su operazioni di finanziamento a medio termine o di leasing di importo non superiore al 65% delle spese di investimento. <p>L'importo massimo dell'investimento ammissibile va da Euro 258.228,45 a 387.342,67 per le imprese che presentano il requisito di priorità per la realizzazione di investimenti innovativi</p>

REGIONE TRENINO ALTO ADIGE

Provincia Autonoma di Bolzano

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 4/1997 - Interventi della Provincia autonoma di Bolzano - Alto Adige per il sostegno dell'economia	Imprese individuali, società, cooperative	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di nuove imprese formate in maggioranza da giovani o da donne; - rilevamento di attività preesistente 	<p>PMI con sede legale e produttiva dell'impresa nel territorio di Bolzano di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>imprese individuali</i>: il titolare deve essere donna; - <i>società e cooperative</i>: le donne devono essere in maggioranza numerica non inferiore al 60% o le quote di partecipazione al capitale devono essere per almeno i 2/3 di proprietà di donne. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Spese per investimenti</i>: impianti, macchinari e attrezzature, opere murarie, brevetti e software; - <i>spese di gestione</i>: consulenze, formazione tecnica e specialistica rivolto al personale dell'impresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Contributo a fondo perduto per investimenti: 50% dell'investimento ammissibile fino ad un max di 100.000 Euro in tre anni; - contributo a fondo perduto per spese di gestione: 50% della spesa ammissibile nel caso di consulenze e di formazione generale; 35% nel caso di formazione specialistica

Provincia Autonoma di Trento

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
<p>N. 6/1999 - Interventi della provincia autonoma di Trento per il sostegno dell'economia e della nuova imprenditorialità</p>	<p>Imprese individuali, società, cooperative</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costituzione di nuove imprese; - rilevamento di attività preesistente 	<p>PMI operanti in Provincia di Trento</p>	<p>Investimenti fissi relativi a terreni, fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature e brevetti</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contributi in conto capitale, in una o più soluzioni fino all'80% della spesa ammissibile; - contributi in conto canoni per operazioni di leasing per un massimo del 25% del monte salari annuo lordo <p>Tali aiuti sono concessi con priorità per l'imprenditorialità giovanile e femminile per le imprese aventi sede in zone montane caratterizzate da marginalità socio-economica ed erogati per un max di tre anni</p>

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
<p>N. 19/1983 - Organizzazione degli interventi di politica del lavoro</p>	<p>Imprese individuali, società, cooperative</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sostegno all'avvio di nuove attività di lavoro autonomo e alla creazione di imprese di piccole dimensioni; - rilevamento di attività preesistente 	<ul style="list-style-type: none"> - lavoratori espulsi dai processi produttivi, inseriti in apposite liste di mobilità; - disoccupati per cessazione di attività produttiva o di riduzione del personale, con un rapporto continuativo di lavoro presso l'ultimo datore di lavoro di almeno 24 mesi; - emigrati e rimpatriati disoccupati; - donne disoccupate da più di 12 mesi o che si presentano per la prima volta sul mercato del lavoro o vi si ripresentano dopo un'assenza superiore ai 24 mesi; - uomini disoccupati da più di 12 mesi; - disoccupati con invalidità superiore al 45% iscritti ad apposite liste. 	<p>Studio di fattibilità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contributo a fondo perduto per investimenti: 100% dell'investimento ammissibile per un importo max di 40 milioni di lire; - contributo a fondo perduto pro capite variabile in funzione del soggetto richiedente: 30 milioni di lire per persone disoccupate con invalidità superiore al 45%; 20 milioni per lavoratori in fase di espulsione e espulsi dai processi produttivi, persone disoccupate in seguito a cessazione di attività produttiva, donne disoccupate da più di 12 mesi; 18 milioni per persone emigrate e rimpatriate disoccupate, uomini disoccupati da più di 12 mesi

REGIONE UMBRIA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 12/1995 - Agevolazioni per favorire l'occupazione giovanile con il sostegno di nuove iniziative imprenditoriali	Imprese individuali, società e cooperative	Costituzione e avvio di imprese, formate da giovani, volte alla produzione di beni e alla fornitura di servizi	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Imprese individuali</i>: età del titolare compresa tra i 18 e i 32 anni e residenza nel territorio regionale; - <i>società o cooperative</i>: costituite da un numero di soci di età compresa fra i 18 e i 32 anni che rappresentino almeno il 50% del totale dei soci. <p>Il limite di 32 anni è elevabile a 40 in caso di lavoratori in difficoltà occupazionale, di donne che intendano reinserirsi nel mercato del lavoro e di portatori di handicap superiore al 40%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costituzione dell'impresa; - consulenza e assistenza tecnica; - oneri sostenuti nel primo anno di attività; - acquisto di terreni, impianti, macchinari, attrezzature, brevetti, licenze e marchi; - acquisto, costruzione o ristrutturazione di fabbricati 	<ul style="list-style-type: none"> - Copertura delle spese di costituzione sino ad un max di lire 2.500.000; - rimborso fino al 100% delle spese sostenute per consulenza ed assistenza tecnica per i primi tre anni di vita, fino ad un tetto massimo di lire 6.000.000 per anno; - contributo a fondo perduto fino ad un massimo del 50% degli oneri sostenuti nel primo anno di attività e comunque per un importo non superiore a lire 10.000.000 per: spese di locazione di immobili strumentali all'attività dell'impresa e oneri finanziari derivanti da operazioni di finanziamento a breve termine; - anticipazioni fino ad un max dell'80% e comunque per un importo non superiore a lire 240.000.000 delle spese riferite a: acquisto di terreni, impianti, macchinari, attrezzature, brevetti, licenze e marchi; acquisto, costruzione, ristrutturazione di fabbricati strumentali alle attività di impresa

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
<p>N. 11/2003 - Interventi a sostegno delle politiche attive del lavoro, modificazioni ed integrazioni della legge regionale 25.11.98, n. 41 e disciplina del Fondo regionale per l'occupazione dei disabili</p>	<p>Imprese individuali, società e cooperative</p>	<p>Creazione di nuove imprese, specie nell'ambito di progetti destinati a favorire l'occupazione dei soggetti svantaggiati sul mercato del lavoro, degli inoccupati e dei disoccupati di lunga durata</p>	<p>PMI costituite non anteriormente a 12 mesi dall'entrata in vigore della legge e composte per almeno il 51% da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - giovani tra i 18 e i 35 anni preferibilmente alla ricerca di prima occupazione; - disoccupati da oltre 24 mesi; - lavoratori in esubero, in CIGS o in mobilità; - donne disoccupate; - emigrati rientrati in Regione da non oltre 2 anni e che dimostrino una permanenza all'estero di oltre 4 anni consecutivi; - portatori di handicap con invalidità superiore al 40%; - immigrati extracomunitari regolarizzati e residenti in Umbria; - ex detenuti 	<ul style="list-style-type: none"> - Costituzione della società; - impianti generali, macchinari e attrezzature; - brevetti e software; - ristrutturazione locali; - studi di fattibilità e piano d'impresa; - consulenze professionali propedeutiche all'avvio dell'attività 	<p>Massimo 100.000 Euro a fronte delle spese sostenute nell'arco di un triennio decorrente dalla data di costituzione delle imprese</p>

REGIONE VALLE D'AOSTA

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 7/2003 - Disposizioni in materia di politiche regionali del lavoro, di formazione professionale e di riorganizzazione dei servizi per l'impiego - art. 3 "Politiche regionali del lavoro"	Imprese individuali	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di impresa attraverso l'attivazione di servizi reali e di incentivi economici che favoriscano l'autoimpiego; - azioni finalizzate a sostenere il passaggio di proprietà nelle microimprese o nell'attività di lavoro autonomo; - sviluppo della imprenditorialità femminile 	<p>Soggetti residenti in Valle d'Aosta che al momento dell'inoltro della richiesta di contributo risultino:</p> <ul style="list-style-type: none"> - disoccupati; - non iscritti al Registro delle Imprese; - non aver cessato attività d'impresa analoghe a quella che intendono avviare nei sei mesi precedenti la presentazione della domanda di ammissione a contributo; - non essere, a nessun titolo, appartenenti a società attive nel settore della nuova iniziativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Azioni di informazione, sensibilizzazione e orientamento anche attraverso la gestione di uno o più sportelli sul territorio; - assistenza tecnica per l'elaborazione dei progetti d'impresa attraverso interventi formativi collettivi e/o individualizzati; - azione di tutoraggio; - beni strumentali strettamente pertinenti l'esercizio dell'attività; - realizzazione di impianti; 	<ul style="list-style-type: none"> - Contributo di Euro 3.000 a titolo di sostegno al reddito; - contributo a fondo perduto in conto impianti, non superiore a Euro 12.000, graduato al piano degli investimenti per ogni soggetto disoccupato o in cerca di occupazione che assume un ruolo imprenditoriale, con un max di Euro 24.000 per le forme di esercizio collettivo; - prestito d'onore non superiore a Euro 30.000 per l'acquisto di beni strumentali strettamente pertinenti l'esercizio dell'attività

REGIONE VENETO

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 1/2000 - Interventi per la promozione di nuove imprese e di innovazione dell'imprenditoria femminile	Imprese individuali, società, cooperative	Promozione dell'imprenditoria femminile, particolarmente in settori innovativi	<p>PMI con sede operativa nel Veneto di cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>imprese individuali</i>: il titolare deve essere una donna residente nel Veneto da almeno 2 anni; - <i>società e cooperative</i>: i soci e/o organi di amministrazione per almeno 2/3 devono essere costituiti da donne residenti nel Veneto da almeno 2 anni e detenere il capitale sociale per almeno il 51% 	<ul style="list-style-type: none"> - Spese di avvio dell'impresa; - spese per la formazione 	<p>Massimo 100.000 Euro pari all'80% delle spese ammissibili. La tipologia di contributo può essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - in conto capitale per l'avvio dell'impresa; - relativa a finanziamenti agevolati per avviare processi innovativi dei prodotti e delle attività produttive aziendali tramite apposito fondo di rotazione costituito presso Veneto Sviluppo S.p.A.; - per la formazione di titolari, dirigenti, dipendenti di sesso femminile

Legge	Beneficiari	Tipologia iniziative	Requisiti	Spese ammissibili	Incentivi
N. 57/1999 - Interventi regionali per lo sviluppo dell'imprenditoria giovanile veneta	Imprese individuali, società, cooperative	Creazione di nuove imprese	Giovani tra i 20 e i 35 anni, che risultino disoccupati o inoccupati da almeno 6 mesi e residenti nel Veneto da almeno 5 anni	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di impianti generali; - acquisto di macchinari e attrezzature; - progettazioni; - acquisto di brevetti e software; - atti notarili per la costituzione della società; - consulenze e analisi di mercato; - locazioni di immobili; - acquisto, costruzione e ristrutturazione di immobili; - acquisto di terreni; - spese di gestione del primo anno di attività 	<p>Contributo in conto capitale e finanziamenti nelle seguenti misure:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>per gli investimenti</i>: un contributo pari al 70% della spesa ammissibile, fino ad un importo max di 50 milioni, erogato per il 70% sotto forma di contributo a fondo perduto e per la parte rimanente come finanziamento della durata triennale; - <i>per le spese di gestione</i>: contributo fino al 50% delle spese sostenute nel primo anno fino ad un max di 10 milioni erogato per il 50% come contributo e la parte rimanente come finanziamento di durata triennale

Laboratori



Forse la legge che hai trovato in questo testo è stata sostituita o integrata da altri provvedimenti normativi. Cercala su Internet e analizzala.

