

pi

Gestione delle piccole imprese **La costituzione di un'impresa**

Dall'idea commerciale al business plan

La pianificazione finanziaria integrata

Quesiti giuridici sulla La costituzione di un'impresa

Assicurazione e previdenza

Alternative alla La costituzione di un'impresa

| Edizione n. 08 | Maggio 2012 |

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG



Istituto svizzero per le piccole e
medie imprese Università di San Gallo

Universität St.Gallen

PostFinance

Accompagnati meglio.

Hanno contribuito a questa edizione:



Urs Frey (*1968)
Prof. dr.

Urs Frey, membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese e della direzione del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFB-HSG), è anche docente e ricercatore nel settore della gestione strategica per le imprese familiari di media grandezza. Si occupa degli aspetti e delle peculiarità della gestione delle imprese familiari nell'ambito di progetti pratici e gruppi di lavoro.



Ivo Cathomen (*1967)
Dr. oec. HSG,
autore e docente

Ivo Cathomen è amministratore di Illux – Illustration & Corporate Media e fornisce consulenze ad aziende e associazioni nel campo delle pubblicazioni a stampa e dei mezzi elettronici. In seguito agli studi in scienze finanziarie e informatica economica ha lavorato per un lungo periodo all'interno della redazione della Neue Zürcher Zeitung. Accanto all'attività imprenditoriale svolge quella di visiting scholar in materia di costituzione d'impresa e lavoro autonomo presso la Scuola universitaria di Lucerna, facoltà di design e arte.



Rosella Toscano-Ruffilli (*1971)
Lic. oec. HSG, responsabile di progetto e docente

In seguito agli studi accademici presso l'Università di San Gallo, Rossella Toscano-Ruffilli ha iniziato la sua attività come consulente per aziende e presso l'IFJ Istituto per giovani imprenditori. In qualità di responsabile di progetto e coach fornisce consulenze alle aziende nei settori della strategia aziendale, del marketing, del key account management, dell'organizzazione e delle vendite. Inoltre è docente presso l'Università di Scienze Applicate di San Gallo.



Bruno Ledergerber (*1964)
Consulente aziendale e docente

Bruno Ledergerber ha iniziato la sua attività con un tirocinio commerciale nel ramo assicurativo, attualmente è membro dei quadri e consulente aziendale di una grande società di assicurazioni svizzera. Dal 2006 è direttore e socio operante dell'ipf di San Gallo, un broker assicurativo indipendente. È inoltre docente presso l'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese dell'Università di San Gallo.



Dall'idea commerciale al business plan Urs Frey	04
Avete la stoffa dell'imprenditore? Ivo Cathomen & Urs Frey	11
Pianificazione finanziaria integrata – sin dall'inizio Rosella Toscano-Ruffilli	13
Quesiti di natura giuridica sulla La costituzione di un'impresa Ivo Cathomen	19
Assicurazione e previdenza: come tutelarsi Bruno Ledergerber	21
«Un pizzico di nervosismo fa parte dell'imprenditorialità» Intervista con Sita Mazumder	23
Valide alternative alla La costituzione di un'impresa Urs Frey	26
Esempi pratici: B4 Moebel GmbH e Minimöbl GmbH, Basilea e Zurigo	09
QualySense AG, Dübendorf	17
Qui potete trovare informazioni e supporto	28
Glossario: breve spiegazione dei termini tecnici	29
Anteprima	30
Il modello di gestione aziendale PI	31

IN COPERTINA Con il grano di qualità si fa un ottimo pane.
Olga Mykhailova, co-fondatrice e direttore finanziario di QualySense.



pi – Gestione delle piccole imprese / La costituzione di un'impresa

Stimate lettrici, stimati lettori,

Hansruedi Köng responsabile PostFinance

«If you can dream it, you can do it!» Walt Disney incoraggiava così i pionieri a intraprendere il loro cammino. Per molti imprenditori e imprenditrici la costituzione della propria impresa è un sogno che diventa realtà. In questa edizione di «pi – Gestione delle piccole imprese» vogliamo dare il nostro incoraggiamento per iniziare.

Costituire un'impresa comporta dei rischi. Per fare in modo che la La costituzione di un'impresa non sfoci nel suo fallimento è fondamentale affrontarla passo dopo passo. Vi mostreremo come gestire la fase della costituzione dall'idea fino all'avvio, come fare emergere il vostro ruolo di imprenditrice o imprenditore e come superare i principali ostacoli.

Un'impresa non è una condizione, ma un processo. Tuttavia la rivista può tornare utile anche in seguito alla costituzione dell'impresa: la forma giuridica scelta è quella ideale? Come posso tutelare al meglio me stesso e i miei collaboratori? Oppure, come posso fare per mantenere sotto controllo la situazione finanziaria?

Il mio augurio è che grazie a questo numero possiate fondare, consolidare o sviluppare la vostra impresa con successo.

Buona lettura!
Hansruedi Köng



Colophon: «pi – Gestione delle piccole imprese» è una pubblicazione semestrale in lingua tedesca, francese e italiana.
Tiratura: 30'000 copie. A cura di: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berna, in collaborazione con KMU-HSG, Università di San Gallo, Dufourstrasse 40a, 9000 San Gallo.
Redazione: Silvan Merki (direzione), dr. Ivo Cathomen, Pascal Frey, prof. dr. Urs Frey, Sabine Zeilinger.
Collaboratori: Julia Dieziger, Tobias Lang. Fotografia: Markus Bertschi, Zurigo.
Impaginazione: Othmar Rothenfluh, Zurigo. Correzione delle bozze: Waldo Morandi, Lugano.
Stampa: Stämpfli AG, Berna. Abbonamenti: PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna o alla pagina www.postfinance.ch/pi.
© 2012, PostFinance, Comunicazione, 3030 Berna. La pubblicazione, la ristampa e la duplicazione, anche parziali, di articoli o di estratti di «pi – Gestione delle piccole imprese» sono autorizzate solo con indicazione della fonte. ISSN 1664-7473

Avete domande o suggerimenti?
Scrivete a PostFinance, Comunicazione, Nordring 8, 3030 Berna o a redaktion.ku@postfinance.ch.

Dall'idea commerciale al business plan

Urs Frey

La La costituzione di un'impresa è una delle varie strade per realizzare la propria attività. Una volta intrapresa, sarà decisivo per il futuro successo della vostra giovane azienda non commettere errori nella fase di pianificazione e di attuazione. Nel business plan l'idea commerciale verrà affinata passo dopo passo, le opportunità verranno messe a confronto con i rischi e verranno elaborati i budget. Vi mostriamo quali sono i principali ostacoli da tenere d'occhio nel percorso che dall'idea commerciale porta alla giovane impresa di successo.

Costituire un'impresa è trendy. Molti lavoratori coltivano il desiderio di fondare una propria azienda. Lo spirito imprenditoriale si è risvegliato all'inizio di questo secolo grazie al boom di internet. In Svizzera ogni anno vengono costituite 20'000 nuove aziende. Uno dei motivi alla base della nuova imprenditoria risiede nella crescente specializzazione e suddivisione del lavoro all'interno della **catena di creazione del valore**. Questo mette a disposizione dei nuovi imprenditori e delle nuove imprenditrici interessanti settori di attività. Un altro motivo è da ricercarsi nella continua ristrutturazione delle aziende: rami di attività vengono abbandonati, si affacciano nuove esigenze, i servizi vengono acquistati e non più svolti internamente – tutto ciò rappresenta una chance per i giovani imprenditori e imprenditrici.

All'inizio c'è l'idea commerciale

Fonti di ispirazione eterogenee. La propria idea commerciale rappresenta il punto di partenza per una nuova attività. Ma come si fa a trovarla? Il con-

tatto con i clienti e l'attività professionale svolta sono la migliore fonte di ispirazione per le nuove idee commerciali. Tra queste ce ne sono alcune che, ad esempio, il datore di lavoro non può o non vuole realizzare. Un'ulteriore fonte di ispirazione per le idee commerciali sono gli sviluppi tecnologici e le innovazioni nei servizi, così come le invenzioni sviluppate da università e scuole universitarie professionali o dai reparti di ricerca e sviluppo delle aziende.

Tuttavia anche in veste di consumatori è possibile scovare lacune nel mercato. Magari all'interno dell'offerta attuale avete riscontrato dei difetti che potreste migliorare, oppure avete portato a casa una nuova idea in seguito a un viaggio all'estero. In altri Paesi, o anche in altri settori, si trovano spesso idee commerciali vincenti che possono essere adattate al vostro campo di attività o al mercato locale. Infine è anche possibile rilanciare merci e servizi tradizionali grazie a un nuovo **modello di business**.

Riconoscere i segnali. È importante captare le tendenze e saperle sfruttare ai fini della propria attività. I mercati sono in costante mutamento e l'economia si adegua continuamente alle condizioni generali e alle esigenze dei clienti. Questo significa che per un breve periodo sono presenti le opportunità per entrare in un nuovo mercato ad alto margine e in forte crescita. Se si individua in tempo utile una tendenza e la si sfrutta, questo può rappresentare l'impulso per lanciare l'azienda. Alcuni esempi dal passato recente sono i mercati e le piattaforme di vendita online, i beni di consumo personalizzati o i servizi di outsourcing per le aziende.

excursus

Cosa vi incoraggia a costituire un'impresa?

- La scoperta di una lacuna del mercato
- La ristrutturazione dell'azienda del datore di lavoro
- I nuovi sviluppi di prodotti e servizi
- Il desiderio di (maggiore) indipendenza
- L'autorealizzazione, un traguardo della vita
- L'assunzione di responsabilità
- La minaccia del licenziamento o della riduzione dei posti di lavoro presso l'azienda del datore di lavoro
- La possibilità di essere un co-fondatore
- ...

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Dall'idea commerciale al business plan

Molte persone nutrono il desiderio di trasformare il proprio hobby in professione. Se non ci sono ostacoli di natura legislativa o economica (attestati professionali, infrastrutture costose, permessi), queste sono le premesse ideali: quello che vi entusiasma vi sosterrà anche nei momenti difficili. Ovviamente prima di procedere con la costituzione dell'impresa occorre accertarsi che il vostro entusiasmo sia condiviso da clienti disposti a pagare.

Anche le crisi stimolano nuove idee: il campo minato tra la realtà e la condizione desiderata libera delle forze creative. Queste possono essere un'azienda già esistente con le vendite paralizzate che sviluppa provvedimenti per rianimarsi, oppure un dipendente di un'azienda insoddisfatto dell'ambiente lavorativo o che è stato licenziato. Non da ultimo, i nuovi vincoli legislativi e le decisioni politiche portano a nuove idee commerciali: per esempio gli incentivi sulla riduzione delle emissioni di CO₂ hanno causato un vero e proprio boom delle tecnologie solari e del risanamento energetico degli edifici nell'edilizia.

Analisi di mercato alla base

Le buone idee sono merce rara. L'idea commerciale può essere verificata soltanto tramite un'analisi di mercato (cfr. figura 02). Questa aiuta imprenditrici e imprenditori a concretizzare le loro idee commerciali e a sviluppare prodotti e servizi in modo costruttivo.

L'analisi di mercato mostra che non tutte le idee commerciali sono anche attuabili e affidabili sul lungo termine. Anzi, nella realtà queste costituiscono un'esigua minoranza. Molti imprenditori e molte imprenditrici non prendono in considerazione le informazioni fornite dall'analisi di

mercato perché sono convinti del successo della loro idea. In questo modo non indagano le dimensioni del mercato in cui vogliono addentrarsi e la fisionomia della concorrenza. Non affidatevi a opinioni soggettive del tipo: «A me piacciono i libri di viaggi e le guide turistiche. Quindi apro una libreria specializzata in libri di viaggi». Magari altri consumatori condividono il vostro entusiasmo – o magari no. Inoltre mettete sempre in conto una reazione della concorrenza. Forse la libreria locale già consolidata programmerà un ampliamento della sezione dedicata alla letteratura di viaggio, sorpassandovi non appena avrete fatto il vostro ingresso sul mercato. Fate ricerche su numeri e fatti del mercato. Per continuare con lo stesso esempio: quante attività specializzate nel trekking (librerie e altre aziende) sono già presenti nello spazio economico che avete scelto? A quali gruppi di clienti vi rivolgete? Quali sono le loro abitudini di acquisto? La concorrenza di per sé non è un criterio di esclusione, praticamente in tutti i mercati esiste la concorrenza. Tuttavia è importante sapersi distinguere in positivo e trovare un approccio inconfondibile che ci distingua nettamente da quello degli altri. Infine c'è la valutazione del mercato, che mostra le tendenze del mercato e i loro effetti sulle vendite.

Posizionamento necessario

Prestazioni eccellenti. Se sono disponibili informazioni sufficienti per una valutazione sicura del mercato, la propria posizione di mercato risulta descritta in modo dettagliato. Quali sono i settori di mercato che tratto, a quali gruppi target rivolgo la mia offerta, come organizzo i miei canali di distribuzione?

consiglio

Come descrivere la vostra idea commerciale

- ↓
- Quanto più semplicemente riuscite a descrivere la vostra idea commerciale con poche parole e a supportare le vostre presentazioni con fatti concreti, tanto più questa risulterà convincente. Nella descrizione rispondete alle seguenti domande.
- Chi sono i miei clienti?
 - In cosa consiste l'opportunità di mercato?
 - Qual è la mia soluzione?
 - Qual è l'eccezionale vantaggio rispetto alle offerte alternative?
 - Quale risultato otterrò?
 - Di chi ho bisogno nel mio team per iniziare?

Figura 01 Quali sono gli aspetti imprenditoriali essenziali per la La costituzione di un'impresa?



Figura 02 Aspetti dell'analisi di mercato



Un aspetto importante nel posizionamento dell’impresa e delle sue offerte è individuare la cosiddetta argomentazione esclusiva di vendita (**Unique Selling Proposition**, USP). Generalmente si tratta di prestazioni specifiche di un’azienda che le consentono di ottenere risultati superiori alla media sul lungo termine rispetto alla concorrenza.

Queste capacità vi aiuteranno a distinguervi dalla concorrenza in modo percepibile dal punto di vista del cliente. Possibilmente, il prodotto deve presentare una tipicità regionale (per esempio un’indicazione dell’origine, come il Brigelser Alpkäse), inoltre sarebbe opportuno che il prodotto fosse difficilmente imitabile (ad es. grazie a un particolare processo produttivo) o addirittura protetto da un brevetto. Esempi di una USP sono la precedente posizione direttiva di successo di un consulente e la sua vasta rete di contatti, un macchinario di produzione sviluppato internamente che, grazie ai bassi costi di attrezzaggio offre la possibilità di produrre piccoli lotti a prezzi interessanti, oppure trovarsi in un’area molto frequentata per un ristorante o un parrucchiere.

Marketing. Prima di passare al business plan vero e proprio, vale la pena di fare alcune riflessioni sui vari aspetti del marketing. Sulla base della valutazione di mercato si scelgono i segmenti di mercato (mercato target e gruppi di clienti). Il mercato target così definito sarà infine elaborato con un piano di marketing, illustrato nel business plan e comprovato dai fatti. Quanto più precise sono le informazioni sulla realizzazione dei servizi, sull’attuazione delle politiche che regolano l’assortimento, i prodotti, i servizi e i prezzi, tanto più precisa sarà la stima dei flussi di pagamento per la pianificazione della liquidità. Infine occorre for-

mulare un obiettivo di fatturato, in cui vengono determinati i volumi delle vendite o i ricavi delle prestazioni di servizi pianificati per settore di mercato nei tre anni successivi.

Per un approfondimento sul tema del piano di marketing si rimanda al numero 5 «Pubblicità» disponibile su www.postfinance.ch/pi.

Elaborazione del business plan

Dopo la formulazione dell’idea commerciale, l’analisi di mercato e le riflessioni sul piano di marketing è tempo di passare al business plan. Al centro ci sono l’idea, le componenti innovative, i fattori di profitto, la descrizione dei prodotti, dei servizi e dei gruppi target, nonché il meccanismo di generazione degli utili. La struttura e l’entità possono variare in base alla situazione, dal momento che ogni piano deve essere adeguato alle esigenze specifiche del progetto e tenere in considerazione i destinatari (ad es. istituti finanziari, **venture capital**, potenziali collaboratori).

Avanzamento. L’allestimento di un business plan può richiedere molto tempo. Questo consente di riflettere sulla pianificazione e di avvalersi della consulenza di esterni. Nella figura 03 sono rappresentate le fasi più importanti (cfr. lista di controllo a pagina 8).

Come procedere? Nella fase iniziale il business plan svolge la funzione di una specie di prospetto illustrativo del proprio concetto commerciale. In seguito alla sua elaborazione, ovviamente, il business plan deve anche essere messo in atto. I giovani imprenditori e le giovani imprenditrici dovrebbero aderire il più possibile ai piani redatti, a

excursus

Il business plan come strumento di gestione

Oltre ai destinatari esterni (investitori, creditori, partner e collaboratori potenziali, ecc.), il business plan si rivolge in primo luogo internamente al team del management. La sua utilità come strumento di gestione comprende:

- l’analisi critica e obiettiva dell’attività pianificata
- lo sviluppo e la definizione in forma scritta degli obiettivi aziendali
- lo sviluppo e la valutazione di strategie e misure adeguate e di un’agenda
- la base per la valutazione del potenziale di mercato dei prodotti, dell’attuabilità e della redditività
- il controllo e l’adeguamento della portata del progetto e della dimensione reale
- la funzione di strumento di comunicazione

meno che non vi siano validi motivi per introdurre variazioni. Quando si determina entro breve tempo che un business plan non è realistico o non è assolutamente attuabile, occorre interrogarsi sull’esattezza delle ricerche e di conseguenza sulla validità dell’intero piano.

Le sfide più impegnative

I primi cinque anni di una start up sono decisivi per la sopravvivenza dell’azienda. L’esperienza insegna che il rischio di fallire di fronte a una delle seguenti sfide è particolarmente elevato.

Pianificazione carente. La pianificazione e il controllo che ne deriva hanno un ruolo importante all’interno delle giovani aziende. Fornitori, finanziatori e clienti valutano l’azienda in base all’affidabilità delle informazioni che fornisce. Per questo occorrono una buona tecnica di lavoro personale e la disciplina necessaria a mantenerla, oltre a una certa dose di controllo. La cosa migliore è lavorare con obiettivi definiti e comunicati in modo chiaro. Qualora la pianificazione non dovesse riuscire, sarebbe opportuno avvisare con un certo anticipo tutte le persone coinvolte riguardo al motivo per cui non è possibile rispettare una scadenza.

Differenziazione insufficiente. La differenziazione dalla concorrenza deve risultare evidente e chiaramente avvertibile per la clientela. Questo punto è estremamente importante e non deve passare in secondo piano rispetto all’entusiasmo personale. Fino al momento del lancio con risultati positivi dell’impresa la vostra idea riceverà molte critiche. Date ascolto ad ognuna di esse. Rispondete con i dati della vostra analisi di mercato o ac-

cettate le critiche giuste e adeguate di conseguenza il vostro modello di business.

Stima di mercato non realistica. Una stima di mercato realistica e di facile comprensione è alla base del business plan. Le ricerche di mercato necessarie richiedono tempo ed eventualmente anche dei costi. Tuttavia vale la pena di conoscere le esigenze nel mercato target con metodi appropriati (inchiesta, acquisti-test, studi di mercato, ecc.) prima di farsi guidare verso decisioni sbagliate da dati di mercato (numero dei clienti target, potere di acquisto dei clienti target, definizione dei prezzi, volumi di mercato, potenziale di mercato, dati della concorrenza, ecc.) eccessivamente ottimistici.

Mancanza di liquidità. La pianificazione della liquidità è la spina dorsale del business plan. Senza una pianificazione dettagliata della liquidità diventa inutile. Questa deve poter garantire il fabbisogno di capitali e definire le scadenze dei finanziamenti. Serve ai finanziatori come indicatore del successo dell’attuazione del business plan. Una stima realistica delle spese e dei profitti previsti su un periodo di almeno un anno – fino a tre anni nella fase di costituzione dell’impresa – sono il punto di partenza per ogni impresa vincente. Per approfondire l’argomento consultare il numero di PI 4/2010 «Gestione finanziaria». Ordinala gratuitamente sul sito: www.postfinance.ch/pi.

Controllo dei costi insufficiente. L’esatto controllo dei costi va di pari passo con la pianificazione finanziaria e della liquidità. Quando si trova il capitale per la costituzione dell’impresa, questo deve essere impiegato per i fini descritti sopra, per

excursus

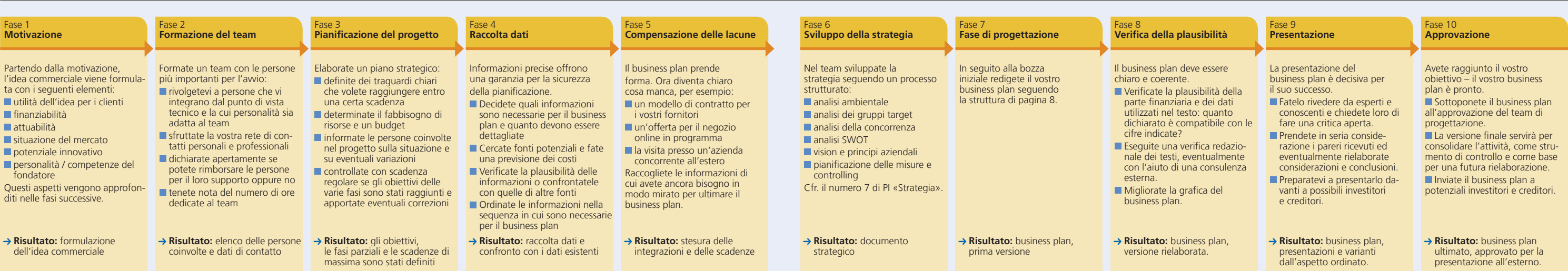
La pigrizia dei clienti

Non sottovalutate mai la pigrizia dei clienti nel cambiare un fornitore di merci o di servizi. Nel business plan il potenziale di vendita e la crescita del fatturato vengono spesso sopravvalutati. La clientela deve essere persuasa.

■ **Cambiare un prodotto della concorrenza consolidato:** i clienti devono riconoscere in modo chiaro un vantaggio per cambiare un prodotto conosciuto o un servizio consolidato con quello di un nuovo offerente.

■ **Introduzione di un prodotto innovativo:** fare emergere una necessità che prima non era evidente.

Figura 03 **Dalla motivazione al business plan in 10 fasi**



esempio la realizzazione di un sito web, una campagna pubblicitaria, una domanda di brevetto europeo. Se si procede diversamente, occorre informare gli investitori comunicando i motivi.

Assenza dell’effetto di scala. In particolare il commercio di merci e il settore produttivo sono generalmente soggetti all’effetto di scala. Questo significa che volumi maggiori possono essere acquistati o prodotti a costi unitari più bassi. Il motivo è da ricercarsi nelle migliori condizioni di acquisto e nella **curva di apprendimento**, dunque nelle possibilità di risparmio derivanti dall’esperienza. A confronto con le grandi aziende, le PI sono svantaggiate, perché non raggiungono gli stessi numeri di pezzi prodotti. Diversamente, tuttavia, le produzioni in piccola serie o addirittura di pezzi singoli possono costituire una nicchia che non viene più coperta dai grandi offerenti.

Reazione della concorrenza. Il business plan non deve inoltre tralasciare la reazione della concorrenza. Se uno dei concorrenti principali abbassa considerevolmente i prezzi come reazione al vostro ingresso sul mercato, questo può fare sì che manchiate il vostro obiettivo di fatturato. Le reazioni possibili e prevedibili della concorrenza devono essere prese in considerazione già nel business plan, per esempio prospettando scenari diversi (ottimistico, pessimistico, ecc.).

Conclusioni

Nella La costituzione di un’impresa sono in gioco essenzialmente tre aspetti: l’idea commerciale e la sua attuazione e la personalità del fondatore o della fondatrice. Un business plan illustra le prime fasi, gli obiettivi e le possibilità di sviluppo dell’impresa.

Il piano illustra come deve avvenire l’attuazione dell’idea commerciale, come devono essere valutate le opportunità e i rischi e dove risiedono le chance per il successo. Sviluppare un business plan costringe gli imprenditori e le imprenditrici ad esporre le loro idee e presentazioni in modo chiaro e a supportarle con fatti.

Lista di controllo: «Come elaborare un business plan»

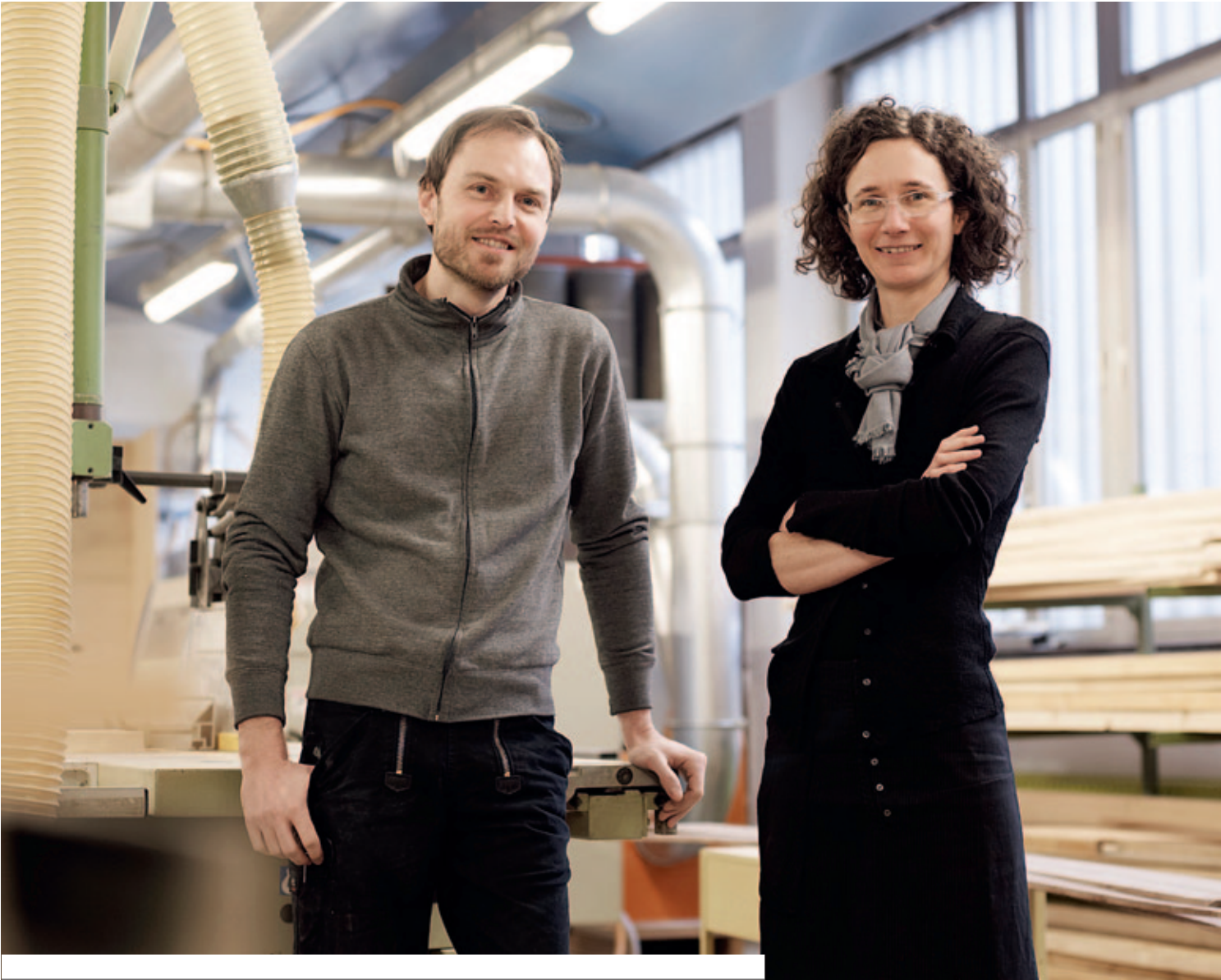
Sulla base della lista seguente potrete redigere il vostro business plan.