Es.
1

PRIMA ESERCITAZIONE

La tua Regione ha emanato una nuova legge a favore della imprenditorialità? Puoi domandarlo all'Ufficio della tua Regione che si occupa di queste tematiche (nella tavola che segue trovi l'indirizzo) o puoi trovarlo su Internet. È sufficiente che tu vada nel sito ufficiale della tua Regione e con una buona navigazione, magari utilizzando come parole chiave: "imprenditorialità" e/ "imprenditorialità giovanile" arriverai al provvedimento che ti interessa. Poi, analizzalo, con l'aiuto della griglia seguente:

a. Numero e denominazione della legge	
b. Destinatari	
c. Requisiti dei destinatari	
d. Settori produttivi	
e. Agevolazioni finanziarie	
f. Servizi utilizzabili	
g. Modalità di presentazione della domanda	

REGIONI	ASSESSORATO/DIREZIONE COMPETENTI	INDIRIZZI
Abruzzo	Attività produttive	Via Passolanciano 75, Pescara Tel. 085.7672966/2382
Basilicata	Attività produttive, politiche dell'impresa, innovazione tecnologica	V.le della Regione Basilicata 6, Potenza Tel. 0971.668910
Calabria	Attività produttive	Viale Cassiodoro, Pal. Europa, S. Maria di Catanzaro, Catanzaro Tel. 0961.858311
Campania	Agricoltura e Attività Produttive	Centro Direzionale, isola A6, Napoli Tel. 081.796 6800 / 6801
Emilia Romagna	Attività produttive, commercio e turismo	Viale Aldo Moro 44, Bari Tel. 051.6396419
Friuli Venezia Giulia	Attività produttive	Via Trento 2, Trieste Tel. 040.3772454
Lazio	Lavoro Pari Opportunità e Politiche Giovanili - Sviluppo imprenditoriale	Via Rosa Raimondi Garibaldi, Roma Tel 06.51683554
Liguria	Formazione, Istruzione, Lavoro	Via Fieschi 15, Genova Tel 010.54851
Lombardia	Artigianato, nuova economia, ricerca e innovazione tecnologica	P.za Duca d' Aosta 4, Milano
Marche	Istruzione, Formazione e Lavoro	Via Tiziano 44, Ancona Tel. 071.8063953
Molise	Attività produttive	Via Roma 84, Campobasso Tel. 0874.429824
Piemonte	Formazione Professionale - Lavoro - Sviluppo imprenditoriale	Via Pisano 6, Torino tel. 011.4321459
Puglia	Lavoro, Cooperazione e Formazione Professionale	Via Corigliano, Z.I. c/o CIAPI, Bari Tel. 080.5405485
Sardegna	Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale	Via XXVIII Febbraio 1, Cagliari Tel. 070.6065704
Sicilia	Lavoro	Via Imperatore Federico 70/B, Palermo Tel. 091.7078428
Toscana	Istruzione Formazione Lavoro	Piazza della Libertà 16, Firenze Tel. 055.438 2390
Trentino Alto Adige	Agenzia del Lavoro della Provincia di Bolzano	Via Raiffeisen 5, Bolzano
	Agenzia del Lavoro della Provincia di Trento	Via Guardini 75, Trento Tel. 461.496018
Umbria	Sviluppo eco. Attività Produttive Istruzione, Formazione e Lavoro	Via M. Angeloni 61, Perugia Tel. 075.5045190
Valle d'Aosta	Attività Produttive e Politiche del Lavoro	P.zza Deffeyes 1, Aosta Tel. 0165.273111
Veneto	Attività produttive, Istruzione e Formazione	Rio Tre Ponti Dorsoduro 3494/a, Venezia Tel. 041.2791560

GLOSSARIO

Abilità imprenditoriali - L'insieme delle risorse e delle competenze che caratterizzano idealmente l'imprenditore. Tra le abilità più importanti per un imprenditore possiamo individuare: la creatività, la capacità di risolvere i problemi, l'assertività, l'efficacia comunicativa, la gestione dello stress, la disposizione a lavorare in gruppo, la leadership.

Accantonamento - Costi rilevati nell'esercizio finanziario in corso a copertura di perdite future (per esempio crediti di dubbia esigibilità).

Accaparramento di manodopera - Pratica consistente nel tenere impiegati i lavoratori anche in periodi di scarsa domanda, in alternativa al licenziamento.

Accomandante (socio) - Socio che risponde della sola quota conferita nelle obbligazioni di una società in accomandita semplice.

Accomandatario (socio) - Socio che risponde illimitatamente nelle obbligazioni di una società in accomandita semplice o in accomandita per azioni.

Addizionalità (principio della) - L'intervento finanziario della Comunità va ad aggiungersi a risorse pubbliche nazionali che lo Stato membro deve mantenere nel corso del periodo di programmazione. Infatti, gli stanziamenti dei fondi strutturali non devono comportare una riduzione dell'impegno dello Stato membro.

Agevolazioni finanziarie - Forme di finanziamento alle imprese d'emanazione comunitaria, nazionale o regionale. Possono assumere la forma tecnica di contributi in conto capitale, contributi in conto interessi, contributi in conto gestione, crediti d'imposta. Tali agevolazioni sono uno strumento di politica economico-industriale.

Ambito competitivo - Dove l'impresa decide di competere.

Amministratori - Sono coloro che, non avendo necessariamente la proprietà dei capitali di rischio impiegati nell'attività, deliberano attraverso il *Consiglio d'Amministrazione*, sulle azioni che la società compie in regime di normale funzionamento.

Amministrazione - Funzione aziendale finalizzata al coordinamento ed alla gestione di tutte le operazioni necessarie al raggiungimento del fine aziendale.

Termine frequentemente utilizzato per indicare l'attività dell'ufficio aziendale che si occupa della parte burocratica.

Ammortamento - Procedimento tecnico-contabile con cui si ripartiscono in più esercizi i costi pluriennali sostenuti per acquisire le immobilizzazioni materiali ed immateriali. Detti costi devono essere sistematicamente imputati per quote ad ogni esercizio, in relazione alla loro vita utile. L'ammortamento ha inizio nell'esercizio in cui il bene è disponibile e per tutta la durata della vita utile economica e non fisica.

Ammortamento fiscale - Quota d'ammortamento riconosciuta dal Fisco. Infatti, nel calcolare il reddito imponibile, il Fisco non prende in considerazione gli ammortamenti relativi alle immobilizzazioni materiali così come sono stati effettuati in contabilità, ma detta una normativa concernente appunto l'ammortamento fiscale.

Ammortamento immobilizzazioni immateriali - Diminuzione del valore contabile di un'immobilizzazione immateriale durante un determinato esercizio finanziario.

Ammortamento immobilizzazioni materiali - Imputazione della quota di costo, relativo all'immobilizzazione materiale, ad un esercizio finanziario.

Analisi dello scostamento - Analisi che permette il raffronto tra gli stessi valori (conto economico, stato patrimoniale, indici, ecc.) considerati in periodi differenti, facilitando il soggetto che compie l'analisi nel capire in quale/i voci del prospetto analizzato si sono verificate variazioni significative.

Analisi di bilancio - L'insieme delle tecniche che permettono di arrivare a giudizi di sintesi su importanti aspetti della gestione aziendale. Sono utilizzabili all'interno dell'impresa per scopi gestionali, in sede di programmazione e di controllo, all'esterno per scopi conoscitivi od operativi.

Analisi di bilancio per flussi - Procedimento che permette di valutare le variazioni in aumento od in diminuzione intervenute in un fondo di valori in un determinato periodo.

Analisi di bilancio per indici - Procedimento che permette di valutare la redditività, l'economicità, la produttività, lo stato finanziario della gestione attraverso lo studio d'indicatori economico-finanziari, risultanti dal confronto di gruppi di valori provenienti dallo stato patrimoniale e dal conto economico.

Analisi di contesto - Attività di ricerca d'informazioni; attraverso la correlazione di diverse variabili territoriali/settoriali si cerca di individuare un "ambiente favorevole" allo sviluppo dell'attività imprenditoriale nelle sue diverse articolazioni, in particolare per lo sviluppo di piccole o micro imprese.

Analisi settoriale - Studio o ricerca che analizza lo stato e le prospettive di uno specifico settore economico. È uno strumento d'estrema utilità per la comprensione reale del mercato in cui si vuole entrare.

Analisi strategica - Processo, analitico/progettuale ed operativo, attraverso il quale è individuata e definita la strategia da seguire.

Aree depresse - Aree geografiche che rientrano negli obiettivi 1 e 2, ed ex 5b dei fondi strutturali comunitari (Regolamento CE n.1260/1999).

L'obiettivo 1 comprende le Regioni in ritardo di sviluppo (PIL <75% del PIL comunitario); l'obiettivo 2 comprende le aree in fase di mutazione socioeconomica nei settori dell'industria e dei servizi, le zone rurali in declino, le zone urbane in difficoltà e le zone dipendenti dalla pesca che si trovano in una situazione di crisi.

Le aree obiettivo 2 sono le aree in declino industriale oppure in riconversione rurale oppure ancora aree urbane in difficoltà, zone dipendenti dalla pesca e in riconversione, fortemente dipendenti da servizi. Le aree obiettivo 5b sono state ricomprese nel nuovo obiettivo 2.

Assemblea dei soci - Organo collegiale che riunisce i possessori di capitale di rischio. Delibera, di norma, su questioni di straordinaria amministrazione.

Aspettative adattive - Meccanismo di formazione delle aspettative basato sulla correzione degli errori commessi in passato.

Aspettative razionali - Meccanismo di formazione delle aspettative basato su previsioni razionali dell'andamento futuro delle variabili economiche.

Associazione in partecipazione - Contratto in base al quale l'associante versa all'associato parte degli utili della sua impresa, a seguito di una prestazione d'opera, oppure dell'apporto di qualsiasi altro bene suscettibile di valutazione economica. Gli articoli del Codice civile che disciplinano questo tipo di contratto, sono il 2549 e segg.

Assunzioni - Impiego di nuovi lavoratori da parte delle imprese.

Attestato di conformità - Atto mediante il quale un laboratorio di prova testimonia che un determinato campione è conforme ad una specifica norma od altro documento normativo.

Attività - Tutti quei beni o crediti appartenenti al soggetto economico. Nel bilancio aziendale, le attività sono iscritte nella sezione sinistra dello Stato Patrimoniale.

Attività corrente - Attività esigibile entro un anno. È quella parte dello Stato patrimoniale che rappresenta beni, crediti e liquidità facilmente convertibili in mezzi di pagamento.

Attività economica - Attività volta alla produzione di beni e servizi per scopi commerciali.

Attività fisse - Investimenti in immobili, attrezzature, impianti produttivi.

Attività operative - Denaro investito nell'attività sotto forma d'immobilizzazioni e capitale circolante. È uguale alla somma del capitale di terzi, del capitale proprio e dei debiti tributari.