1. Sommario
☐ Riassunto dei contenuti in 1-2 pagine
2. Società
☐ Storia: fondatori, data della costituzione, sviluppo dell’impresa
☐ Situazione attuale: forma giuridica e struttura della partecipazione, indicatori
☐ Prospettive: finanziamento per la costituzione, espansione, acquisizione, ristrutturazione o gestione della successione
3. Servizi e prodotti
☐ Prestazioni di mercato: offerta, vantaggio dei clienti, esigenze dei clienti
☐ Sviluppo dei prodotti/servizi: sviluppi successivi, elaborazione dell’offerta, innovazioni, brevetti
4. Mercati
☐ Panoramica del mercato: analisi di mercato, struttura della clientela, motivazioni di acquisto
☐ La propria posizione sul mercato: settori di mercato, gruppi di clienti target, canali di distribuzione
☐ Valutazione del mercato: tendenze del mercato, stime dei tassi di crescita dei mercati target, barriere all’ingresso
5. Concorrenza
☐ Azioni della concorrenza: nome, sede, mercati target, punti forti/deboli
☐ Offerte della concorrenza: assortimento, servizi aggiuntivi, punti forti/deboli
6. Marketing
☐ Segmenti di mercato: mercati target e gruppi di clienti
☐ Elaborazione del mercato: vendita, pubblicità, promozione, distribuzione
☐ Configurazione delle prestazioni: politica di assortimento, prodotti, servizi e prezzi
☐ Obiettivo di fatturato: volumi delle vendite o ricavi delle prestazioni di servizi pianificati per settore di mercato (5 anni), quote di mercato perseguite
7. Sede/produzione/amministrazione
☐ Sede: domicilio, vantaggi e svantaggi della sede
☐ Produzione: produzione interna o esterna, vendita di merci
☐ Prestazione di servizi: qualificazione, costi di produzione o acquisizione
☐ Amministrazione: struttura, organizzazione, IT
8. Management/organizzazione interna
☐ Team aziendale: membri, mansioni e responsabilità, retribuzione
☐ Persone: formazione, istruzione, esperienza lavorativa
9. Analisi dei rischi
☐ Rischi interni: management, produzione, marketing, finanze
☐ Rischi esterni: rischi di mercato, ambiente, società, sistema legislativo
10. Pianificazione finanziaria
☐ Pianificazione finanziaria a breve/lungo termine: pianificazione del fatturato, pianificazione degli investimenti, pianificazione del fabbisogno di capitali, pianificazione della liquidità, piano del conto economico, bilancio di pianificazione
→ Richiesta di finanziamenti con capitali di terzi o con capitale proprio
☐ Capitali di terzi: fabbisogno di capitali, scadenza
☐ Capitali propri: possibilità di profitto, scenario risolutivo

Questa lista di controllo può essere scaricata dal sito www.postifinance.ch/pi.

Il desiderio di «arrivare in alto» li ha portati all’indipendenza

B4 Moebel GmbH e Minimöbl GmbH



Azienda, sede B4 Moebel GmbH, Basilea, www.b4-moebel.ch, www.minimoebl.ch
Settore, attività arredamento e mobili su misura, produzione di oggetti di arredo
Costituzione d’impresa 1999 B4 Moebel GmbH, 2010 Minimöbl GmbH
Numero di collaboratori 13 a B4 Moebel GmbH, 4 a Minimöbl GmbH (fondatori compresi)
Obiettivi sviluppare soluzioni di arredamento personalizzate di alta qualità

Quando Eva Schäfer e Thomas Braithwaite hanno vinto il secondo premio ad un concorso di design, si sono trovati davanti a due opzioni: vendere il progetto del prodotto o aprire una loro falegnameria. Hanno osato scegliere la via dell’indipendenza e non se ne sono mai pentiti.

Il desiderio di arrivare in alto può avere connotazioni negative. Non nel caso di Eva Schäfer e Thomas Braithwaite: il mo-

bile multiuso modulare impilabile in compensato di betulla (immagine a pagina 10) è stato premiato a un concorso di design nel 1999 e ha entusiasmato alcuni produttori di mobili svizzeri. «Abbiamo vinto un premio di 12 000 franchi e avremmo potuto vendere il prodotto senza alcun problema», racconta Thomas Braithwaite. «Tuttavia abbiamo deciso di produrre noi stessi il mobile». L’esperto falegname e la studentessa di architettura

«Dal punto di vista di oggi probabilmente siamo stati ingenui.

Non abbiamo fatto nessun calcolo e non abbiamo redatto nessun business plan».

Eva Schäfer, fondatrice, con Thomas Braithwaite, fondatore



«Un’ulteriore crescita non è nei nostri obiettivi. Vogliamo rimanere un’azienda a conduzione familiare e diamo importanza al contatto diretto con i nostri collaboratori».

Eva Schäfer, fondatrice

ra avevano in programma di dedicare le sere e i fine settimana alla produzione. Tuttavia presto ha fatto seguito una grande commessa per l’arredamento di uno studio medico. Schäfer: «L’indipendenza era diventata una faccenda seria. Thomas ha lasciato il suo impiego. Avevamo bisogno di un nostro laboratorio – con macchinari e attrezzi».

Costi fissi bassi. Schäfer e Braithwaite hanno investito i soldi del premio e i loro risparmi e hanno costituito la B4 Moebel GmbH. «È successo tutto molto velocemente. Non abbiamo fatto nessun calcolo e non abbiamo redatto nessun business plan», afferma Schäfer. «Dal punto di vista di oggi probabilmente siamo stati ingenui, ma eravamo ottimisti e decisi».

Per limitare i rischi hanno tenuto bassi i loro costi fissi, professionali e privati, e si sono tenuti alla larga dai crediti. Con le prime grandi commesse il margine operativo necessario era garantito dagli acconti. In caso di necessità si sono ridotti il salario per continuare ad avere liquidità. «Abbiamo sempre speso sol-

tanto il denaro che avevamo», afferma Braithwaite. I due sono rimasti fedeli a questo principio anche oggi. Anche la loro idea di valore è rimasta la stessa: utilizzano prevalentemente legno massiccio e privilegiano quello di provenienza svizzera.

Personalizzazione e qualità. «La nostra competenza chiave oggi risiede nello sviluppo di soluzioni di arredamento personalizzate di alta qualità in collaborazione con architetti e proprietari di case» afferma Braithwaite. L’architetto Eva Schäfer fornisce le consulenze e Thomas Braithwaite mette in pratica le idee in laboratorio, con il supporto di undici collaboratrici e collaboratori.

«B4 è cresciuta costantemente. Questo ci rende orgogliosi. Vogliamo sostenere le piccole aziende artigianali, creare posti di lavoro e formare apprendisti», spiega Braithwaite. Per lui e per Eva Schäfer il lavoro dirigenziale era un terreno inesplorato. Hanno dovuto familiarizzare con questo ruolo e imparare a delegare: oggi affidano grandi responsa-

bilità ai loro collaboratori e ripartiscono meglio le proprie risorse. «A Natale e in estate chiudiamo il laboratorio per due settimane. Questo ci permette di staccare la spina e fare il pieno di energia», racconta la co-fondatrice.

Contatto diretto con i collaboratori. Schäfer e Braithwaite non si sono mai pentiti di avere scelto la strada dell’indipendenza. Al contrario: nell’estate 2010 hanno costituito la loro seconda azienda, la Minimöbl GmbH. «All’inizio la nostra collezione di mobili per bambini era distribuita da un partner. Oggi se ne occupa la nostra azienda», spiega Schäfer. La produzione di mobili per bambini è a cura della B4, mentre la Minimöbl GmbH si occupa della commercializzazione e gestisce un punto vendita proprio a Zurigo. A quando la terza attività? L’imprenditrice e l’imprenditore fanno cenno di no con la mano: «Un’ulteriore crescita non è nei nostri obiettivi. Vogliamo rimanere un’azienda a conduzione familiare e diamo molta importanza al contatto diretto con i nostri collaboratori», spiega Schäfer.

Avete la stoffa dell’imprenditore?

Ivo Cathomen & Urs Frey

Il progetto imprenditoriale è strettamente correlato alla personalità e alle competenze specialistiche del suo fondatore. Pochissime persone possiedono tutte le competenze necessarie alla costituzione e alla gestione di un’impresa. Per questo ci si pone la domanda: da soli o con dei partner?

Strumenti versatili

Essere un’imprenditrice o un imprenditore è una sfida. In un’azienda è il capo a tenere le redini di tutto – e questo è vero in particolare per le piccole imprese (PI). Il successo poggia dunque le sue basi sulla personalità del vertice aziendale e sulle sue capacità. Il dirigente non soltanto deve combinare diversi talenti, ma anche sapersi identificare fortemente con l’azienda.

Una parte del progetto di vita. Le idee che le persone si fanno dall’esterno sulle mansioni, sui vantaggi e sugli svantaggi dell’essere imprenditore sono spesso poco realistiche e sbagliate. «Guadagnare molti soldi, godere di ampie libertà, avere successo» si dice. La realtà tuttavia è diversa.

In particolare i primi anni sono difficili: richiedono sacrifici, dedizione assoluta e una grande perseveranza. Prima di intraprendere l’«avventura» della vostra impresa, fate dunque i conti con le vostre aspettative, il vostro progetto di vita e i vostri obiettivi personali. Non da ultimo avrete bisogno del supporto di chi vi sta accanto. Dovete necessariamente rendere partecipi delle decisioni da prendere il vostro partner e la vostra famiglia.

Oltre le competenze specialistiche. Chi costituisce un’impresa possiede sempre eccellenti conoscenze specialistiche. Si tratta di persone con un’ottima formazione tecnica, che hanno maturato una buona esperienza pratica e conoscono a sufficienza il mercato target e i potenziali clienti. Tuttavia, con le competenze specialistiche si arriva solo a «metà dell’opera». A differenza della condizione dei lavoratori dipendenti, vengono richieste qualità completamente diverse, in particolare di natura strategica, organizzativa e amministrativa: mansioni dirigenziali, competenze strategiche e di marketing, gestione finanziaria – per citare solo alcuni aspetti centrali. L’esperienza insegna che le maggiori lacune tecniche emergono proprio in queste attività trasversali.

Principi personali. Oltre alla dedizione e alla perseveranza gli imprenditori e le imprenditrici sono spesso contraddistinti da altre caratteristiche personali che rendono loro più semplici le mansioni costitutive e dirigenziali (cfr. il consiglio a fianco). Oltre alle doti personali ci sono i traguardi della vita, che devono soddisfare in egual modo la sfera privata, professionale e sociale. Prima di affrontare nel dettaglio la La costituzione di un’impresa è necessario chiarire se la propria azienda sarà conciliabile con questi obiettivi. Questo perché la vostra impresa non è un obiettivo personale in sé, bensì un mezzo per raggiungere i vostri obiettivi.

Parlate dunque della vostra idea imprenditoriale e delle vostre aspettative riguardo alla La costituzione di un’impresa con persone di fiducia. Le domande critiche vi aiuteranno a mettere maggiormente a fuoco l’idea e a colmare eventuali lacune nel vostro profilo personale.

consiglio

La perfetta personalità imprenditoriale ↓

- Marcata predisposizione ai rapporti umani
- Buona rete di contatti
- Buona condizione di salute fisica e mentale
- Resistenza al di sopra della media
- Grande fiducia in sé
- Perspicacia
- Grande risolutezza
- Entusiasmo
- Marcata scrupolosità
- Ottime capacità di interazione sociale
- Capacità di pensare in modo trasversale
- Autovalutazione realistica e capacità di autogestione
- Capacità di riflettere sulle proprie azioni

Figura 04 Che tipo siete?

Il creativo innovatore

- Cerca opportunità per sviluppare idee
- Apprezza le persone entusiaste
- Ama il pensiero concettuale
- Guarda spesso al futuro per trovare soluzioni ai problemi del passato
- Ha bisogno di approvazione personale e gratitudine
- Si sente a suo agio con persone che accettano il suo modo di fare spesso non strutturato

L’attuatore sistematico

- È alla ricerca di strutture definite e processi chiari
- Apprezza la comunicazione anticipata – preferibilmente in forma scritta - dei cambiamenti
- Ha un atteggiamento ben definito nel pensiero, nei discorsi e nelle azioni
- Apprezza le persone con un atteggiamento pragmatico
- Ama fissare scadenze e vuole vedere risultati
- Utilizza volentieri le liste di controllo

Il venditore entusiasta

- Cerca opportunità per scoprire idee
- Apprezza le opportunità di interazione con le persone
- Ama i discorsi sulle possibilità, sulle opportunità e sul futuro
- Ha bisogno di persone entusiaste
- Sa essere molto flessibile
- Si sente bene quando riesce a dare forma alla «big picture»

Il calcolatore che controlla tutto

- Ama la comunicazione scritta, gli appunti e gli ordini del giorno formali
- Adora suddividere i progetti in fasi e mansioni specifiche
- Ha bisogno di tempo e della possibilità di riflettere su un argomento, soltanto in seguito esprimerà la sua opinione ponderata
- Si sente a suo agio con le persone che danno importanza ai dettagli

Il profilo imprenditoriale ideale comprende aspetti di tutte e quattro le tipologie. Ciascuna persona tuttavia presenta una certa predisposizione nei confronti di uno o più tipi. L’importante è eseguire una corretta autovalutazione e integrare le abilità carenti tramite altre persone, interne o esterne all’azienda.