Attivo circolante - Attività liquide o prontamente e facilmente liquidabili.

Attivo lordo - Il totale dell'attività, senza dedurre le relative passività.

Attivo netto - Il totale dell'attività, cui sono state dedotte le relative passività.

Atto annullabile - Atto giuridico invalidabile.

Atto costitutivo - Contratto mediante il quale viene costituita una società.

Si tratta di un atto generalmente redatto da un Notaio (dunque è un *atto pubblico*) che in ogni caso provvede ad autenticare le firme.

Atto pubblico - Atto redatto, secondo le formalità previste dalla legge, da un notaio o da altro pubblico ufficiale, autorizzato a conferirgli pubblica fede nel luogo in cui viene formato (art. 2699 cod. civ.).

Autonomia patrimoniale - Separazione del patrimonio aziendale da quello dei soci. È la società con il proprio patrimonio a rispondere nei confronti dei terzi.

Azienda - Complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa (art. 2555 c.c.).

Azienda leader del mercato - Azienda che detiene la quota di mercato più alta.

Azione - Documento che attribuisce la qualità di socio a chi lo possiede, è un titolo che rappresenta un diritto frazionario di proprietà sul patrimonio della società.

Banca dati - Informazioni raccolte su supporti informatici che possono essere consultati da chiunque.

Banda di oscillazione (del tasso di cambio) - Limiti entro i quali il tasso di cambio è libero di fluttuare nell'ambito di un sistema di tassi di cambio fissi.

Baratto - Scambio di beni con altri beni invece che con moneta.

- Barriera all'entrata (o ingresso)** - Ostacolo di carattere economico, finanziario, tecnologico, giuridico che si frappone al potenziale ingresso di nuovi produttori-venditori nel settore considerato, in altre parole, tra un'impresa ed un mercato nel quale la stessa non è ancora presente.
- Beni commerciabili** - Beni che competono con i beni esteri nel mercato nazionale o estero.
- Beni durevoli** - Beni che possono essere immagazzinati e che hanno una vita media di almeno tre anni.
- Beni immateriali** - Beni non tangibili concretamente, che consistono in creazioni della mente, in produzioni intellettuali, prese in considerazione dall'ordinamento giuridico. Rientrano nella categoria dei beni immateriali le opere dell'ingegno, le invenzioni, le creazioni intellettuali, i segni distintivi dell'impresa.
- Beni non durevoli** - Beni che non possono essere immagazzinati in quanto hanno una vita media inferiore a tre anni.
- Beni strumentali** - Beni durevoli come macchinari, computer e attrezzature d'ufficio acquistate dalle imprese a fini produttivi.
- Beni mobili registrati** - Particolare categoria dei beni mobili i quali, dato il loro valore, vengono in qualche modo equiparati ai beni immobili ed iscritti in particolari registri; generalmente sono costituiti dai mezzi di trasporto.
Il Codice civile stabilisce che i beni mobili iscritti in pubblici registri sono soggetti alle disposizioni che li riguardano e, in mancanza, alle disposizioni relative ai beni mobili (art. 815 c.c.).
- Bilancia dei pagamenti** - Insieme dei conti che sintetizzano le transazioni di un Paese con il resto del mondo.
- Bilancio d'esercizio** - Documento che rappresenta la situazione economica e patrimoniale di un'impresa. Il bilancio d'esercizio considera il capitale di funzionamento ad una certa data di riferimento ed il reddito conseguito nel periodo amministrativo immediatamente precedente. È composto dallo stato patrimoniale, dal conto economico e, nelle società più grandi, dalla nota integrativa.
- Bilancio di società** - Documento che definisce la situazione economica e patrimoniale di un'impresa. Può riguardare solo il capitale dell'azienda visto in diverse situazioni, come lo stato di cessione, liquidazione ed altro.
- Bilancio in pareggio** - Bilancio dello Stato in cui il gettito fiscale è uguale alla spesa pubblica.
- Bilancio previsionale** - Bilancio di esercizio basato su dati che si presume abbiano a verificarsi in un esercizio. È uno strumento previsionale utilizzato per analizzare gli scostamenti in fase di bilancio finale effettivo.
- Bisogno** - Stato di mancanza che spinge a procurarsi un bene considerato atto a far cessare, o prevenire, una sensazione dolorosa, oppure a conservare o a provocare una sensazione piacevole. Le caratteristiche principali del bisogno sono soggettività e saziabilità. La saziabilità del bisogno significa che la sua intensità diminuisce con l'aumentare del mezzo atto al suo soddisfacimento. Il carattere soggettivo del bisogno significa che ogni persona sente i propri bisogni con un'intensità individuale.

Bollettino protesti - Elenco alfabetico delle persone fisiche o giuridiche che hanno emesso degli assegni a vuoto o non hanno onorato delle cambiali accettate. L'elenco in questione è pubblicato due volte la settimana dalle Camere di commercio ed è fornito dai Presidenti di Tribunale.

Bonus fiscale - Forma di finanziamento che consente al beneficiario di monetizzare il contributo in sede di pagamento d'imposta. In effetti è un contributo in conto capitale, compreso l'aspetto fiscale, erogato sotto forma di detrazione dell'importo spettante dal totale delle imposte che l'azienda deve pagare sul proprio conto fiscale.

Borsa valori - Mercato organizzato per la negoziazione di strumenti finanziari che sono rappresentativi di debiti (obbligazioni) o di quote di capitale di un'impresa (azioni) o sono da questi derivati (futures, swaps, opzioni). Gli organi che esercitano poteri di vigilanza e controllo su tale mercato, sono la Consob, la Banca d'Italia, il Ministro del Tesoro.

Brainstorming - Tecnica usata per sviluppare il pensiero creativo. In essa è importante la quantità delle idee prodotte, più che la loro compiutezza e realizzabilità. Il brainstorming si basa sulla sospensione del giudizio e della critica, sulla produzione a ruota libera di idee e sull'associazione ed il miglioramento delle stesse.

Break Even Point (BEP) - Situazione di conto economico di un'impresa in cui i ricavi totali pareggiano i costi totali. L'analisi del B.E.P. è un mezzo tecnico per mettere in evidenza le relazioni tra costi fissi, costi variabili, prezzi e profitto in un'impresa.

Brevetto - Documento attestante l'attribuzione del diritto esclusivo di godimento e di sfruttamento economico di un'invenzione industriale di modelli e disegni.

Briefing - Informazioni passate all'agenzia, espresse attraverso un documento che riassume ogni elemento utile per lo sviluppo della campagna pubblicitaria.

Budget - Strumento di programmazione dell'attività dell'impresa e di controllo dei risultati al fine di valutare eventuali scostamenti da quanto previsto ed intervenire, tempestivamente, con azioni correttive.

Un budget aziendale è formato da tanti budget funzionali, che a loro volta si suddividono in altri budget funzionali.

Business - Affari, opportunità di guadagno.

Business Idea - Idea centrale di un'opportunità di business. È il fulcro intorno al quale gira un business plan od un piano d'impresa relativo ad un'iniziativa imprenditoriale.

Business Plan - Piano di fattibilità economico-finanziario o piano d'impresa. Il business plan è il progetto di un'impresa in cui è presentata la compagine sociale, analizzato il mercato e la concorrenza, definiti gli obiettivi e le strategie, descritti gli investimenti ed il piano di fattibilità tecnica, analizzata la struttura organizzativa, realizzate le previsioni economiche e finanziarie.

Cambiale - Titolo di credito all'ordine che contiene un ordine od una promessa di pagamento a favore del trattario (destinatario) dello stesso.

Camera di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura - Organismo a carattere economico con funzioni di rappresentanza, consulenza e funzioni di tipo amministrativo e certificativo, come ad esempio la formazione di listini prezzi, la tenuta del registro delle ditte, il rilascio di certificati, ecc.

- Campione** - Parte molto piccola di un tutto le cui caratteristiche, in senso probabilistico, sono ritenute identiche a quelle dell'universo. Di solito l'indagine sul campione si rivela più rapida e meno costosa dell'indagine condotta sull'universo. Può essere contabile (in questo caso serve a verificare l'esistenza effettiva delle attività e delle passività aziendali) e di merito (in questo caso il controllo misura l'efficacia aziendale, vale a dire il rapporto tra obiettivi fissati e risultati conseguiti).
- Canale di distribuzione** - Sequenza d'intermediari commerciali che provvedono al trasferimento di un bene dal produttore al consumatore finale. Il canale può essere diretto (quando tra produttore ed acquirente finale non vi è nessun intermediario), corto (se vi è un solo intermediario) e lungo (quando vi sono diversi intermediari).
- Canale zero** - Canale distributivo in cui non è utilizzato nessun intermediario. Il processo di distribuzione va direttamente dal produttore al consumatore.
- Capitale** - Ricchezza disponibile per realizzare investimenti produttivi.
- Capitale circolante** - Capitale utilizzato dall'impresa, una sola volta nel corso del ciclo produttivo; è costituito dalle liquidità immediate, differite e dalle disponibilità a breve termine.
- Capitale di terzi** - Sono i capitali di finanziamento di fonte esterna (debiti).
- Capitale finanziario** - Denaro che serve per l'acquisto del capitale fisso e di quello circolante.
- Capitale fisso** - Capitale utilizzato più volte nel corso del ciclo produttivo; è costituito dall'insieme degli impianti, degli immobili, degli automezzi, ecc.; ovvero da tutti i beni ad utilità pluriennale.
- Capitale naturale** - L'insieme dei sistemi naturali (mari, fiumi, foreste, fauna, flora) e dei prodotti agricoli, della pesca, della caccia, del patrimonio artistico e culturale presente in un dato territorio.
- Capitale netto** - Detto anche patrimonio netto, è costituito dal capitale sociale, dagli utili e dalle riserve.
- Capitale proprio** - Sono i conferimenti dell'imprenditore o dei soci destinati al finanziamento di rischio e duraturo dell'impresa. La remunerazione è rappresentata dagli utili o dal dividendo. Si contrappone a *Capitale di terzi*.
- Capitale sociale** - L'ammontare, indicato nell'atto costitutivo ed espresso in termini monetari, del valore dei conferimenti promessi od eseguiti dai soci.
- Capitale umano** - Equiparazione dell'elemento umano a qualsiasi altro tipo di capitale; questo può quindi essere incrementato allo stesso modo, ossia attraverso gli opportuni investimenti, che nel caso specifico riguarderanno settori come la sanità, l'istruzione, ecc. Il capitale umano fu studiato dagli economisti americani Schultz e Becker negli anni Sessanta.
- Carico ambientale** - Pressione esercitata dall'insieme dei fattori antropici presenti in un'area su una determinata risorsa ambientale.
- Cash Flow** - L'ammontare di disponibilità finanziaria che si genera nell'impresa in un determinato periodo.
- Centri di costo** - Area di responsabilità (reparto, divisione, funzione, prodotto, ecc.) cui riferire dati contabili per valutarne l'andamento.

Certificazione - (Intesa secondo ISO 9000). Attestazione d'effettiva messa a norma del Sistema Qualità, fornita da Enti Terzi Indipendenti, accreditati secondo norme specifiche.