Altri imprenditori e imprenditrici che lavorano nel vostro settore potranno correggere eventuali idee sbagliate sui presupposti e fornirvi un quadro dei requisiti tecnici e personali. Quanto meglio sarete preparati all’avvio – tramite consulenze o formazione specifica – tanto più semplice sarà superarlo.

Coaching – un aiuto per la fase iniziale. Prima e dopo la costituzione dell’impresa i coach possono essere un prezioso aiuto nel ruolo di assistenti, sparring partner ed esperti. Esaminano l’idea commerciale da ogni punto di vista, in base alla loro esperienza indicano eventuali lacune e propongono soluzioni per i problemi che si presentano. Il coach non svolge alcuna mansione operativa, tuttavia sa come gestire le sfide. Un’ulteriore possibilità per accedere alle esperienze di altri è costituita dalle piattaforme per start up e dallo scambio di esperienze tra giovani imprenditori e imprenditrici che hanno dovuto affrontare sfide simili (cfr. i riferimenti a pagina 28).

Da solo o con partner

Un modo per importare competenze mancanti all’interno di una giovane azienda è l’assunzione di personale qualificato. U’altra soluzione è rappresentata dal costituire l’impresa insieme a uno o più partner.

Costituire un’impresa con partner. La La costituzione di un’impresa con altre persone presenta vantaggi e svantaggi, rappresentati in uno schema riassuntivo nella figura 05. Il punto di forza costituito dal fatto che più persone possono apportare svariate competenze all’interno di un’impresa

può trasformarsi in uno svantaggio a causa delle differenze di carattere. Oltre a chiarire gli obiettivi personali, i partner si metteranno d’accordo con largo anticipo anche sulla strategia e sulla gestione operativa. La condizione ideale prevede la conoscenza reciproca in ambito lavorativo e una precedente collaborazione stretta. I buoni amici appartenenti alla cerchia della vita privata invece non sono sempre necessariamente anche buoni soci d’affari.

Condizioni quadro giuridiche. Il Codice delle obbligazioni svizzero prevede per la La costituzione di un’impresa da parte di due o più persone determinate forme giuridiche e ne esclude altre. In pratica i fondatori devono scegliere tra la forma giuridica della società a garanzia limitata (Sagl) e quella della società anonima (SA). In questo modo i soci limitano la responsabilità personale al capitale di fondazione definito ai sensi di legge e nell’atto costitutivo (cfr. pagina 19). Chi opta per la La costituzione di un’impresa da solo gode di una maggiore libertà dal punto di vista giuridico.

Conclusioni

La scelta di costituire un’impresa da soli o con partner dipende dalla personalità e dalle circostanze della fondazione pianificata. In qualsiasi caso occorre considerare se da soli o insieme ai co-fondatori si è in possesso delle competenze necessarie. Se la risposta è no, la consulenza specialistica di terzi può offrire un valido supporto praticamente in ogni settore dell’azienda. Questo comporta dei costi, ma spesso protegge da fallimenti e altre brutte esperienze.

consiglio

Centri per la costituzione, studi associati & Co.
↓

Una possibile alternativa alla La costituzione di un’impresa da soli o con partner è rappresentata dai centri per la costituzione e dagli studi associati. Le aziende che affittano questi spazi approfittano di servizi centralizzati: telecomunicazioni, infrastrutture informatiche, eventualmente anche di un servizio di reception, segreteria e contabilità. (→ pagina 28).

Pianificazione finanziaria integrata – sin dall’inizio

Rosella Toscano-Ruffilli

Un’idea commerciale entusiasmante, un sistema produttivo efficiente e una strategia di vendita promettente possono essere perfezionati al massimo – ma per avere successo un’azienda deve fare quadrare i conti. La pianificazione coerente e il costante monitoraggio delle cifre più importanti sono decisivi per le piccole imprese, in particolare nella fase della costituzione e del consolidamento.

Attività e finanze sono due facce della stessa medaglia

Pianificare in modo corretto sin dall’inizio. La situazione finanziaria è l’indicatore più importante per misurare il successo o l’insuccesso di una piccola impresa di nuova costituzione. Nonostante ciò, purtroppo, al momento della costituzione dell’impresa raramente ci si avvale di una pianificazione integrata come strumento essenziale per la gestione. Spesso i fondatori elaborano un budget che non tiene conto delle importanti considerazioni strategiche dell’azienda, oppure trascurano di eseguire una pianificazione dettagliata della liquidità, che può portare a una condizione di insolvibilità nel giro di poche settimane.

Manca dunque una pianificazione integrata degli elementi dell’attività aziendale (per esempio i volumi delle vendite, le scadenze dei pagamenti, l’imposta sul valore aggiunto, gli obiettivi di crescita, ecc.) con quelli della gestione finanziaria, come per esempio il piano del conto economico o il bilancio di pianificazione.

Cosa posso fare in prima persona? Cosa delego? I calcoli di pianificazione più importanti (cfr. figu-

ra 06) devono essere svolti internamente alla piccola azienda, prima della costituzione d’impresa e al momento della redazione del business plan. La gestione finanziaria successiva alla costituzione dell’impresa e nella fase di consolidamento viene svolta preferibilmente durante l’attività quotidiana e dai dirigenti della PI. Soltanto in questo modo i fondatori possono acquisire la percezione dell’andamento degli affari e gli effetti finanziari di una reazione dei clienti o di una decisione aziendale.

In ogni caso dovrete occuparvi in prima persona di:

- business plan e dei calcoli di pianificazione ad esso correlati, come illustrato nella figura 07
- pianificazione della liquidità a breve termine, su base mensile, e del controllo relativo all’adeguatezza delle posizioni assunte, con eventuali correzioni
- registrazione e monitoraggio continui dei debitori e dei creditori, dal momento che questo concerne i clienti e gli obblighi nei confronti dei fornitori

Delegare dà buoni risultati nei seguenti campi:

- affidare la chiusura dei conti e la revisione a un fiduciario; si tratta di un esperto che conosce gli standard del bilancio consuntivo e ha una distanza sufficiente dalla vostra attività quotidiana
- nella fase iniziale di una piccola azienda è molto utile che un fiduciario o una persona che si occupa del controlling confronti ogni mese la pianificazione con la realtà, fungendo da «coscienza finanziaria». In questo modo potrete ottenere un punto di vista e un feedback esterni; inoltre come fondatrice o fondatore avrete più tempo per l’espansione dell’attività vera e propria

excursus

Il rompicapo della pianificazione del fatturato
↓

Il fatturato è il migliore generatore di profitto: questa verità lapalissiana si riferisce soprattutto al fatto che le vendite devono essere pianificate in modo particolarmente accurato. Il fatturato è il prodotto di quantità e prezzo sulla base di una clientela chiaramente definita. Chi per esempio al momento della costituzione dell’impresa non può contare concretamente su una base clienti che apporti la maggior parte (oltre il 50%) del fatturato del primo anno, al momento dell’avvio nella pianificazione della liquidità non può contare su un fatturato mensile medio.

Per una breve spiegazione dei termini [evidenziati](#) si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 05 **Vantaggi e svantaggi del costituire un’impresa da soli e con partner**

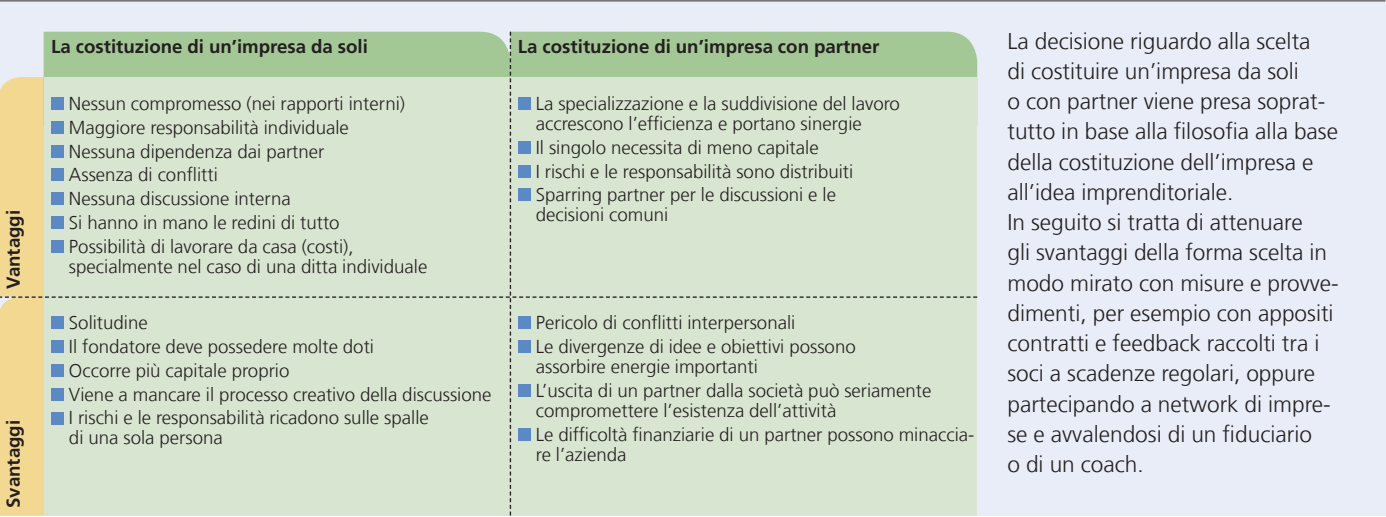
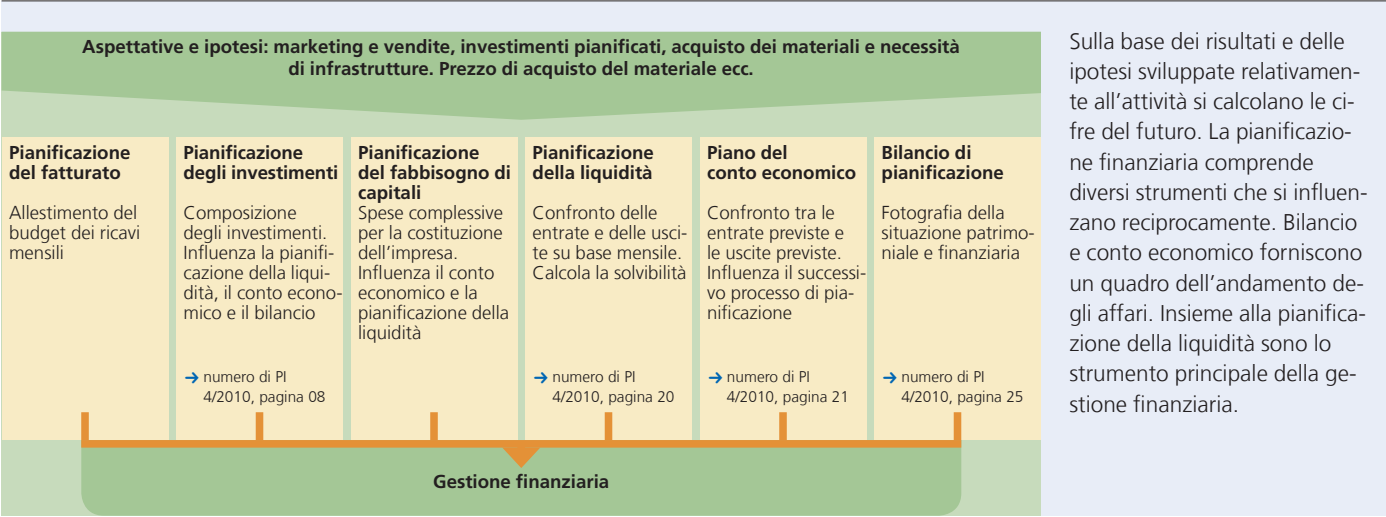


Figura 06 **Gli strumenti di pianificazione più importanti per la gestione finanziaria e le sue connessioni**



Indispensabile: la pianificazione della liquidità. La pianificazione della liquidità indica su base mensile i pagamenti effettuati per materiali, salari, prestazioni previdenziali, imposta sul valore aggiunto, fornitori e investimenti una tantum. Sono inseriti inoltre i riflussi pianificati, ovvero tutte le entrate pianificate. In questo modo si hanno le modifiche della situazione del conto bancario (o della cassa) all’inizio e alla fine del mese.

La pianificazione della liquidità indica la liquidità o il capitale necessario per coprire il fabbisogno e garantire la solvibilità. In questo modo si tiene conto di flussi di pagamento irregolari nel corso dell’anno, dovuti per esempio a investimenti, al versamento periodico dei contributi previdenziali, ai versamenti dell’imposta sul valore aggiunto, ecc. Ulteriori informazioni dettagliate sulla pianificazione della liquidità e uno schema di esempio sono reperibili nella rivista «Gestione finanziaria» (cfr. il numero 4/2009).

Di quanto capitale ho bisogno?

Oltre alla summenzionata pianificazione della liquidità, un piano del conto economico (pianificazione del **cash flow**) e un bilancio di pianificazione di massima calcolato sulla base di questo forniscono un’indicazione sul fabbisogno di capitali di terzi all’avvio dell’impresa.