Certificazione di conformità - Atto mediante il quale un Ente notificato dichiara che un determinato prodotto, processo o servizio è conforme ad una specifica norma od altro documento normativo.

Ciclo delle scorte - Andamento delle scorte di un'impresa, determinato dalla quantità d'impegni cui questa si trova a far fronte in un determinato momento.
Il ciclo delle scorte rappresenta un utile strumento per affrontare al meglio il futuro ciclo economico.

Ciclo di produzione - L'insieme di attività in cui è strutturata la produzione di un bene o di un servizio. Il suo inizio consiste nel procurarsi materie prime e forza lavoro, la sua fine è rappresentata dalla vendita del prodotto o del servizio.

Ciclo di vita del prodotto - Sequenza temporale che ogni prodotto/servizio vive dal momento della sua introduzione sul mercato alla sua uscita dallo stesso. È suddiviso in quattro fasi: introduzione, crescita, maturità, declino. Consente all'imprenditore di scegliere le strategie d'impresa che devono essere realizzate in funzione della fase temporale che si sta vivendo.

Cliente interno - Persona, ufficio o settore, all'interno della stessa impresa, che richiede un prodotto/servizio e che quindi deve essere trattato come un cliente. In altre parole il magazzino dovrà considerare la produzione della stessa impresa come il proprio cliente interno e, di conseguenza, dovrà trattarlo con le attenzioni dovute.

Clima organizzativo - L'insieme delle caratteristiche di un'organizzazione che esercita un'influenza sugli individui che operano al suo interno. Il clima organizzativo deriva dall'interazione tra le diverse variabili individuali (quali ad esempio la leadership o il modo di gestire i conflitti) e le variabili organizzative (quali la struttura, il livello di responsabilità ed il sistema di ricompense).

Cofinanziamento principio - Principio generale secondo il quale i finanziamenti derivanti dai Fondi strutturali comunitari devono essere assistiti, in percentuali diverse, a seconda degli Obiettivi, da quote di finanziamento nazionali.

Collegio sindacale - Organo di controllo della gestione delle cooperative e delle società di capitali. È indispensabile nelle società per azioni ed in quelle in accomandita per azioni, mentre in quelle a responsabilità limitata è obbligatorio soltanto se il capitale è superiore a 100 mila euro, oppure se la sua presenza è richiesta dall'atto costitutivo della società. I sindaci, ad eccezione di quelli delle cooperative, devono essere iscritti nell'albo dei Revisori contabili.

Commessa - Richiesta di una quantità di prodotto. Lavori su commessa: lavori effettuati su una richiesta unica e particolare di un determinato prodotto.

Comportamento d'acquisto - L'insieme delle motivazioni che spingono un soggetto all'acquisto (come, quando, perché e dove).

Comunicazione pubblicitaria - Comunicazione di un messaggio od idea idonea ad informare, ricordare e persuadere il consumatore circa l'esistenza o l'acquisto di un prodotto. Essa ha inoltre l'obiettivo di creare l'immagine dell'impresa e del prodotto presso il pub-

blico. La pubblicità può essere di prodotto (pubblicità attuata allo scopo di valorizzare i prodotti e/o servizi di un'impresa); diretta (pubblicità effettuata attraverso la distribuzione controllata di messaggi pubblicitari diretti ad individui selezionati); esterna (pubblicità effettuata attraverso mezzi di trasporto pubblici, manifesti ed affissioni); industriale (tipo di pubblicità effettuata nel settore dei beni industriali che ha come target altre industrie: questo tipo di pubblicità viene generalmente effettuato utilizzando come strumenti la pubblicità diretta e riviste specialistiche del settore); infine, istituzionale (pubblicità destinata a valorizzare il marchio o l'immagine dell'azienda, anziché i suoi prodotti).

Concentrazione degli obiettivi (principio della) - Tale principio prevede che l'azione strutturale si concentri su tre obiettivi di sviluppo al fine di indirizzare gli interventi finanziari verso le aree più svantaggiate ed ottimizzare l'allocazione delle risorse nelle regioni o nelle zone meno progredite. Per il periodo di programmazione 2000-2006 le azioni strutturali - sostenute da FESR, FSE, FEAOG e SFOP - sono concentrate attorno ai seguenti tre obiettivi comunitari:

Obiettivo 1: sviluppo e adeguamento strutturale delle regioni in ritardo di sviluppo industriale.

Obiettivo 2: riconversione economica delle zone in difficoltà strutturali.

Obiettivo 3: Sviluppo delle risorse umane attraverso l'adeguamento e l'ammodernamento delle politiche e dei sistemi di istruzione, formazione e occupazione.

Agli obiettivi sopra citati si affianca il Regolamento di sviluppo rurale che ha fatto proprie le pertinenze dell'ex ob. 5a. Programmi di Iniziativa Comunitaria (PIC). Le iniziative comunitarie rispecchiano anch'esse i principi di concentrazione, programmazione, partenariato e addizionalità.

Concessione di garanzie - Particolare forma di agevolazione che consiste nel porre a carico dello Stato, o di un altro organismo, gli oneri relativi alle garanzie che il soggetto è tenuto a prestare per ottenere un finanziamento a medio lungo termine.

Si tratta quindi di uno strumento atto a favorire quelle aziende che fruiscono di finanziamenti e che non sono in grado di fornire idonee garanzie richieste dagli Istituti di Credito.

Concorrenza - Forma di mercato caratterizzata dalla presenza di una moltitudine d'operatori, nessuno dei quali è in grado di influire con le proprie decisioni sull'andamento delle contrattazioni.

Congiuntura - L'insieme delle condizioni che caratterizzano, in un determinato momento, il sistema economico o una sua parte.

Consorzi fidi - I Consorzi e le Cooperative di garanzia fidi sono alcuni dei principali strumenti di ricerca delle fonti di finanziamento delle imprese.

Essi sono finalizzati alla ricerca e all'offerta, ai soci, di linee di credito bancarie e non (aggiuntive rispetto a quelle normalmente godute presso l'intero sistema creditizio) e, soprattutto, a costi comparativamente più bassi, rendendo l'accesso al credito meno difficoltoso e meno oneroso per tutte le aziende ad esse associate.

Le principali operazioni di una cooperativa di garanzia sono: l'apertura di credito in dc, anticipazioni garantite da pegno su merci e documenti, sconto di carta commerciale, sconto tratte, ecc.

Consumatore - Colui che acquista beni di consumo. È oggetto degli studi di marketing, volti ad influenzare le sue scelte di acquisto.

- Contabilità analitica** - Sistema di rilevazione dei costi di produzione con la finalità di effettuare un controllo di gestione per prodotto, per centro di costo o per commessa, secondo le caratteristiche dell'attività, anche attraverso la redazione di bilanci rivolti all'interno dell'azienda.
- Contabilità aziendale** - Parte del sistema informativo aziendale che ha lo scopo di rilevare, elaborare e comunicare dati quantitativi sull'azienda stessa; tale contabilità si occupa solo delle informazioni esprimibili in termini monetari.
- Contabilità direzionalità** - Sistema contabile utilizzato per il controllo di gestione, che trae dati: dalla contabilità analitica, dalla contabilità generale, dal piano degli investimenti.
- Contabilità generale** - Parte della contabilità aziendale che ha lo scopo di rilevare ed elaborare: i dati espressi in termini monetari relativi, tutti i fatti amministrativi che comportano scambi tra l'azienda e l'ambiente esterno, i risultati globali della gestione in termini di costi e di ricavi.
- Contabilità industriale** - Parte della contabilità aziendale che consente di seguire per centri di costo o per prodotto la formazione dei diversi stadi dei costi aziendali; la contabilità industriale rileva i fatti amministrativi interni inerenti al processo produttivo in senso stretto. È un sistema più focalizzato della contabilità analitica.
- Conto economico** - Prospetto contabile che evidenzia la composizione dei costi e dei ricavi nonché il reddito prodotto dall'impresa in un determinato periodo (*esercizio di competenza*), solitamente un anno.
- Contratto** - Accordo di due o più parti per costituire, regolare o estinguere un rapporto giuridico patrimoniale (art. 1321 c.c.).
- Contributo in conto capitale** - Consiste nel contributo "a fondo perduto". Viene normalmente calcolato in percentuale delle spese ammissibili e non è prevista alcuna restituzione di capitale o pagamento di interessi. Normalmente non sono necessarie garanzie, tranne i casi nei quali è prevista l'erogazione di un anticipo.
- Contributo in conto esercizio (gestione)** - Corrisponde a un contributo in conto capitale, differendone solo per quanto riguarda l'imposizione fiscale alla quale viene assoggettato. In questo caso infatti il contributo viene identificato come ricavo e deve essere tassato nel periodo di competenza e per l'intero importo. Normalmente questa tipologia di agevolazione viene concessa per contribuire alle spese di gestione (personale, pubblicità, viaggi, locazioni immobiliari, oneri finanziari, ecc.) che i beneficiari devono sostenere a fronte di un determinato progetto.
- Contributo in conto interessi** - Contributo che viene concesso a fronte della stipula di un finanziamento a medio lungo termine. Il contributo viene erogato direttamente dall'istituto finanziatore, il quale se ne servirà per abbassare il tasso di interesse applicato al finanziamento dell'impresa beneficiaria.
- Contributo a fondo perduto** - Agevolazione concessa a fronte della stipula di un finanziamento a medio-lungo termine. Il contributo viene erogato direttamente dall'istituto finanziatore, che lo utilizzerà per abbassare il tasso d'interesse applicato al finanziamento. Normalmente la stipula del finanziamento e la richiesta dell'agevolazione sono due eventi separati e di competenza diversa (rispettivamente l'istituto finanziatore e l'ente erogatore).

Il finanziamento viene perfezionato in base alle condizioni di mercato, indipendentemente dall'intervento agevolativo, che si innesca successivamente.

Controllo qualità - Metodologia di controllo con prove e test, applicata sul prodotto finale o sul processo di fabbricazione, allo scopo di controllare la qualità del prodotto. Tale metodologia spesso si avvale di tecniche statistiche.

Cooperativa - Società prevista dall'art. 2511 del Cod. civ., avente scopo mutualistico; ha personalità giuridica e può essere a responsabilità illimitata o limitata. Tale forma si adatta ad attività finalizzate all'inserimento lavorativo, soprattutto di giovani, per servizi socio-assistenziali che si prefiggono la riduzione dei costi dei beni di consumo.

Cooperative - Imprese che hanno scopo mutualistico, vale a dire non di puro lucro. L'intento dei soci non è quello di dividersi gli utili, ma di ottenere una prestazione a condizioni più favorevoli di quelle che potrebbero ottenere sul libero mercato o collocare meglio la loro prestazione lavorativa.

Coordinamento - L'insieme delle modalità attraverso cui, all'interno dell'organizzazione, il lavoro è ricondotto ad unità ed orientato verso gli obiettivi dell'impresa.

Core Business - La principale attività produttiva di un'impresa.

Debiti - Aspetto passivo del rapporto obbligatorio, vale a dire il dovere del debitore di eseguire la prestazione dovuta.

Costo della vita - Prezzo medio di un dato paniere di beni.

Declino - Ultimo stadio del ciclo di vita del prodotto. In questa fase il prodotto è abbandonato perché non è più in grado di realizzare alcun profitto ed è sostituito con un altro prodotto.

Delega - Atto in base al quale il delegante (chi trasferisce) conferisce al delegato (chi riceve) dei poteri decisionali di sua competenza.

Delocalizzazione - Scelta imprenditoriale di spostare da un punto di vista spaziale parti o tutta l'attività dell'impresa in aree diverse per motivi di convenienza strategica (un esempio significativo è dato dal fenomeno di delocalizzazione delle attività produttive di molte imprese della Comunità Europea nei Paesi dell'Est Europeo, per la competitività dei costi della manodopera).

Dematerializzazione - Orientamento dell'economia che prevede di produrre la stessa "unità di servizio" con un quantitativo minore di materie e di materiali per produrre la stessa "unità di servizio".

Desideri - Sensazione che spinge verso la realizzazione di un bisogno.

Dichiarazione di conformità - Dichiarazione di un fornitore che attesta, sotto sua personale responsabilità, la conformità del prodotto, processo o servizio rispetto a determinate norme o specifiche.

Dichiarazione per i redditi - Dichiarazione resa da persona fisica, società od enti relativa ai redditi prodotti e alle imposte derivanti in un determinato periodo di competenza (esercizio).

Differenziazione - Decisione di produrre due o più beni diversi per caratteristiche, stile, qualità, dimensioni e via dicendo, con l'obiettivo di offrire una varietà di scelte al mercato e di rendere diverso il proprio prodotto da quello della concorrenza.

Dimensionamento - Attività di calcolo ed organizzazione dell'attività svolta con l'obiettivo di ottimizzare la scelta delle macchine, del personale e dei cicli di lavorazione.

Diritto di opzione - Diritto di preferenza, che spetta agli azionisti nella sottoscrizione di nuove azioni emesse a pagamento.

Disavanzo commerciale - Saldo commerciale negativo, cioè eccedenza delle importazioni sulle esportazioni.

Disoccupazione tecnologica - Disoccupazione indotta dal progresso tecnologico.

Disponibilità liquide - Insieme dei mezzi di pagamento di un'impresa, liquidi o prontamente liquidabili, disponibili in un dato momento.

Distribuzione - L'insieme delle attività che consentono il passaggio dei prodotti finiti dal produttore al consumatore finale.

Distribuzione creatrice - Idea secondo la quale la crescita genera e al contempo distrugge posti di lavoro.

Ditta - Nome sotto il quale il titolare di un'azienda esercita la propria attività.

Dividendo - Nelle società per azioni è la parte degli utili che è distribuita ai soci. Il dividendo unitario è uguale agli utili distribuiti, diviso per il numero d'azioni che compongono il capitale sociale.

Divisione del lavoro - Metodologia attraverso la quale è suddiviso il lavoro tra i componenti dell'organizzazione.

Domanda - Quantità di beni e/o servizi che i consumatori vogliono acquistare. Elementi da considerare sono il prezzo, il periodo, le preferenze ed il reddito del consumatore, oltre al prezzo dei beni sostitutivi.

Domini ambientali - Le principali aree d'interesse ambientale (risorse, aria, acqua, rifiuti, rumore) prese in considerazione da strumenti analitici quali la contabilità ambientale.

Economia - Scienza che studia i comportamenti relativi alla ricchezza e la loro integrazione in un sistema.

Economia aziendale - Disciplina che si occupa dei comportamenti operativi dell'impresa.

Economia politica - Disciplina che studia il comportamento di soggetti diversi (famiglie, imprese, Stati) nelle loro attività di produzione e distribuzione di beni e servizi.

Economia sommersa - Parte dell'attività economica di un Paese che non viene registrata nelle statistiche ufficiali, perché illegale o a scopo di evasione fiscale.

Economie postindustriali - Economie in cui la quota del settore manifatturiero sul PIL è in costante declino.

Economie di scala - Riduzione del costo di produzione unitario di un servizio/prodotto in relazione ad un significativo aumento di quantità prodotte/vendute. La riduzione del costo unitario di produzione è legata alla ripartizione dei costi su un numero d'unità maggiore ed a costi gestionali più bassi.
Vantaggio economico ottenuto per effetto dell'aumento della dimensione degli impianti e del volume dei beni prodotti.

Ecosviluppo - Secondo l'UNEP (United Nation Environment Program), sviluppo basato sulla sostenibilità ambientale che tiene conto dei bisogni umani fondamentali (basic

needs) e della capacità di basarsi sulle risorse locali e sull'autorganizzazione (self-reliance).

Efficacia - Adeguatezza e coerenza dell'azione rispetto all'obiettivo; è valutata in base al grado di raggiungimento del risultato previsto, indipendentemente dalle risorse impiegate e dal loro costo.

Efficienza - Rapporto tra i fattori impiegati nel processo produttivo e i risultati ottenuti.

Elasticità - Capacità di adeguarsi ai cambiamenti in breve tempo.

Elasticità della domanda - Variabilità della quantità domandata al variare di un fattore ad essa correlato. La più nota è rispetto al prezzo. L'elasticità della domanda rispetto al prezzo è data dal rapporto della variazione relativa alla quantità domandata rispetto alla variazione relativa al prezzo.

Empowerment - Processo che conferisce ai dipendenti maggiore autonomia e responsabilità.

Enti finanziari etici - Sono enti di finanziamento contraddistinti da trasparenza e fiducia; queste sono le parole che contraddistinguono le proprie fondamenta su cui il movimento del "finanziamento etico" vuole e deve basare il suo operato per il prossimo futuro. La trasparenza è una condizione necessaria per godere di credibilità, per avvicinare il cittadino e ottenere la sua attenzione, per motivarlo a dare il suo contributo; conseguenza desiderata di questo modo di proporsi al pubblico è la fiducia del cittadino nell'ente che raccoglie e gestisce i fondi, base indispensabile per creare un legame duraturo e fecondo e per stimolare il cittadino a farsi promotore egli stesso delle iniziative cui partecipa.

Equilibrio - Uguaglianza tra domanda e offerta in un mercato.

Equilibrio generale. Situazione di equilibrio simultaneo in tutti i mercati (reali, finanziari e del lavoro).

Esercizio - Periodo amministrativo utilizzato per misurare la produzione del reddito e valutare la consistenza del patrimoniale. Solitamente coincide con l'anno solare.

Espansione - Periodo di crescita del PIL.

Esportazioni - Acquisto di beni e servizi nazionali da parte del resto del mondo.

Esportazioni nette è la differenza tra esportazioni e importazioni. È chiamata anche saldo commerciale.

Esternalità ambientali - Effetti che l'attività economica produce sull'ambiente il cui costo di risanamento può essere internalizzato dall'azienda che li produce.

Esternalizzare (outsourcing) - Scelta aziendale che consiste nel delegare all'esterno alcune funzioni fino a quel momento interne all'impresa. Trasferimento del *know how* produttivo ad altre aziende, che s'impegnano a fornire successivamente i prodotti in funzione delle esigenze.

Extranet - Rete aziendale aperta all'esterno.

Fabbisogno finanziario - Ammontare complessivo dei mezzi finanziari necessari a garantire il normale svolgimento della gestione dell'impresa.

Fallimento - Intervento giudiziario mediante il quale il patrimonio di un imprenditore insolvente viene sottratto alla sua disponibilità e destinato ai creditori.

Fattori della produzione - Elementi che sono utilizzati nella produzione aziendale. I fattori sono classificati in tre categorie principali: capitale, manodopera, materie.

Fatturato - Volume delle vendite che un'impresa realizza in un anno. È usato come sinonimo di ricavi di vendita. Il termine è usato, fondamentalmente, nell'ambito del marketing.

Fatture - Documenti contabili - fiscali sottoposti ad alcuni requisiti formali, attestanti una prestazione di servizi o cessione di beni.

Fidelizzato - Cliente che diventa fedele all'azienda, che non la sostituisce.

Fidejussione - Contratto mediante il quale si costituisce in favore di un creditore la garanzia personale di un terzo.

FIFO (First in First out) - Metodo di valutazione delle scorte basato sul principio che le merci in magazzino sono valutate a valori correnti di mercato. Vedi anche **Rimanenze**.

Finanza aziendale - Aspetti della gestione aziendale attinenti le valutazioni e le forme d'investimento e finanziamento.

Finanziamenti di terzi - Vengono compresi in questa categoria tutti quei capitali che intervengono nella gestione aziendale e che non vanno a costituire il capitale "di rischio". I finanziamenti di terzi possono andare a coprire necessità ed incombenze della gestione corrente e ordinaria, come necessità di ristrutturazione e riconversione aziendale. Nel primo caso parliamo di *debiti di funzionamento*, nel secondo caso di *debiti di finanziamento*.

Flessibilità - Criterio economico che indica la capacità di un'impresa, che vuole essere competitiva, di rispondere in modo appropriato ed efficiente ai continui mutamenti del mercato attraverso un alto grado di flessibilità nell'organizzazione dell'impresa e nella regolazione delle prestazioni di lavoro.

Flusso di cassa - Vedi **Cash Flow**.

Fondi comuni monetari - Istituzioni finanziarie che ricevono fondi dagli individui e li impiegano in titoli a breve termine.

Fondo - Consistenza patrimoniale valutata in un dato momento. Fondo monetario internazionale (FMI). Una delle principali organizzazioni economiche internazionali. Pubblica annualmente il "World Economic Outlook" e mensilmente l'International Financial Statistics.

Forma - Modo in cui deve essere redatto il negozio giuridico o manifestata la volontà negoziale.

Fornitore - Produttore di prestazioni, beni e servizi richiesti come risorsa necessaria all'impresa cliente, al fine di consentire la sua attività di creazione, produzione, trasformazione.

Forza contrattuale - Potere relativo di una parte in una negoziazione o in una disputa.

Forza lavoro - Somma delle persone occupate e di quelle in cerca di lavoro.

Franchising - Contratto con cui un imprenditore (franchisor), dietro pagamento di un compenso, consente ad un altro imprenditore (franchisee) di esercitare un'attività commerciale, di produzione o di servizi, utilizzando il marchio del franchisor. Il franchisee s'impegna, inoltre, ad esercitare la propria attività secondo le modalità stabilite dal franchisor e sotto il suo controllo.