Attivi e fabbisogno di capitale. Nella pratica il finanziamento viene spesso pianificato sul lato passivo del bilancio. Tuttavia è molto più importante, sulla base di un cash flow pianificato, pianificare innanzitutto il lato attivo del bilancio (attivi) per poi riflettere sull’entità del finanziamento e sulle fonti di finanziamento. In questo caso è raccoman-

dabile crearsi delle garanzie, come per esempio una proroga di 30 giorni per il pagamento delle fatture da parte dei clienti. Può inoltre accadere che nei primi mesi il fatturato sia scarso o addirittura nullo.

La figura 07 illustra un esempio semplificato dei due strumenti del piano del conto economico e del bilancio di pianificazione e il calcolo integrato dei capitali propri e di terzi necessari.

Il capitale proprio – ovvero il patrimonio messo a disposizione dagli imprenditori e dalle imprenditrici che rimane nella PI, offre la maggiore libertà decisionale all’impresa ed è disponibile a lungo termine e in modo flessibile per l’attività imprenditoriale. Il patrimonio dei soci è vincolato all’interno dell’impresa. Nell’esempio si tratta di oltre il 30% del fabbisogno di capitali. Azionisti esterni (supplementari) possono diventare sparring partner durante la fase di consolidamento, ma in cambio spesso pretendono il diritto di consultazione.

Il capitale di terzi – ovvero i mezzi non messi a disposizione dagli imprenditori e dalle imprenditrici – crea uno spazio finanziario supplementare per continuare a sviluppare l’attività o a consolidarla. Il capitale di terzi è generalmente soggetto a limitazioni temporali e a interessi. Nell’esempio il capitale di terzi viene apportato in larga misura tramite un istituto finanziario.

Ottenere capitale proprio e capitale di terzi

Come mostrato nell’esempio della figura 07, gli imprenditori e le imprenditrici devono riuscire a

consiglio

Attenzione alla trappola della crescita

Due terzi delle aziende che sospendono l’attività si arenano nel tentativo di crescere. Troppo spesso non tengono in considerazione che crescere significa soprattutto aumentare considerevolmente il lato positivo del loro bilancio. In concreto: più scorte di magazzino, più acquisti di materie prime, più fatture insolute dei clienti. Tutto questo deve essere finanziato (cfr. figura 07), in modo che la PI in crescita non esaurisca l’ossigeno, ovvero la liquidità.

garantire un capitale iniziale complessivo compreso tra il 30 e il 50% con mezzi propri o prestiti degli azionisti. Le altre fonti di finanziamento per le piccole imprese, con i loro vantaggi e svantaggi, sono i seguenti.

Finanziamenti bancari, come crediti in conto corrente, crediti commerciali, ecc. Adatti a tutte le aziende, purché siano presenti le garanzie necessarie. Vantaggio: disposizione immediata di mezzi liquidi. Per le piccole aziende la sfida consiste nel disporre delle garanzie e nella pianificazione del pagamento degli interessi e della restituzione.

Spesso gli istituti finanziari offrono anche varie forme di credito, come crediti contro cessione, crediti lombard, crediti contro costituzione in pegno ecc. Fatevi illustrare queste possibilità in dettaglio e approfondite gli argomenti che non vi sono chiari. Raccogliete offerte diverse da diversi istituti finanziarie e confrontatele con la vostra pianificazione della liquidità.

Famiglia, amici, co-fondatori. Questi finanziamenti sono perfetti per la costituzione del capitale proprio – soprattutto sotto forma di denaro liquido senza obbligo di rimborso con scadenza vincolante, talvolta anche «a fondo perso». Tuttavia, le persone che vi sono vicine sono esposte a un rischio finanziario e devono essere informate sui rischi. Inoltre è possibile coinvolgere azionisti esterni alla cerchia dei fondatori. Con questi occorre in ogni caso concordare in modo chiaro il futuro diritto di consultazione. Una forma più semplice è rappresentata per esempio dai prestiti a tasso zero. Per questi è sufficiente un documento scritto che confermi l’importo e la ricezione, ed eventualmente indichi la data di restituzione.

Venture capital / business angel. Queste forme di finanziamento sono adatte in particolare per la costituzione del capitale proprio con la previsione di lunghi periodi di magra prima di arrivare al pagamento dei debiti. Di conseguenza vengono utilizzati per esempio nei settori dell’high-tech e delle tecnologie mediche. I finanziatori si attendono una grande moltiplicazione del valore entro cinque o sei anni (fattore da 25 a 30), pertanto questa soluzione è adatta a modelli di business che prevedono un’economia di scala elevata.

Crediti dei fornitori. I fornitori supportano le start up o anche le PI già esistenti nella fase di costituzione o di consolidamento con condizioni di pagamento agevolate (per esempio a 90 giorni anziché a 30). Qui non sono approfondite altre forme di finanziamento, come il **leasing** o il **factoring**, gli anticipi ereditari, ecc.

Conclusioni

Anche persone con grande esperienza in materia di gestione aziendale talvolta incontrano delle difficoltà nella pianificazione integrata degli strumenti per la gestione finanziaria e nella correlazione di tali strumenti con ipotesi plausibili ed elaborate in base all’attività aziendale. Gli strumenti e i modelli adatti in particolare per le piccole imprese contribuiscono a rendere più semplice l’orientamento ancora prima della costituzione (cfr. riferimenti a pagina 28). Una volta costituita la PI, la pianificazione andrà costantemente confrontata con i dati reali. Se si presentano grandi divergenze occorre riesaminare a fondo la pianificazione, analizzare le cause e attuare provvedimenti a livello aziendale.

excursus

Forme di autofinanziamento e finanziamento da terzi rilevanti per le PI

Le piccole imprese, a seconda della provenienza del capitale, hanno a disposizione diverse possibilità di finanziamento

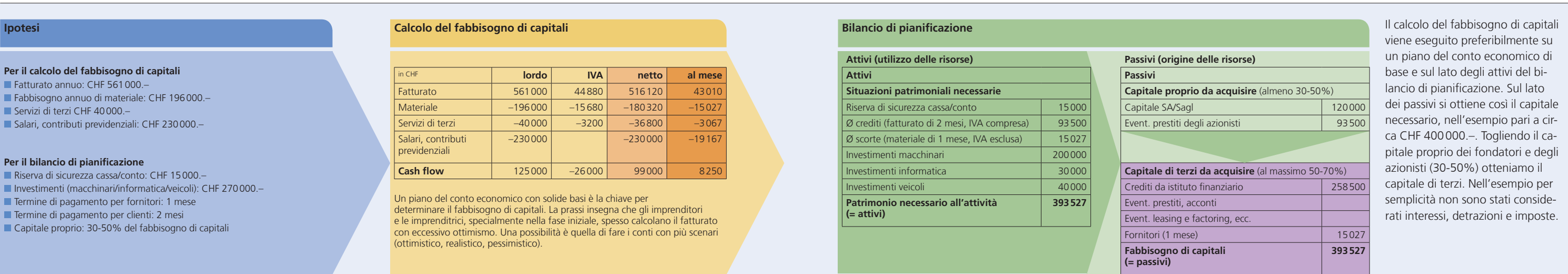
Autofinanziamento:

- partecipazione degli azionisti e dei proprietari
- trattenuta degli utili
- ristrutturazione del patrimonio
- **disinvestimento**
- anticipo ereditario

Finanziamento da parte di terzi:

- istituti finanziari
- fornitori (= capitale di terzi senza interessi)
- acconti dei clienti
- prestiti privati
- **leasing**
- **factoring**

Figura 07 Quanto capitale occorre? Il fabbisogno di capitali attraverso il piano del conto economico e il bilancio di pianificazione



Lista di controllo: «Le principali questioni di pianificazione finanziaria al momento della costituzione»

Attraverso queste domande sugli strumenti più importanti per la gestione finanziaria è possibile individuare ancora prima della costituzione d'impresa i punti della pianificazione che necessitano modifiche.

Domande	Sì	No	È necessario intervenire?
Pianificazione del fatturato e della liquidità			
Fate una valutazione della vostra pianificazione del fatturato: le vendite sono state pianificate in modo realistico considerando la vostra base clienti esistente?	☐	☐	
Avete sviluppato una pianificazione della liquidità su base mensile per il primo anno di attività e l'avete verificata con tutti i soggetti coinvolti?	☐	☐	
Avete tenuto conto dell'imposta sul valore aggiunto nella vostra pianificazione?	☐	☐	
Pianificazione degli investimenti			
Sono presenti varie offerte per gli investimenti in programma ed è stato definito il termine di pagamento delle fatture?	☐	☐	
Abitudini di pagamento			
Avete una buona conoscenza delle abitudini di pagamento generali della vostra clientela (10, 30, 60 giorni)?	☐	☐	
Qual è il vostro termine di pagamento nei confronti dei fornitori e come lo avete concordato (30, 60 giorni, ecc.)?	☐	☐	
Quanto sono solide le garanzie dei finanziamenti e sono sufficienti se le entrate arrivano per esempio con un ritardo di un mese?	☐	☐	
Finanziamento			
Quali fornitori, azionisti, parenti ecc. sono eventualmente disposti a venirvi incontro con i termini di pagamento per quanto riguarda il finanziamento?	☐	☐	
Avete analizzato varie possibilità di finanziamento e queste risultano adatte alla vostra attività e/o al settore in cui lavorate?	☐	☐	
Eventualmente avete preso contatti con venture capital o business angel?	☐	☐	

→ Nel numero di PI 4/2010 dedicato al tema «Gestione finanziaria» e nell'edizione speciale di PI «Nuove imprese al femminile» potete trovare contributi dettagliati su:

■ basi e obiettivi della gestione finanziaria

■ gestione della liquidità: misure per le piccole imprese

■ pianificazione finanziaria nella piccola impresa

■ conto annuale e iscrizione a bilancio

■ finanze da subito sotto controllo

Ordinazione gratuita di singoli numeri o abbonamento gratuito sul sito: www.postfinance.ch/pi

Questa lista di controllo può essere scaricata dal sito www.postfinance.ch/pi

Un'impresa costituita sul modello del business plan: invenzione, investimenti, produzione

QualySense AG, Dübendorf



Azienda, sede QualySense AG, Dübendorf, www.qualysense.com

Settore, attività tecnologia, sviluppo di macchine selezionatrici di materie prime per alimenti

Costituzione dell'impresa 2010

Numero di collaboratori 8 collaboratori (di cui 3 fondatori), 9 ricercatrici e ricercatori esterni

Obiettivi leader dell'innovazione nello sviluppo di macchine per controlli sulla qualità

Alla fine del 2009 Francesco Dell'Endice e Olga Mykhailova hanno messo a punto la loro idea commerciale in un concorso per business plan. Ora sono pronti a rivoluzionare il settore alimentare.

Un'invenzione dal grande potenziale. Ciò che fa il loro prodotto suscita l'interesse dei gourmet: utilizzando solo chicchi di frumento adatti alla produzione di pane per ottenere la farina, per la panificazione

non serve alcun additivo per mantenere costante il livello qualitativo. Lo stesso vale per altri prodotti a base di frumento, come biscotti, pasta o croissant. «La nostra invenzione ha il potenziale per rivoluzionare il settore alimentare», afferma Francesco Dell'Endice. La sua giovane impresa QualySense ha sviluppato una macchina che determina la composizione biochimica dei singoli chicchi di frumento in pochi millisecondi. I chicchi selezionati

«Il nostro consiglio d'amministrazione ci supporta in modo ottimale. La loro esperienza e la loro rete di contatti sono estremamente preziosi per noi».

Olga Mykhailova, fondatrice, con Francesco Dell'Endice (sinistra) e Paolo D'Alcini, fondatori



sono direttamente lavorati per la produzione di farina naturale senza oscillazioni di qualità. Oppure servono come semi per coltivare frumento con determinate caratteristiche desiderate.

Fonti di ispirazione: professione e origine. L'invenzione è strettamente legata alle biografie di Francesco Dell'Endice e Olga Mykhailova. Dell'Endice, di origine italiana, è ingegnere aerospaziale con dottorato in spettroscopia a Zurigo. Olga Mykhailova è cresciuta in Ucraina, il «granaio d'Europa», e ha studiato scienze economiche a Zurigo.

«Parlando del nostro futuro professionale è nata l'idea di misurazioni spettroscopiche per migliorare la qualità degli alimenti», racconta Mykhailova. Alla fine del 2009 hanno approfondito l'idea nell'ambito del concorso per business plan «venture 2010». Per il primo premio non era abbastanza, tuttavia di lì a breve l'impegno e l'esperienza hanno cominciato a fruttare: Mykhailova e Dell'Endice sono riusciti a convincere la giuria dell'iniziativa privata «venture kick» e

hanno ottenuto un capitale di 130'000 franchi a fondo perso. Mykhailova: «Abbiamo investito il denaro in attività di marketing e per lo sviluppo dell'attività». Nel maggio 2010 QualySense è stata iscritta al registro di commercio come società anonima. Dell'Endice è stato nominato AD e Olga Mykhailova direttore finanziario. Paolo D'Alcini, inseritosi nel team nella fase della costituzione dell'impresa, si occupa dei processi aziendali.

I promotori nel consiglio di amministrazione. Nel consiglio di amministrazione siedono i primi promotori dell'impresa. «La loro esperienza è molto preziosa per noi. La loro rete di contatti ci aiuta a trovare i collaboratori e i partner nazionali e internazionali giusti», spiega Dell'Endice. Nel frattempo QualySense si avvale di 17 collaboratori, di cui nove attivi nei partenariati di ricerca. Il capitale è stato massicciamente aumentato con quote di partecipazione dei fondatori, tramite i business angel e con un prestito convertibile. Di recente è stato sviluppato un prototipo in grado di selezionare svariati

chilogrammi di cereali all'ora. Ora l'attenzione va spostata sull'acquisizione di clienti: nelle fiere specializzate il «QSorter Explorer» va presentato a coltivatori di cereali, agli interessati alla ricerca e agli addetti della gestione alla qualità.