- Frequenza** - Numero delle volte in cui si ripete un evento.
- Funzione** - Complesso d'attività svolte all'interno dell'azienda e collegate organicamente tra loro. L'organizzazione aziendale si basa su unità amministrative, ciascuna delle quali rappresenta un'attività rivolta a realizzare un determinato obiettivo aziendale, ad esempio la funzione produzione, marketing, contabilità, personale, ecc.
- Gap** - Termine anglosassone che indica discrepanza, differenza, divario esistente tra due situazioni specifiche.
- Gap tecnologico** - Differenza tra gli stati della tecnologia di diversi Paesi.
- Gestione** - L'insieme delle attività finalizzate all'acquisizione, all'impiego ed al recupero del capitale monetario impegnato; le operazioni fondamentali della gestione aziendale sono infatti: 1) l'acquisizione del capitale monetario; 2) il suo impiego in fattori produttivi; 3) la trasformazione dei fattori produttivi in prodotti/servizi; 4) il recupero del capitale monetario attraverso la vendita dei prodotti/servizi.
- Grado di sindacalizzazione** - Proporzione della forza lavoro che aderisce ai sindacati dei lavoratori.
- Gruppi di interesse** - Gruppi di agenti economici portatori di interessi divergenti nei confronti del governo.
- Grossista** - Operatore indipendente che acquista prodotti direttamente dalle aziende produttrici in grandi quantità, per rivenderli, in lotti più piccoli, a dettaglianti o ad altre imprese.
- Importazioni** - Acquisto di beni e servizi esteri da parte dei consumatori, delle imprese e del governo di un Paese.
- Imposte indirette** - Imposte su beni e servizi. Negli Stati Uniti, esse sono costituite soprattutto dalle imposte sulle vendite.
- Imprenditore agricolo** - È imprenditore agricolo chi esercita un'attività diretta alla coltivazione del fondo, alla silvicoltura, all'allevamento del bestiame e attività connesse. Si reputano connesse le attività dirette alla trasformazione o alla vendita dei prodotti agricoli, quando rientrano nell'esercizio normale dell'agricoltura.
- Impresa artigiana** - È quella che ha per scopo prevalente la produzione di beni, anche semilavorati, o la prestazione di servizi (escluse le attività agricole, commerciali, di intermediazione mobiliare, di ristorazione, salvo il caso che siano strumentali ed accessorie all'esercizio dell'impresa), esercitata in forma di società, anche cooperativa (con esclusione delle SpA e Sapa) a condizione che la maggioranza dei soci (o uno nel caso di due soci) svolga in prevalenza lavoro personale, anche manuale, nel processo produttivo e che nell'impresa il lavoro abbia funzione preminente sul capitale.
- Impresa familiare** - È una ditta individuale in cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo (familiari), i quali non sono né soci né dipendenti dell'imprenditore.
- Impresa quotata** - È un'impresa che raccoglie capitali dai risparmiatori attraverso la vendita di quote sociali (azioni). Le azioni possono essere oggetto di compravendita e quotate su un apposito mercato (borsa). Gli azionisti partecipano agli utili ed ai rischi dell'impresa quotata. Le imprese quotate ricompensano gli azionisti con un dividendo, che varia in funzione degli utili realizzati. Il valore di borsa di una società quotata è pari

al valore di mercato di un singolo titolo azionario moltiplicato il numero dei titoli presenti sul mercato.

Indennità di licenziamento - Pagamenti effettuati dalle imprese ai lavoratori licenziati.

Indice dei prezzi al consumo (CPI) - Costo di un dato paniere di beni e servizi consumato da un consumatore urbano medio.

Indicizzazione salariale - Regola in base alla quale i salari aumentano automaticamente in seguito a un aumento dei prezzi.

Inflazione - Crescita sostenuta del livello generale dei prezzi.

Innovazione - È qualsiasi caratteristica riguardante il prodotto, le modalità distributive, il sistema produttivo, l'organizzazione, in grado di differenziare il prodotto/servizio da quelli dei concorrenti.

Investimento - Acquisto di nuovi beni capitali (macchinari e impianti) da parte delle imprese e di nuove case e appartamenti da parte degli individui.

Investimento finanziario: acquisto di attività finanziarie.

Investimento immobiliare: ha come oggetto la costruzione o l'acquisto di beni immobili, tra cui edifici per uso abitativo o commerciale.

Investimento in scorte: differenza tra produzione e vendite.

Investimento non immobiliare o produttivo: acquisto di nuovi beni capitali da parte delle imprese.

Ipoteca - L'ipoteca rientra tra le garanzie reali e si costituisce su un bene immobile o un bene mobile registrato (autoveicoli, aeromobili, ecc.) o una rendita dello Stato, concessi dal debitore in garanzia di un credito. La caratteristica dell'ipoteca è il potere del creditore di espropriare il bene in oggetto nel caso di mancato pagamento del credito e di essere soddisfatto con preferenza rispetto ad altri eventuali creditori sul prezzo ricavato dall'espropriazione.

Lavoro effettivo - Numero dei lavoratori impiegati in un'economia espresso in unità di misura che tengono conto dello stato della tecnologia e quindi della produttività del lavoratore stesso.

Lavoratori scoraggiati - Persone disoccupate che hanno rinunciato a cercare un nuovo impiego.

Lavori di pubblica utilità - Sono quelle attività, caratterizzate dalla stabilità nel tempo, svolte nei seguenti settori ed ambiti: servizi alle persone, servizi di salvaguardia e cura dell'ambiente e del territorio, sviluppo rurale, montano e dell'acquacoltura, recupero e riqualificazione degli spazi urbani, ivi compresi i quartieri delle città e dei centri minori e dei beni culturali. Tali attività possono essere promosse da tutte le amministrazioni dello Stato (Regioni, Province, Comuni, Comunità montane, e loro consorzi ed associazioni, istituti, scuole, università, aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, Camere di commercio e loro associazioni, aziende ed enti del servizio sanitario nazionale, società a prevalente partecipazione pubblica, cooperative sociali, ecc.).

Leasing - È un contratto di locazione/affitto di beni mobili ed immobili, in cui una parte (locatore) concede all'altra (locatario) il godimento di un bene, a fronte di un canone periodico di affitto, per un determinato periodo di tempo, al termine del quale chi ha usufruito del bene può: restituirlo, senza ulteriori aggravi; proseguire nel godimento

del bene, versando un canone inferiore; acquistare in proprietà il bene, pagando una somma ulteriore (prezzo di riscatto); richiedere la sua sostituzione con altro bene.

Macroeconomia - Studio delle variabili economiche aggregate, come la produzione aggregata e il livello generale dei prezzi.

Media impresa - È media impresa quella che ha: meno di 250 dipendenti, un fatturato annuo non superiore a 40 milioni di Euro; un totale di bilancio annuo non superiore a 27 milioni di Euro; è in possesso del requisito di indipendenza (ossia il suo capitale o i diritti di voto possono appartenere, soltanto fino al 25%, ad una sola impresa o congiuntamente a più imprese non conformi alla definizione di media impresa).

Mercato - L'insieme dei clienti, portatori di un preciso bisogno, a cui viene destinato uno specifico prodotto, veicolato con un determinato canale di vendita.

Mercati finanziari - Mercati in cui vengono acquistate e vendute le attività finanziarie.

Mercato agricolo comune - Il mercato comune dei prodotti agricoli costituito dai Paesi che fanno parte dell'Unione Europea.

Mercato del lavoro duale - Mercato del lavoro in cui convivono un mercato del lavoro primario e un mercato del lavoro secondario. *Mercato del lavoro primario*: parte del mercato del lavoro in cui i posti di lavoro sono buoni, i salari elevati e il ricambio abbastanza basso.

Al contrario, nel *mercato del lavoro secondario* i posti sono poco qualificanti, i salari bassi e il ricambio piuttosto elevato.

Microeconomia - Studio della produzione e dei prezzi nei singoli mercati.

Mix di politica economica - Combinazione di politiche monetarie e fiscali in attuazione nello stesso periodo.

Modelli - Semplici strutture logiche e internamente coerenti usate per descrivere il funzionamento di un'economia.

Moneta circolante - Le monete e le banconote emesse dalla banca centrale.

Mutuo agevolato - Consiste in un contributo in conto interessi, dove la stipula del finanziamento e la concessione dell'agevolazione avvengono contemporaneamente. Il finanziamento, se viene erogato, viene concesso esclusivamente a condizioni agevolate.

Minaccia - Evento sfavorevole, più o meno imprevedibile e non controllabile, esterno alla propria idea imprenditoriale, che in qualche modo può ostacolare l'avvio e/o lo sviluppo dell'iniziativa.

Obbligazioni - Titoli generalmente emessi dalle società per azioni.

Obiettivo 1 - Denominazione utilizzata dalla Comunità Europea per indicare le aree a ritardato sviluppo socio-economico-industriale. L'Obiettivo 1 promuove lo sviluppo e l'adeguamento strutturale in tali regioni attraverso i seguenti Fondi strutturali: FESR, FSE e il FEAOG, settore "orientamento" e SFOP.

Obiettivo 2 - Denominazione utilizzata dalla Comunità Europea per indicare le zone in fase di mutazione socioeconomica nei settori dell'industria e dei servizi, le zone rurali in declino, le zone urbane in difficoltà e le zone dipendenti dalla pesca che si trovano in una situazione di crisi. L'obiettivo 2 favorisce la riconversione economica e sociale di tali zone con difficoltà strutturali attraverso l'FESR e FSE.

Obiettivo 3 - Denominazione utilizzata dalla Comunità Europea per indicare le azioni comunitarie a favore delle risorse umane in regioni non interessate dall'obiettivo 1. L'obiettivo 3 favorisce l'adeguamento e l'ammodernamento delle politiche e dei sistemi di istruzione, formazione e occupazione attraverso l' FSE.

Opportunità - Evento favorevole, più o meno imprevedibile e non controllabile, che in qualche modo potrebbe influenzare positivamente l'avvio e/o lo sviluppo dell'iniziativa.

Organizzazioni non lucrative di utilità sociale - Le ONLUS sono associazioni, comitati, fondazioni, cooperative sociali o altri enti di carattere privato, con o senza personalità giuridica, i cui statuti o atti costitutivi (redatti nella forma dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata o registrata) prevedano espressamente lo svolgimento di attività in uno o più dei seguenti settori: assistenza sociale e socio-sanitaria, assistenza sanitaria, beneficenza, istruzione, formazione, sport dilettantistico, tutela promozione e valorizzazione delle cose di interesse storico ed artistico, tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente, promozione della cultura e dell'arte, tutela dei diritti civili e ricerca scientifica di particolare interesse sociale, oppure l'esclusivo perseguimento di finalità di solidarietà sociale ed il divieto di distribuire, anche in modo indiretto, utili ed avanzi di gestione, nonché fondi, riserve o capitale durante la vita dell'organizzazione. Le ONLUS sono iscritte ad una speciale anagrafe, istituita e gestita dal Ministero delle Finanze.

Patto di stabilità - Protocollo del Trattato di Maastricht che impone ai Paesi membri che partecipano all'Unione monetaria di mantenere un disavanzo totale al di sotto del 3%, e cioè rende permanente il vincolo che originariamente il Trattato prevedeva solo come condizione di ingresso.

PIL - Si distingue in nominale e reale. Il primo è la somma delle quantità di beni finali prodotti in un'economia moltiplicate per il loro prezzo corrente (è chiamato anche PIL a prezzi correnti). Il secondo è la somma delle quantità prodotte in un'economia moltiplicate per il loro prezzo in un anno-base (è anche chiamato PIL in termini di beni, PIL a prezzi costanti, PIL aggiustato per l'inflazione).

Politica di sconto - Condizioni alle quali la banca centrale concede prestiti alle banche.

Politica fiscale - Politica governativa che si avvale degli strumenti della spesa pubblica e dell'imposizione fiscale.

Politica industriale - Politica volta a sostenere o regolamentare settori specifici dell'economia.

Politiche del reddito - Politiche pubbliche che fissano i salari o introducono controlli o regolamentazione dei prezzi.

Potere d'acquisto - Livello di spesa che può essere raggiunto a un dato livello di reddito.