Investitori convinti. L'anno prossimo QualySense lancerà un prodotto per aziende per la lavorazione dei cereali e i commercianti di materie prime in grado di selezionare svariati tonnellate di frumento all'ora. Il lavoro di ricerca procede con grande zelo. Inoltre ciò che funziona con il frumento funziona anche con il riso, il mais o i semi di caffè e cacao. Le altre attività di ricerca sono finanziate da partner e investitori. Nonostante i tempi lunghi che intercorrono tra la progettazione e l'introduzione sul mercato, come first mover QualySense finora non ha fatto nessuna fatica a ottenere capitali: «I nostri investitori credono nei risultati a lungo termine», afferma Dell'Endice. «Finché è così, continueremo a lavorare in primo luogo perseguendo la nostra vision e non per i soldi».

«Le partnership e gli incentivi statali e privati ci sono stati di grande aiuto nella costituzione dell'impresa».

Francesco Dell'Endice, fondatore e AD

Quesiti di natura giuridica sulla La costituzione di un'impresa

Ivo Cathomen

Chi costituisce un'impresa deve inevitabilmente confrontarsi con una grande quantità di questioni e difficoltà di natura giuridica. Già nella fase di pianificazione della costituzione dell'impresa occorre determinarne la forma giuridica.

Scelta della forma giuridica

Il Codice delle obbligazioni svizzero prevede diverse forme giuridiche per le imprese, che il sistema legislativo vincola a condizioni specifiche (cfr. figura 06). I fattori determinanti per la scelta sono i rischi imprenditoriali e le responsabilità personali, le spese di costituzione e le spese correlate alla forma giuridica stessa. Anche i piani di crescita della giovane impresa hanno un ruolo importante.

Ditta individuale. La ditta individuale è la forma di impresa meno vincolante e più diffusa. Il tratto caratteristico di questa forma giuridica è che non necessita di formalità per la costituzione e la cessazione, è particolarmente adatta alle **microimprese** e alle seconde attività, tuttavia è anche possibile assumere collaboratori e passare ad un'altra forma giuridica in un secondo momento. È la forma giuridica perfetta per il singolo che desidera diventare indipendente e gestire un'attività con pochi rischi finanziari. Sebbene non sia obbligatoria, l'iscrizione al registro di commercio è consigliata come fattore di richiamo per i fornitori e i clienti. Inoltre i fondatori devono chiarire con un certo anticipo il riconoscimento della condizione di lavoratore indipendente con la cassa di compensazione, al fine di evitare conflitti con il sistema delle assicurazioni sociali.

Società di persone. Tutte le società di persone sono accomunate dal fatto che alcuni o tutti i soci rispondono in solido con il loro patrimonio privato dei debiti dell'azienda. Sono in genere adatte a imprese di piccole dimensioni e con rischi finanziari ben delineati. La società semplice non è una forma adatta alle imprese indipendenti costituite a tempo indeterminato. Tuttavia viene spesso creata quando più persone intraprendono in modo informale un'attività a scopo di lucro. La realizzazione di una manifestazione o di un progetto sono alcuni esempi. La società semplice può avere senso per l'attività di uno studio associato che non ha visibilità esterna di per sé.

La costituzione delle altre forme giuridiche di società di persone avviene tramite la sottoscrizione del contratto di società e l'iscrizione al registro di commercio. Le società di persone possono essere una soluzione adeguata nel caso di un **rischio di responsabilità civile** chiaramente definito e di una costituzione all'interno del nucleo familiare, per tutte le altre giovani imprese si consigliano le forme societarie di persone giuridiche.

Persone giuridiche. La differenza sostanziale rispetto alle società di persone risiede nella limitazione della responsabilità dei partecipanti in base alle quote di capitale definite ai sensi della legge e del contratto. I soci pertanto rispondono soltanto dell'importo corrispondente alle loro quote, in generale senza il coinvolgimento del patrimonio privato. Le forme societarie di persone giuridiche sono fondamentalmente adatte a tutte le imprese, in particolare a quelle con piani di crescita e un elevato rischio di perdite, nonché ai gruppi di fondatori che comprendono persone senza legami personali. La costituzione d'impre-

consiglio

Redigere correttamente un contratto



Agli imprenditori e alle imprenditrici vengono richiesti diversi tipi di contratto con la relativa documentazione rilevante dal punto di vista giuridico. Per questo occorre confrontarsi con questo aspetto sin dall'avvio dell'attività. Le principali forme contrattuali sono:

- il contratto di società
- le Condizioni generali
- le forme contrattuali previste dal Codice delle obbligazioni (incarico, contratto di vendita, contratto d'opera)
- il contratto di lavoro
- altri documenti: offerte, fatture

Approfondimenti sui vari tipi di documento sono reperibili in internet, nella letteratura specializzata, presso la concorrenza e le associazioni di categoria. In caso di situazioni complesse è consigliabile consultare un giurista specializzato nel campo.

Per una breve spiegazione dei termini **evidenziati** si rimanda al glossario in fondo alla rivista.

Figura 08 Le forme giuridiche principali ai sensi del Codice delle obbligazioni svizzero

Società di persone			Persone giuridiche	
Società individuale	Società semplice	Società in nome collettivo	Società a garanzia limitata (Sagl)	Società anonima (SA)
■ Caratteristica: attività commerciale di un individuo ■ Registro di commercio: iscrizione possibile, obbligatoria a partire da un fatturato di CHF 100'000.– ■ Capitale minimo: nessun capitale minimo richiesto ■ Contratto: nessun contratto richiesto ■ Responsabilità: si risponde con l'intero patrimonio privato e aziendale ■ Denominazione dell'azienda: deve comprendere almeno il cognome del titolare	■ Caratteristica: associazione di più persone, in genere a carattere temporaneo ■ Registro di commercio: non possibile ■ Capitale minimo: nessun capitale minimo richiesto ■ Contratto: si consiglia la forma scritta ■ Responsabilità: si risponde con l'intero patrimonio privato e aziendale ■ Denominazione dell'azienda: ha visibilità pubblica soltanto sotto forma di comunità di interessi	■ Caratteristica: associazione di più persone fisiche ■ Registro di commercio: iscrizione obbligatoria, talvolta con obbligo di autenticazione della firma ■ Capitale minimo: nessun capitale minimo richiesto ■ Contratto: si consiglia la forma scritta ■ Responsabilità: si risponde con l'intero patrimonio privato e aziendale ■ Denominazione dell'azienda: deve comprendere almeno un cognome con l'aggiunta della dicitura «e Soci», «& Co.», «e Figlio» o di tutti i cognomi	■ Caratteristica: attività commerciale di un individuo o di un'associazione di più persone fisiche e persone giuridiche ■ Registro di commercio: iscrizione obbligatoria ■ Capitale minimo: capitale sociale CHF 20'000.– in contanti o in conferimenti in natura ■ Autenticazione: tramite notaio ■ Trasferibilità: le quote sociali possono essere trasferite mediante documentazione scritta ■ Responsabilità: con l'intero patrimonio aziendale ■ Revisione: le aziende che impiegano fino a 10 dipendenti a tempo pieno possono farne a meno	■ Caratteristica: attività commerciale di un individuo o di un'associazione di più persone fisiche e persone giuridiche ■ Registro di commercio: iscrizione obbligatoria ■ Capitale minimo: CHF 100'000.– in contanti, di cui almeno CHF 50'000.– alla costituzione dell'impresa ■ Autenticazione: tramite notaio ■ Responsabilità: con l'intero patrimonio aziendale ■ Revisione: le aziende che impiegano fino a 10 dipendenti a tempo pieno possono farne a meno

sa è soggetta a vincoli più stretti rispetto alle società di persone. Alcuni esempi sono l’autenticazione notarile dei documenti relativi alla costituzione dell’impresa e degli statuti. Inoltre le Sagl e le SA con più di dieci collaboratori sono soggette all’obbligo di revisione.

Altri argomenti di natura giuridica rilevanti

- Una volta determinata la forma giuridica e costituita l’impresa, occorre affrontare altri quesiti di ordine giuridico. Ne elenchiamo di seguito alcuni tra i più comuni.
- **Diritto contrattuale.** Le operazioni economiche di parti contrattuali private (non statali) sono regolate dal Codice delle obbligazioni. Questo fa parte del Codice civile svizzero e costituisce la base legislativa fondamentale per le imprese, regolando numerosi rapporti contrattuali specifici.
 - **Diritti sul nome.** Nella scelta della denominazione dell’azienda, dei prodotti e dei servizi i fondatori devono tenere in considerazione il Codice delle obbligazioni, la protezione del nome nell’ambito del registro di commercio e della tutela legale della proprietà industriale.
 - **Imposta sul valore aggiunto.** L’imposta sul valore aggiunto (IVA) è applicata a tutte le forme giuridiche a partire da un fatturato di CHF 100 000.–. Al di sotto di questa soglia l’azienda può scegliere liberamente di versare l’IVA, elemento che consente la **deduzione dell’imposta precedente**. Fino a un fatturato attualmente pari a 5,02 milioni di franchi e a un debito fiscale di 109 000.– franchi l’imposizione fiscale può essere assolta con il versamento di una percentuale forfettaria sul fatturato.

- **Diritto d’autore.** Gli autori sono persone fisiche che creano un’opera. Il diritto d’autore si origina con la creazione dell’opera e non necessita di particolari misure di tutela per avere efficacia. L’autore può concedere a terzi l’utilizzo dell’opera dietro compenso.
 - **Tutela legale della proprietà industriale.** A differenza del diritto d’autore, la tutela legale della proprietà industriale è efficace soltanto in presenza di una domanda di iscrizione in un registro nazionale o internazionale. Le forme più note sono i brevetti, la tutela dei marchi e del design. In Svizzera l’autorità competente per la tutela della proprietà industriale è l’Istituto Federale della Proprietà Intellettuale.
 - **Diritto di esecuzione e diritto fallimentare.** Le giovani imprese spesso sono coinvolte in esecuzioni e fallimenti quando un cliente non vuole saldare una fattura o si trova anch’esso in difficoltà di pagamento. (→ cfr. il suggerimento accanto)
 - **Diritto del lavoro.** Con la costituzione di una persona giuridica o con l’assunzione del primo collaboratore occorre fare fronte a svariati quesiti inerenti al diritto del lavoro.
- Il diritto del lavoro è regolato da molte leggi – di fondamentale importanza sono il Codice delle obbligazioni (contratto di lavoro individuale, contratto collettivo di lavoro e contratto normale di lavoro), la Legge federale sul lavoro nell’industria, nell’artigianato e nel commercio (protezione della salute, protezione del lavoro e orario di riposo) e la Legge federale sull’assicurazione contro gli infortuni (sicurezza sul lavoro). La letteratura specializzata informa sulle diverse tipologie contrattuali e su temi di natura giuridica. In particolare, in caso di situazioni complesse è meglio rivolgersi a un esperto (cfr. riferimenti a p. 28).

consiglio

Come evitare i pagamenti insoluti

↓

Le fatture non pagate dei clienti sono il problema più frequente che gli imprenditori e le imprenditrici devono affrontare. In particolare le giovani imprese possono cadere in crisi finanziaria e addirittura fallire. Per fare fronte ai rischi del debito sono disponibili diversi strumenti:

- contratto scritto con i clienti (esigibile per vie legali)
- acconto o pagamento anticipato
- operazione eseguita contestualmente («scambio di merce con denaro»)
- pagamenti con carte di credito e di debito
- acquisizione di informazioni sulla situazione economica e sulla solvibilità
- annotazione su un registro dei debiti, in particolare per inviare solleciti in tempi rapidi

Assicurazione e previdenza: come tutelarsi

Bruno Ledergerber

La forma dell’assicurazione sociale per gli imprenditori e le imprenditrici viene determinata principalmente dalla scelta della forma giuridica dell’azienda. Per i dipendenti la legge prescrive requisiti minimi ben definiti. La stipula di assicurazioni commerciali sulla proprietà e sul patrimonio invece è orientata ai rischi specifici delle attività dell’azienda.

Assicurazione delle persone

Nella fase della costituzione dell’impresa, al più tardi nel momento in cui si iniziano i lavori, l’imprenditore deve occuparsi di stipulare per sé e per i propri collaboratori un’assicurazione sociale adeguata. Per fare questo è indispensabile avere un quadro chiaro della situazione generale.

Obblighi del datore di lavoro. Per quanto riguarda i dipendenti, l’assicurazione sociale è chiaramente definita dai requisiti di legge. Il datore di lavoro è tenuto a fare una dichiarazione presso la cassa di compensazione e a detrarre a scadenze regolari i contributi per il datore di lavoro e per il lavoratore del 1° pilastro. Oltre all’assicurazione contro gli infortuni obbligatoria e alla previdenza professionale (2° pilastro) si consiglia di stipulare un’assicurazione d’indennità giornaliera, per tutelare l’azienda dalle conseguenze finanziarie dell’obbligo di pagamento del salario prima dell’applicazione delle prestazioni obbligatorie per legge in caso di invalidità.

Molti datori di lavoro offrono ai dipendenti una copertura assicurativa superiore ai requisiti obbligatori per legge e per cui la posizione lavorativa può essere determinante (ad es. assicura-

zione d’indennità giornaliera, assicurazione contro gli infortuni, previdenza).

I lavoratori indipendenti devono contare su se stessi. I lavoratori indipendenti iscritti nelle forme giuridiche della ditta individuale e della società di persone sono comunque soggetti all’obbligo contributivo del 1° pilastro. Devono richiedere lo statuto di lavoratore autonomo presso la cassa di compensazione e dichiarare il salario annuo previsto. Per contro l’assicurazione contro gli infortuni, l’assicurazione d’indennità giornaliera e l’assicurazione per perdita di guadagno sono facoltative, ma caldamente consigliate.

Gli imprenditori e le imprenditrici possono associarsi all’istituto di previdenza della loro associazione di categoria, alla fondazione dell’istituto collettore LPP (cfr. pag. 28) o alla cassa pensioni dei dipendenti, se presenti.

La copertura per le conseguenze finanziarie dei rischi attuariali di malattia, infortunio, invalidità, vecchiaia e morte è scelta in base alle esigenze individuali e alle condizioni dell’interessato. Pertanto la necessità finanziaria in caso di mancanza del reddito lavorativo deve essere definita con precisione e concordata in base alle condizioni personali. Se l’imprenditore, per esempio a causa di malattia o infortunio, non è in grado di conseguire un reddito lavorativo, le prestazioni assicurative dell’assicurazione contro gli infortuni o l’assicurazione d’indennità giornaliera devono coprire i costi della vita generici e i costi fissi dell’attività. Le prestazioni sono sempre erogate in base all’ultimo salario netto. Di conseguenza, un’assicurazione troppo elevata sul salario è sconsigliabile a causa dei premi più alti. Se in seguito all’infortunio o alla malattia si determina un gra-

consiglio

Previdenza all’avvio dell’azienda

↓

Quando gli utili scarseggiano ancora all’interno della giovane impresa può essere opportuno ridurre inizialmente i contributi previdenziali per la vecchiaia e integrarli in seguito.

In ogni caso è sbagliato «risparmiare» sulle assicurazioni di rischio contro la perdita di guadagno e in caso di morte. Fiduciari e consulenti assicurativi sono a vostra disposizione per indicarvi se la vostra assicurazione è sufficiente oppure no.

Figura 09 Come avviene la La costituzione di un’impresa

Ditta individuale	Sagl	SA
Spese per la costituzione circa CHF 700-1000	Spese per la costituzione circa CHF 2000-8000	Gründungskosten circa CHF 2000-12'000
■ Definizione della denominazione dell’azienda (maggiori informazioni presso l’ufficio del registro di commercio) ■ Eventuale domanda di iscrizione presso il registro di commercio ■ Dichiarazione presso la cassa di compensazione AVS ■ Se assumete personale: dichiarazione presso la cassa di compensazione AVS e stipula delle assicurazioni obbligatorie ai sensi della LPP e della LAINF ■ Eventuale domanda per l’assoggettamento al regime IVA presso l’Amministrazione federale delle contribuzioni	■ Definizione della denominazione dell’azienda (maggiori informazioni presso l’ufficio del registro di commercio), ■ Definizione di capitale sociale, quote sociali, liberazione (versamento in contanti o conferimenti in natura) ■ Indicazione dei soci e della gestione aziendale ■ Apertura di un conto bloccato per le quote sociali ■ Redazione dell’atto di fondazione, degli statuti, ecc. ■ Presentazione degli atti di fondazione per una verifica preliminare al notaio e all’ufficio del registro di commercio, eventuali correzioni ■ Se è stato nominato un ufficio di revisione: richiesta della dichiarazione di accettazione ■ Assemblea costitutiva ■ Iscrizione presso il registro di commercio ■ Autorizzazione delle quote sociali da parte della banca (presentazione dell’estratto del registro di commercio) ■ Dichiarazione presso la cassa di compensazione AVS e stipula delle assicurazioni obbligatorie ai sensi della LPP e della LAINF ■ Richiesta del numero IVA	■ Definizione della denominazione dell’azienda (maggiori informazioni presso l’ufficio del registro di commercio) ■ Iscrizione presso il registro di commercio ■ Definizione di capitale azionario, relativa ripartizione e liberazione ■ Nomina degli organi di controllo: consiglio di amministrazione, ufficio di revisione, soci con diritto di firma ■ Apertura di un conto bloccato per le quote sociali ■ Redazione dell’atto di fondazione, degli statuti, ecc. ■ Presentazione degli atti di fondazione per una verifica preliminare al notaio e all’ufficio del registro di commercio, eventuali correzioni ■ Richiesta della dichiarazione di accettazione all’ufficio di revisione ■ Assemblea costitutiva ■ Autorizzazione del capitale azionario da parte della banca (presentazione dell’estratto del registro di commercio) ■ Emissione dei certificati azionari, apertura del registro delle azioni ■ Dichiarazione presso la cassa di compensazione AVS e stipula delle assicurazioni obbligatorie ai sensi della LPP e della LAINF ■ Richiesta del numero IVA

Fonte: www.pmi.admin.ch

Figura 10 Le assicurazioni sociali e personali per forma giuridica

	Ditta individuale, Società di persone		Sagl, SA	La struttura delle assicurazioni sociali e personali dipende da un lato dalla forma giuridica dell’azienda e dall’altro dalla condizione del lavoratore. Nel caso della ditta individuale e delle società di persone si fa distinzione tra titolare e dipendenti.
Condizione	Titolare	Dipendente	Dipendente (titolare e collaboratore)	
AVS/AI/IPG	obbligatoria	obbligatoria	obbligatoria	
Assicurazione contro la disoccupazione	non possibile	obbligatoria	obbligatoria	
LAINF/SUVA	facoltativa	obbligatoria	obbligatoria	
Indennità giornaliera in caso di malattia	facoltativa	facoltativa	facoltativa	
Invalidità/morte	facoltativa	obbligatoria	obbligatoria	
Cassa pensioni LPP	facoltativa, se possibile	obbligatoria	obbligatoria	
Pilastro 3a e 3b	facoltativa	facoltativa	facoltativa	

do di invalidità, le prestazioni dell'assicurazione per l'invalidità (AI, 1° pilastro) e un'assicurazione per perdita di guadagno devono coprire i costi della vita dell'imprenditore e della sua famiglia. L'attività aziendale invece generalmente non viene proseguita o viene venduta.

Utilizzo del capitale di libero passaggio. All'avvio dell'attività indipendente il giovane imprenditore può trasferire l'aver di previdenza della precedente cassa pensioni su un conto di libero passaggio. Li frutterà interessi fino al pensionamento. In alternativa è possibile incassare l'aver e investirlo nella giovane impresa. Tuttavia questo trasferimento è soggetto a condizioni – per la costituzione di una Sagl o di una SA per esempio non è consentito – e la sua opportunità deve essere comunque sempre verificata: con l'avanzare dell'età potrebbero presentarsi notevoli lacune finanziarie.

I titolari di SA e Sagl sono considerati alla pari dei dipendenti. I fondatori e i titolari di una SA o di una Sagl sono considerati come dipendenti dell'azienda. Di conseguenza devono essere assicurati allo stesso modo degli altri lavoratori. Tuttavia, in caso di cessazione dell'attività o di scarsità di lavoro, non hanno diritto alle indennità giornaliere dell'assicurazione contro la disoccupazione.

Assicurazioni sulla proprietà e sulla responsabilità civile

Ogni assicurazione serve a evitare danni finanziari a cui il titolare o l'azienda non sarebbero in grado di fare fronte. In base al settore di attività, alla clientela e al fabbisogno di investimenti vengono elaborati precise valutazioni dei rischi e scenari di

danno. La copertura assicurativa deve basarsi sui danni non sostenibili dal punto di vista finanziario. Assicurazioni possibili, ma in genere facoltative sono:

- **assicurazione di responsabilità civile aziendale obbligatoria e assicurazione di responsabilità civile professionale** Si tratta di descrivere con precisione l'attività e i mercati di sbocco e pianificare di conseguenza la copertura. Per le aziende produttive occorre anche considerare il raggio di azione locale oppure chiedersi se le merci, per esempio, potrebbero arrivare per via indiretta anche negli USA. Un'ulteriore funzione dell'assicurazione di responsabilità civile è rappresentata da una tutela legale passiva per richieste di risarcimento eccessive.
- **assicurazione della proprietà** Una sedia, un tavolo e una scrivania non devono essere necessariamente essere assicurati in quanto presenti nell'inventario di una giovane azienda; invece un computer, il parco macchinari, i veicoli e i beni immobili devono essere accuratamente inventariati ed assicurati per il loro valore di riacquisto contro furto, danni ed eventi naturali, ecc. Se il valore della merce assicurata è stato impostato troppo basso, in caso di danno è possibile ritrovarsi con prestazioni erogate insufficienti.
- **tutela giuridica** La **tutela giuridica passiva** in un caso di responsabilità civile è già coperta dall'assicurazione di responsabilità civile, l'assicurazione della tutela giuridica è costituita da un supporto legale attivo per un importo calcolato su base annua. Attenzione però: non tutte le assicurazioni sulla tutela giuridica offrono una copertura in caso di contenziosi con clienti e fornitori – e sono proprio queste situazioni a dare origine alla maggior parte delle cause.

excursus

Sicurezza dei dati – un'altra forma di assicurazione

↓
Potete assicurare il vostro computer e il vostro notebook per il valore di riacquisto, ma in realtà sono molto più importanti le informazioni memorizzate sui supporti dati. Non c'è assicurazione in grado di compensare una sicurezza dei dati insufficiente. Insieme al vostro consulente informatico trovate una soluzione per un sistema di salvataggio dei dati – possibilmente automatico – in caso di furto, danni causati da elementi naturali ed errori tecnici/umani. Il fine del salvataggio dei dati è poter proseguire la vostra attività con la più breve interruzione possibile.

«Un pizzico di nervosismo fa parte dell'imprenditorialità»

Prof. dr. Sita Mazumder, Purple AG



Sita Mazumder è docente, membro del consiglio di amministrazione e titolare di un'azienda di consulenza che, tra le varie attività, assiste fondatori e fondatrici in fase di La costituzione di un'impresa. Autrice del libro «Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen» (Fattori di successo delle imprese innovative), sa perfettamente in cosa consiste l'imprenditorialità, anche nella fase della La costituzione di un'impresa.

► In Svizzera continua la tendenza a costituire nuove imprese. Il 50% delle start up falliscono però entro i primi cinque anni. La creazione di un'azienda è un'impresa rischiosa. Quanto rischio si deve e si può affrontare nella La costituzione di un'impresa?

Il rischio e un pizzico di nervosismo fanno parte dell'imprenditorialità. I rischi devono comunque limitarsi a quel tanto da non far svegliare il fondatore o la fondatrice in un bagno di sudore nel cuore

della notte. Chi riesce a dormire abbastanza tranquillamente è sulla buona strada. O in termini più concreti: i soci fondatori – fatta eccezione per gli investimenti in una start up – devono avere da parte somme di denaro che consentano loro di sopravvivere a livello professionale e privato per sei mesi senza conseguire utili attraverso la giovane impresa.

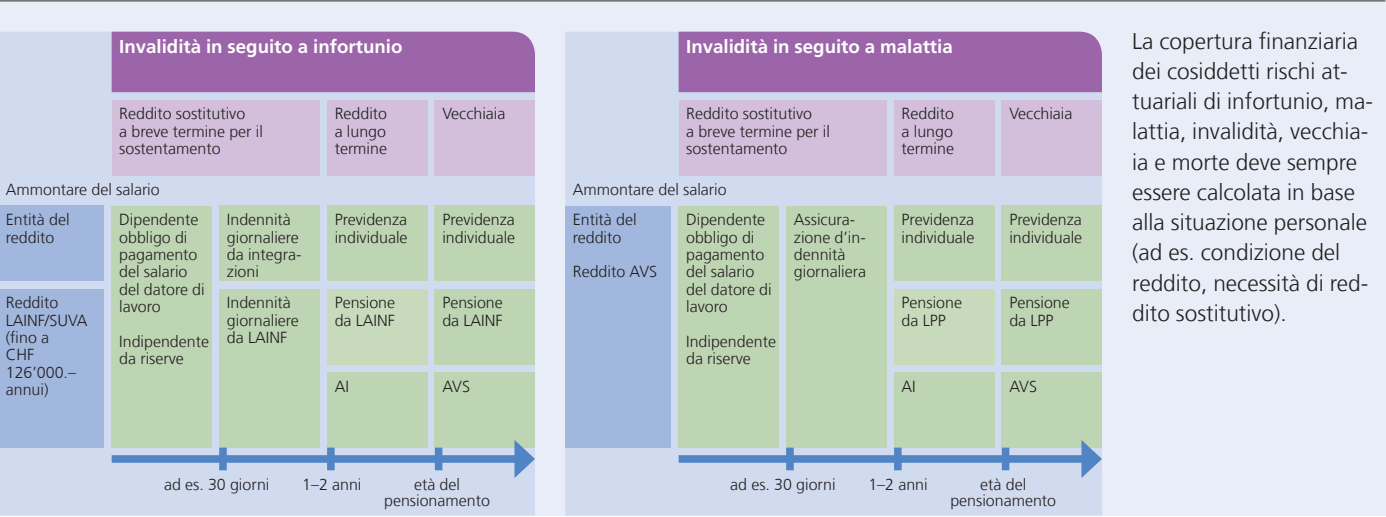
► Eppure presso numerosi imprenditori e imprenditrici rimane nella fase iniziale una sensazione di incertezza. Come contrastarla?