Privatizzazione - Trasferimento di imprese dalla proprietà pubblica alla proprietà privata.

Prodotto interno - Prodotto interno lordo (PIL). Misura della produzione aggregata nei conti di contabilità nazionale. È il valore totale dei beni e servizi finali prodotti da un Paese in un determinato periodo di tempo con i fattori produttivi impiegati all'interno del Paese stesso.

Prodotto nazionale lordo (PNL) - Misura della produzione aggregata nei conti di contabilità nazionale. È il valore totale dei beni e servizi finali prodotti da un Paese in un determinato periodo di tempo con i fattori produttivi di proprietà dei residenti, siano essi investiti all'interno o all'estero.

Prodotto pro capite - PIL di un Paese rapportato alla popolazione del Paese stesso.

Produttività del lavoro - Rapporto tra produzione e numero di lavoratori impiegati.

Quota - La quota esprime la partecipazione del socio al capitale sociale a cui corrisponde un complesso unitario di diritti e poteri, che fanno capo ad un unico soggetto: le quote dei soci possono essere tra loro diverse, ma la quota di un singolo socio è necessariamente unica: non si possono detenere più quote. Talvolta la legge stabilisce che una quota sia di un certa somma o di un multiplo di essa, ma ciò per determinare meglio l'entità dei diritti e poteri dei soci.

Quota capitale - È la parte della rata di rimborso di un finanziamento che restituisce il capitale prestato. L'ammontare di tale quota è funzione dell'entità e della durata del finanziamento.

Quota interessi - È la parte della rata di rimborso di un finanziamento che ripaga gli interessi ad esso relativi. L'ammontare di tale quota è funzione del tasso d'interesse, della durata e dell'entità del finanziamento.

Rapporto debito/PIL - Rapporto tra il debito pubblico di un Paese e il suo prodotto interno lordo.

Recessione - Prolungata riduzione del PIL. Di solito si riferisce ad almeno due trimestri consecutivi di crescita negativa del PIL.

Reddito - Flusso di entrate derivanti da lavoro, rendite, interessi e dividendi.

Reddito nazionale - Reddito derivante dalla produzione di beni e servizi da parte dei residenti di un Paese.

Regime di aiuti "de minimis" - Rappresenta la soglia massima al di sotto della quale non trovano applicazione le limitazioni sancite dall'articolo 92 del Trattato di Roma. Infatti, la Commissione europea ritiene che gli aiuti di importo poco elevato non possano potenzialmente falsare la concorrenza tra le imprese e pertanto consente agli Stati membri di erogare senza particolari vincoli quelli che vengono definiti aiuti "de minimis". Attualmente l'importo massimo degli aiuti rientranti in tale disciplina è di 100.000 Euro a decorrere dal momento di erogazione del primo aiuto "de minimis" su un periodo di 3 anni. Tale importo comprende qualsiasi aiuto pubblico concesso dalle autorità nazionali, regionali o locali, indipendentemente dal fatto che le risorse provengano interamente dagli Stati membri o vengano cofinanziate dalla comunità tramite i fondi strutturali, eccezione fatta per gli aiuti all'esportazione. Non preclude la possibilità per l'impresa beneficiaria di ottenere altri aiuti.

Ricerca & Sviluppo (R&S) - 1) Ricerca fondamentale: è un'attività che mira all'ampliamento delle conoscenze scientifiche e tecniche non connesse a obiettivi industriali o commerciali. 2) Ricerca industriale: è una ricerca pianificata o un'indagine critica mirante ad acquisire nuove conoscenze, così che queste possano essere utili per mettere a punto nuovi prodotti, processi produttivi o servizi o comportare un notevole miglioramento dei prodotti, processi produttivi o servizi esistenti.

Rischio di insolvenza - Rischio che l'emittente di un titolo non rimborserà l'intero ammontare promesso dal titolo stesso.

Riserve bancarie - Moneta della banca centrale detenuta dalle banche. Differenza tra quanto le banche ricevono dai correntisti e quanto prestano alle imprese o detengono sotto forma di titoli.

Riserve in valuta estera - Attività finanziarie estere detenute dalla banca centrale.

Salario di riserva - Salario che rende il lavoratore indifferente tra rimanere occupato e diventare disoccupato.

Segmentazione - Criteri di aggregazione (es. variabili socio-demografiche, comportamentali, ecc.) in base ai quali i clienti vengono raggruppati per creare dei segmenti al loro interno omogenei.

Servizi - Beni che non possono essere immagazzinati, ma che devono essere consumati sul luogo e al momento dell'acquisto.

Sistema monetario europeo (SME) - Sistema di tassi di cambio fissi adottato dalla maggior parte dei Paesi dell'Unione Europea.

Spirale prezzi-salari - Meccanismo in base al quale aumenti dei salari provocano aumenti dei prezzi, che a loro volta conducono a ulteriori aumenti dei salari, e così via.

Stagflazione - Combinazione di stagnazione e inflazione.

Svalutazione - Aumento del tasso di cambio in un sistema di tassi di cambio fissi.

Sovvenzione globale (SG) - Affidamento ad intermediari selezionati (quali Enti Locali, Organismi di sviluppo regionali, ONG) della gestione e l'amministrazione di una parte dell'intervento finanziato dai Fondi Strutturali della U.E. Si ricorre alla Sovvenzione globale soprattutto per iniziative di sviluppo locale.

Sgravio fiscale o credito d'imposta - Concessione di un contributo che genera un credito d'imposta. Contrariamente al "bonus fiscale", può essere monetizzato solo in sede di dichiarazione dei redditi.

Tassa da inflazione - Saldi monetari reali moltiplicati per il tasso di inflazione.

Tasso di disoccupazione - Quota delle persone disoccupate sul totale della forza lavoro.

Tasso di partecipazione - Rapporto tra la forza lavoro e la popolazione civile.

Tasso di sconto - 1) Nel senso di *tasso ufficiale di sconto*, è il tasso di interesse al quale la banca centrale concede prestiti alle banche. 2) Nel senso di *tasso di attualizzazione*, è il tasso di interesse usato per calcolare il valore attuale di una serie di pagamenti futuri. È uguale al tasso di interesse nominale nel caso di pagamenti futuri nominali, al tasso reale nel caso di pagamenti futuri reali. 3) Nel senso di *tasso di preferenza intertemporale*, è il tasso soggettivo al quale un individuo sconta il consumo futuro.

Trattato di Maastricht - Trattato firmato nel 1991 che stabilisce i vari stadi del processo di transizione dell'Unione Europea a una moneta unica.

Target - Segmento di clienti ai quali si decide di indirizzare la propria offerta.

Valore aggiunto - Valore che le imprese aggiungono al processo produttivo, pari al valore della loro produzione meno il valore dei fattori produttivi intermedi impiegati.

Valuta estera - Sinonimo di moneta estera. Indica tutte le monete diverse da quella nazionale.

BIBLIOGRAFIA

- ABELL F.D., *Strategia duale: dominare il presente, anticipare il futuro*, Milano, Il sole 24 ore media & impresa, 1997.
- ALFANO V., *Manuale del giovane imprenditore: una ditta simulata*, Napoli, L'Antologia, 1994.
- ASSEFOR, *Il neo-imprenditore: manuale operativo per mettersi in proprio*, Rimini, ASSEFOR, 1991.
- ASSOSERVIZI, *In 24 righe le cose da non dimenticare per fare meglio l'imprenditore* Milano, 1990.
- BORELLO A., *Il business plan*, Milano, McGraw-Hill Libri Italia, 1999.
- CARLES A. - A. ANGELINI - G. MARIANI, *Il finanziamento degli investimenti innovativi nelle piccole e medie imprese. Profili teorici e casi di costruzione del business plan*, Torino, Giappichelli, 1999.
- DE BENEDETTIS A. - G. MINGOLLA - A. SCACCHERI (Edd.), *Come fare un business plan*, Milano, Franco Angeli, 1993.
- ELVY B.H., *Mettersi in proprio senza capitali: 100 nuove idee e opportunità, come valutarle e selezionarle*, Milano, Franco Angeli, 1994.
- GRANT R.M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Milano, Il Mulino, 1994.
- JOHNSON M., *Il perfetto business plan*, Milano, Lupetti, 1999.
- KOTLER P. - W.G. SCOTT, *Marketing management*, Torino, ISEDI, 1998.
- MARBACH G., *Le ricerche di mercato*, Torino, UTET, 1992.
- MONTEFINALE A. (Ed.), *Creare la propria impresa: guida operativa per il neo-imprenditore*, Roma, ENFAPI - SOGEA, 1990.
- PHILLIPS M. - S. RASBERRY, *Marketing senza pubblicità*, Torino, ISEDI, 1993.
- PORTER M., *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità, 1987.
- REGIONE TOSCANA. DIPARTIMENTO DELLE POLITICHE SOCIALI E DEL LAVORO, *Come creare la propria attività e la propria impresa: guida alle iniziative locali*, Firenze, Ed. Toscana, 1999.
- ROBERTS J., *L'impresa moderna*, Bologna, Il Mulino, 2006.
- SALANI P.M., *Dall'idea all'impresa: come diventare imprenditore*, Roma, Acropoli, 1991.
- SOCIETÀ PER L'IMPRENDITORIALITÀ GIOVANILE, *Vademecum per l'imprenditore: dal sogno all'idea imprenditoriale*, Roma, Società per l'imprenditorialità giovanile, 1995.

INDICE

Introduzione	3
Parte I: L'IMPRENDITORIALITÀ	5
1. L'imprenditorialità nel nostro Paese	7
2. L'imprenditorialità in Europa	19
3. Come nascono e si sviluppano le imprese?	26
4. Imprenditorialità e lavoro autonomo	28
4.1. <i>Lavoro autonomo occasionale</i>	29
4.2. <i>Collaborazione coordinata e continuativa</i>	29
Parte II: "QUALITÀ" DELL'IMPRENDITORE	33
1. La vocazione "imprenditoriale"	35
2. La creatività	54
3. Potenziare la creatività	60
Parte III: L'IDEAZIONE E IL BUSINESS PLAN	75
1. L'idea imprenditoriale	77
2. Il business plan	103
2.1. <i>Definizione e finalità</i>	103
2.2. <i>Struttura</i>	103
2.3. <i>Forma</i>	105
Parte IV: IL PROGETTO D'IMPRESA	109
1. Specificazione dell'idea di business	111
2. Analisi di mercato	113
3. Piano marketing	115
3.1. <i>Definizione della quota di mercato</i>	115
3.2. <i>Studio della concorrenza</i>	118
3.3. <i>Definizione delle strategie di ingresso e di competizione</i>	154
4. Piano di produzione: la messa a punto della struttura aziendale	165
5. Piano del personale: la definizione dell'organigramma	173
Parte V: FORMA GIURIDICA E COSTITUZIONE DI SOCIETÀ	177
1. Impresa, azienda o ditta?	179
2. Tipologie d'impresе	180
2.1. <i>Le imprese individuali</i>	181
2.2. <i>Le imprese collettive</i>	181
3. Quale forma giuridica scegliere?	192

4. Quali sono le procedure amministrative per costituire una società?	197
4.1. Società di persone	197
4.2. Società di capitali	198
4.3. Cooperative	200
Parte VI: QUANTIFICAZIONE E REPERIMENTO RISORSE FINANZIARIE	211
1. Pianificazione finanziaria	213
1.1. <i>Il conto economico</i>	213
1.2. <i>Lo stato patrimoniale</i>	214
2. Il problema dei finanziamenti	216
3. Le fonti di finanziamento	218
3.1. <i>Gli istituti di credito</i>	218
3.2. <i>Gli istituti di leasing</i>	219
3.3. <i>Le società di factoring</i>	219
3.4. <i>Il franchising</i>	220
Parte VII: SOSTEGNI NAZIONALI E REGIONALI A IMPRENDITORIALITÀ E LAVORO	
AUTONOMO	229
1. Misure nazionali	231
2. Misure regionali	242
Glossario	275
Bibliografia	295
Indice	297

Pubblicazioni 2002-2007
nella collana del CNOS-FAP e del CIOFS/FP
“STUDI, PROGETTI, ESPERIENZE PER UNA NUOVA FORMAZIONE PROFESSIONALE”
ISSN 1972-3032

1. Nella sezione “studi”

- 1) CIOFS/FP (a cura di), *Atti del XIV seminario di formazione europea. La formazione professionale per lo sviluppo del territorio. Castel Brando (Treviso), 9 - 11 settembre 2002*, 2003
- 2) CIOFS/FP (a cura di), *Atti del XV seminario di formazione europea. Il sistema dell'istruzione e formazione professionale nel contesto della riforma. Significato e percorsi*, 2004
- 3) CIOFS/FP (a cura di), *Atti del XVI seminario di formazione europea. La formazione professionale fino alla formazione superiore. Per uno sviluppo in verticale di pari dignità*, 2005
- 4) CIOFS/FP SICILIA (a cura di), *Vademecum. Strumento di lavoro per l'erogazione dei servizi orientativi*, 2003
- 5) CIOFS/FP SICILIA (a cura di), *Opportunità occupazionali e sviluppo turistico dei territori di Catania, Noto, Modica*, 2004
- 6) CNOS-FAP (a cura di), *Gli editoriali di “Rassegna CNOS” 1996-2004. Il servizio di don Stefano Colombo in un periodo di riforme*, 2004
- 7) MALIZIA G. - D. NICOLI - V. PIERONI (a cura di), *Ricerca azione di supporto alla sperimentazione della FPI secondo il modello CNOS-FAP e CIOFS/FP. Rapporto finale*, 2002
- 8) MALIZIA G. - V. PIERONI (a cura di), *Ricerca azione di supporto alla sperimentazione della FPI secondo il modello CNOS-FAP e CIOFS/FP. Rapporto sul follow - up*, 2003
- 9) MALIZIA G. (coord.) - D. ANTONIETTI - M. TONINI (a cura di), *Le parole chiave della formazione professionale*, 2004
- 10) RUTA G., *Etica della persona e del lavoro*, 2004
- 11) D'AGOSTINO S. - G. MASCIU - D. NICOLI, *Monitoraggio delle politiche regionali in tema di istruzione e formazione professionale*, 2005
- 12) PIERONI V. - G. MALIZIA (a cura di), *Percorsi/progetti formativi “destrutturati”. Linee guida per l'inclusione socio-lavorativa di giovani svantaggiati*, 2005
- 13) NICOLI D. - G. MALIZIA - V. PIERONI, *Monitoraggio delle sperimentazioni dei nuovi percorsi di istruzione e formazione professionale nell'anno formativo 2004-2005*, 2006
- 14) MALIZIA G. (coord.) - D. ANTONIETTI - M. TONINI (a cura di), *Le parole chiave della formazione professionale. II edizione*, 2006
- 15) MALIZIA G. - V. PIERONI, *Le sperimentazioni per la formazione iniziale del diritto-dovere nei CFP del CNOS-FAP e del CIOFS/FP della Sicilia. Rapporto di ricerca*, 2007
- 16) CIOFS/FP (a cura di), *Atti del XVIII seminario di formazione europea. Standard formativi nell'istruzione e nella formazione professionale. Roma, 7-9 settembre 2006*, 2007
- 17) RUTA G., *Etica della persona e del lavoro*, Ristampa 2007
- 18) COLASANTO M. - R. LODIGIANI (a cura di), *Il ruolo della formazione in un sistema di welfare attivo*, 2007
- 19) MALIZIA G. et alii, *Stili di vita di allievi/e dei percorsi formativi del diritto-dovere*, 2007
- 20) MALIZIA G. - V. PIERONI, *Le sperimentazioni per la formazione iniziale del diritto-dovere nei CFP del CNOS-FAP e del CIOFS/FP del Lazio. Rapporto di ricerca*, 2007
- 21) NICOLI D. - R. FRANCHINI, *Costruzione dell'identità personale e sociale negli adolescenti e nei giovani. La proposta dell'Istruzione e formazione professionale*, 2007
- 22) NICOLI D., *La rete formativa nella pratica educativa della Federazione CNOS-FAP*, 2007
- 23) MALIZIA G. et alii, *Diritto-dovere all'istruzione e alla formazione e anagrafe formativa. Problemi e prospettive*, 2007
- 24) PELLERREY M., *Processi formativi e dimensione spirituale e morale della persona. Dare senso e prospettiva al proprio impegno nell'apprendere lungo tutto l'arco della vita* (in stampa)
- 25) BELLESI L. - C. DONATI, *Giovani e percorsi professionalizzanti: un gap da colmare? Rapporto finale* (in stampa)

2. Nella sezione “progetti”

- 26) ASSOCIAZIONE CIOFS/FP PIEMONTE (a cura di), *L'accoglienza nei percorsi formativo-orientativi. Un approccio metodologico e proposte di strumenti*, 2003
- 27) ASSOCIAZIONE CIOFS/FP PIEMONTE (a cura di), *Le competenze orientative. Un approccio metodologico e proposte di strumenti*, 2003
- 28) BECCIU M. - A.R. COLASANTI, *La promozione delle capacità personali. Teoria e prassi*, 2003
- 29) CIOFS/FP CAMPANIA (a cura di), *OrION tra orientamento e network*, 2004
- 30) CIOFS/FP PIEMONTE (a cura di), *L'accoglienza nei percorsi formativo-orientativi. Un approccio metodologico e proposte di strumenti*, 2003
- 31) CIOFS/FP PIEMONTE (a cura di), *Le competenze orientative. Un approccio metodologico e proposte di strumenti*, 2003
- 32) CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale alimentazione*, 2004
- 33) CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale aziendale e amministrativa*, 2004
- 34) CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale commerciale e delle vendite*, 2004
- 35) CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale estetica*, 2004
- 36) CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale sociale e sanitaria*, 2004
- 37) CIOFS/FP - CNOS-FAP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale tessile e moda*, 2004
- 38) CIOFS/FP (a cura di), *Un modello per la gestione dei servizi di orientamento*, 2003
- 39) CIOFS/FP BASILICATA, *L'orientamento nello zaino. Percorso nella scuola media inferiore. Diffusione di una buona pratica*, 2004
- 40) CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale elettrica e elettronica*, 2004
- 41) CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale grafica e multimediale*, 2004
- 42) CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale legno e arredamento*, 2005
- 43) CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale meccanica*, 2004
- 44) CNOS-FAP - CIOFS/FP (a cura di), *Guida per l'elaborazione dei piani formativi personalizzati. Comunità professionale turistica e alberghiera*, 2004
- 45) CNOS-FAP (a cura di), *Centro Risorse Educative per l'Apprendimento (CREA). Progetto e guida alla compilazione delle unità didattiche*, 2003
- 46) COMOGLIO M. (a cura di), *Prova di valutazione per la qualifica: addetto ai servizi di impresa. Prototipo realizzato dal gruppo di lavoro CIOFS/FP, s.d.*
- 47) FONTANA S. - G. TACCONI - M. VISENTIN, *Etica e deontologia dell'operatore della FP*, 2003
- 48) GHERGO F., *Guida per l'accompagnamento al lavoro autonomo*, 2003
- 49) MARSILII E., *Guida per l'accompagnamento al lavoro dipendente*, 2003
- 50) NICOLI D. (a cura di), *Linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale*, 2004
- 51) NICOLI D. (a cura di), *Sintesi delle linee guida per la realizzazione di percorsi organici nel sistema dell'istruzione e della formazione professionale*, 2004
- 52) TACCONI G. (a cura di), *Insieme per un nuovo progetto di formazione*, 2003
- 53) VALENTE L. - D. ANTONIETTI, *Quale professione? Strumento di lavoro sulle professioni e sui percorsi formativi*, 2003
- 54) NICOLI D. (a cura di), *Il diploma di istruzione e formazione professionale. Una proposta per il percorso quadriennale*, 2005
- 55) VALENTE L. (a cura di), *Sperimentazione di percorsi orientativi personalizzati*, 2005
- 56) POLACEK K., *Guida e strumenti di orientamento. Metodi, norme ed applicazioni*, 2005

- 57) CNOS-FAP (a cura di), *Proposta di esame per il conseguimento della qualifica professionale. Percorsi triennali di Istruzione formazione Professionale*, 2005
- 58) BECCIU M. - A.R. COLASANTI, *La corresponsabilità CFP-famiglia: i genitori nei CFP. Esperienza triennale nei CFP CNOS-FAP (2004-2006)*, 2006
- 59) CNOS-FAP (a cura di), *Centro Risorse Educative per l'Apprendimento (CREA). Progetto e guida alla compilazione dei sussidi, II edizione*, 2006
- 60) NICOLI D. - G. TACCONI, *Valutazione e certificazione degli apprendimenti. Ricognizione dello stato dell'arte e ricerca nella pratica educativa della Federazione CNOS-FAP. I volume (in stampa)*
- 61) MARSILII E., *Dalla ricerca al rapporto di lavoro. Opportunità, regole e strategie (in stampa)*

3. Nella sezione “esperienze”

- 62) CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 1. Guida per l'accoglienza*, 2003
- 63) CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 2. Guida per l'accompagnamento in itinere*, 2003
- 64) CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 3. Guida per l'accompagnamento finale*, 2003
- 65) CNOS-FAP PIEMONTE (a cura di), *L'orientamento nel CFP. 4. Guida per la gestione dello stage*, 2003
- 66) CIOFS/FP PUGLIA (a cura di), *ORION. Operare per l'orientamento. Un approccio metodologico condiviso e proposte di strumenti*, 2003
- 67) TONIOLO S., *La cura della personalità dell'allievo. Una proposta di intervento per il coordinatore delle attività educative del CFP*, 2005
- 68) COMOGLIO M. (a cura di), *Il portfolio nella formazione professionale. Una proposta per i percorsi di istruzione e formazione professionale*, 2006
- 69) ALFANO A., *Un progetto alternativo al carcere per i minori a rischio. I sussidi utilizzati nel Centro polifunzionale diurno di Roma*, 2006
- 70) MALIZIA G. - D. NICOLI - V. PIERONI, *Una formazione di successo. Esiti del monitoraggio dei percorsi sperimentali triennali di istruzione e formazione professionale in Piemonte 2002-2006. Rapporto finale*, 2006