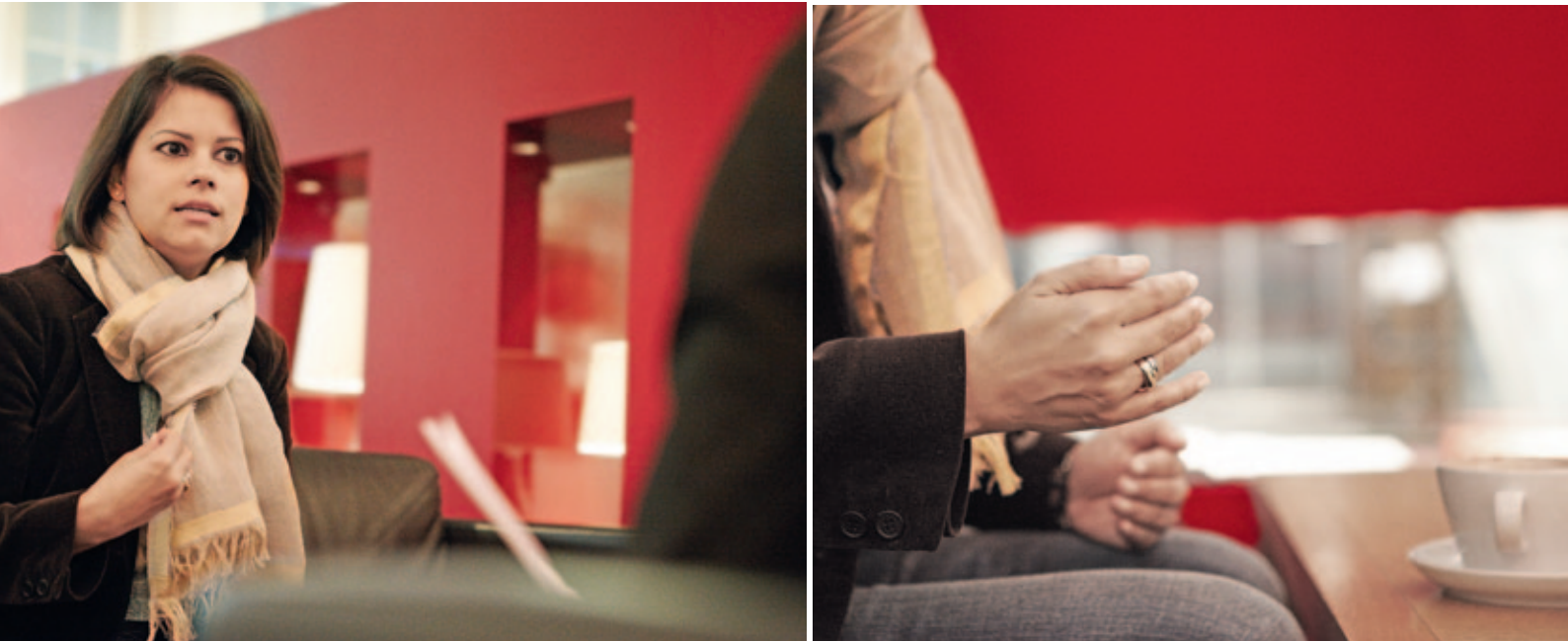
Tramite lo scambio con altre persone e chiedendo consigli all'esterno. Nel migliore dei casi rivolgendosi a una persona di cui si abbia fiducia e rispetto e da cui ci sia qualcosa da imparare – sia che si tratti di un coach professionale, un amico o un familiare che disponga della necessaria esperienza. Con una buona consulenza è possibile eliminare buona parte delle preoccupazioni e numerosi problemi delle start up.

► Cosa deve possedere una persona per poter sopravvivere come imprenditore o imprenditrice?

La passione costante, l'entusiasmo per la professione. Un imprenditore o un'imprenditrice persevera, cade cinquanta volte ma si rialza. Inoltre l'equilibrio energetico personale riveste un ruolo importante: chi tollera meno le sollecitazioni continue esaurisce rapidamente le pro-

Figura 11 Interazione delle prestazioni nel caso di invalidità





prie energie. Anche i costanti dubbi su se stessi e le paure sono fatali.

► **Lei stessa ha fondato un'impresa all'età di 27 anni. Che esperienza si è fatta?**

Io ero e sono tuttora in una posizione privilegiata poiché, oltre alla mia azienda, ho un impiego fisso. La fondazione effettiva della mia prima impresa individuale è avvenuta in modo semplice e rapido. La situazione delle mie risorse personali è

stata invece faticosa, avendo creato l'impresa come attività parallela.

► **Come c'è riuscita?**

Non sono una di quelle persone a cui bastano solo tre o quattro ore di sonno. A me ne servono sette o otto. Ma lavoro con molta passione e sono una maniaca dell'efficienza. L'efficienza ha molto a che vedere con l'organizzazione del lavoro: come è allestita la postazione di lavoro? Quali procedure operative esistono? Qual

Pensare sempre per scenari, in tutte le fasi. Ad esempio nella pianificazione finanziaria: cosa succede se devo attendere le mie entrate per due o tre mesi più a lungo del previsto? Che alternative ho se un cliente importante viene a mancare? Oppure, qual è il mio scenario di fall-out se l'impresa si trova in difficoltà? Ho un «kit di pronto soccorso»? Sono idoneo al mercato del lavoro o devo prendere in considerazione un perfezionamento professio-

«Pensare per scenari aiuta a evitare sviluppi imprevisti e sorprese.»

è la modalità operativa? A me, ad esempio, non piace riprendere in mano qualcosa più di una volta ma preferisco, se possibile, chiudere sempre il progetto una volta per tutte. Questo consente di risparmiare molto tempo.

► **Oltre a un metodo di lavoro efficiente, quali altri consigli può dare a fondatori e fondatrici che hanno intrapreso questa strada?**

nale? Bisogna evitare di trovarsi improvvisamente di fronte al nulla.

► **Chi desidera fondare un'impresa ha bisogno di denaro. A cosa occorre fare attenzione nell'acquisizione di capitali?** Oltre al proprio patrimonio esistono varie fonti di finanziamento: capitale di amici, familiari e investitori non professionali (detti in gergo «Family, Friends and Fools»), incentivi statali, crediti, capitale di

business angel o di altri investitori strategici, nonché **venture capital**. Tutti hanno i loro vantaggi e svantaggi. Una cosa è certa: è molto più semplice ottenere accesso al capitale della famiglia e degli amici che ottenere un credito bancario. Ma il capitale della famiglia e degli amici è per esperienza una fonte di successivi rancori, dato che sono sempre in gioco anche le emozioni. I fondatori di imprese dovrebbero perciò riflettere attentamente prima di avviare la propria impresa con il denaro di una zia o del nonno.

► **Quali sono gli errori più frequenti nella fondazione di imprese?**

In primo luogo il fatto che gli imprenditori e le imprenditrici interessati non escono dallo stadio della progettualità. Si può entrare sul mercato anche con un'offerta parziale. Un secondo errore è darsi per vinti troppo rapidamente nei periodi

possibilità è accordarsi su pagamenti in acconto. Questa soluzione è utile in particolare se una giovane azienda avvia un unico grande progetto e vi lavora per un periodo prolungato. Se la fattura viene pagata solo al termine del progetto, in certi casi può passare molto tempo prima di riuscire a incassare il denaro.

► **Nel suo libro ha esaminato il motivo per cui determinate aziende si affermano sul mercato. In che modo le giovani imprese possono utilizzare a proprio vantaggio queste conoscenze?**

Per il semplice fatto che i risultati riguardano tutte le imprese in ogni fase. In economia lavoriamo spesso sulla triade «strategia, struttura e cultura». Il fatto che la strategia di un'impresa debba essere elaborata attentamente è indubbiamente un principio basilare. I progetti da

«L'attuazione della strategia riesce solo se l'impresa conosce sempre la propria situazione finanziaria.»

di magra e un terzo il fatto che le giovani imprese, nel loro entusiasmo, non tengono sufficientemente conto di importanti aspetti finanziari, in particolare della liquidità a breve termine. Questo può essere fatale. Se all'improvviso non sono più a disposizione liquidi per pagare le fatture, l'esistenza della giovane azienda è in serio pericolo.

► **Una giovane impresa ha possibilità di gestire la liquidità?** Se una giovane impresa redige e controlla costantemente il proprio piano di liquidità, è in grado di crearsi un margine d'azione. Le aziende possono ad esempio stabilire autonomamente quanto tempo concedere alla clientela per saldare le fatture. Anziché 30 giorni, i termini di pagamento possono essere, in caso di necessità, solo 10. Anche una rigorosa procedura di sollecito aiuta a incassare il denaro più rapidamente. Un'ulteriore

noi realizzati dimostrano inoltre che è soprattutto la cultura uno dei principali fattori del successo a lungo termine di un'impresa.

► **Cosa significa concretamente?**

Detto in parole più semplici: le carenze a livello strutturale, ossia organizzative, possono anche essere colmate attraverso una forte cultura aziendale, ossia collaboratori impegnati che mirano al medesimo scopo. Viceversa le carenze nella cultura aziendale non possono essere compensate tramite modifiche organizzative. Anche le giovani imprese devono chiedersi quali valori intendono portare avanti all'interno della propria attività e assumere collaboratori che supportino tale cultura.

► **Qualche esempio?**

Molte start up nel settore dei software hanno una cultura aziendale vivace, quasi leggera. Si muovono su un mercato

giovane e sviluppano nuovi prodotti. In questo campo servono collaboratori che siano disposti a scervellarsi per intere notti e in grado di pensare in modo trasversale. Le gerarchie e i controlli rigidi sarebbero in questo caso controproducenti e impedirebbero a questi creativi e pensatori trasversali di restare a bordo.

► **Supponendo che la fondazione sia avvenuta con successo, qual è la fase successiva?**

Con la fondazione inizia la gestione operativa dell'impresa, ovvero l'applicazione quotidiana della strategia per il raggiungimento degli obiettivi commerciali. Ciò avviene solo se l'impresa conosce sempre la propria situazione finanziaria. A tale riguardo servono processi e strumenti di controllo possibilmente semplici.

► **Rimanere in carreggiata significa in molti casi conseguire una crescita sana. Come ci si riesce?**

L'impresa ci riesce se registra per un periodo prolungato un'eccedenza finanziaria. In tal modo ha, da un lato, l'opportunità di investire in nuovi macchinari, prodotti e collaboratori e, dall'altro, maggiori possibilità di accedere a ulteriori capitali.

Come si caratterizzano le imprese innovative e a quali aspetti particolari occorre prestare attenzione nelle start up? Il libro «Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen: Entrepreneurship, Strategie, Kultur aus unternehmerischer Erfahrung» (Fattori di successo delle imprese innovative: imprenditorialità, strategia, cultura dall'esperienza imprenditoriale) di Massimo S. Lattmann e Sita Mazumder (pubblicato nel 2007 presso la casa editrice NZZ Libro) risponde a tutti questi interrogativi con l'ausilio di esempi e aneddoti.

Valide alternative alla La costituzione di un’impresa

Urs Frey <i>La La costituzione di un’impresa è un percorso impegnativo verso l’autonomia. La giovane ditta deve farsi strada su un mercato in cui altre imprese sono già da tempo affermate. Perché allora non rilevare un’attività esistente oppure optare per una partnership? Qui di seguito sono brevemente illustrate alcune alternative alla La costituzione di un’impresa «da zero», con i relativi vantaggi e svantaggi.</i> Acquisto di un’impresa Rilevare significa ottenere il controllo di un’impresa – in genere tramite l’acquisizione di azioni (società per azioni) o di quote sociali (società a responsabilità limitata) oppure di un pacchetto di maggioranza nella stessa. Acquistare un’azienda preesistente offre alcuni vantaggi. L’acquirente subentrante può potenziare quanto è già esistente e risparmiarsi alcune difficoltà iniziali (acquisizione di clienti, sviluppo di prodotti, problemi di liquidità ecc.). Inoltre è possibile trarre vantaggio dalle esperienze dei predecessori e calcolare meglio i rischi noti. In più, sussiste una clientela di base e l’azienda gode già di notorietà nel settore. Anche il piano di business può essere creato sulla base delle cifre già a disposizione, il che riduce al minimo i rischi di una pianificazione errata. Valutazione. Una delle maggiori sfide consiste nel valutare correttamente i «vecchi oneri» (ad esempio obblighi di garanzia, contratti in essere ecc.) e accordarsi con fornitori e clienti riguardo alla collaborazione futura. Inoltre occorre chiarire con precisione se le strutture centrali (macchinari, ap-	parecchi, veicoli, immobili) siano o meno svalutate e comunque richiedano ingenti investimenti. In più, occorre accordarsi con il precedente proprietario riguardo a un prezzo di acquisto idoneo e a garanzie adeguate che tengano conto del rischio futuro ma anche delle opportunità previste. Alcuni metodi possibili sono illustrati nella figura 12. Management buy-out e buy-in. Con il concetto di Management Buy-out (MBO) si indica l’acquisto di un’impresa da parte di una o più persone appartenenti alla precedente direzione aziendale. Un Management Buy-in (MBI) si ha invece quando un management esterno subentra nell’impresa. Nel MBO i futuri titolari dell’impresa si conoscono bene, dato che operano già da tempo presso l’azienda. Anche nei confronti di clienti e collaboratori viene quindi dimostrata una continuità. Il vantaggio del MBI, rispetto al MBO, consiste nel fatto che i dirigenti esterni apportano nuove conoscenze e capacità nell’impresa e non sono soggetti al pericolo della cecità aziendale. Di conseguenza un MBI viene in genere adottato nei casi in cui l’impresa si trova in difficoltà economiche. La vendita a un management esterno rappresenta un tentativo di salvare l’azienda. Un MBI presenta in ogni caso anche degli svantaggi, dato che un management esterno di norma si scontra con la scarsa fiducia da parte del personale e il successo economico è difficilmente pronosticabile. I finanziatori presentano in genere una scarsa disponibilità a concedere crediti rispetto a un MBO. Il peso del finanziamento. È inoltre fondamentale la sfida del finanziamento. Più sono consistenti le immobilizzazioni e i valori immateriali (marchi,	excursus L’autonomia del freelancer ↓ Il freelancer o libero professionista opera sul mercato a metà strada tra l’attività dipendente e quella indipendente. Il tipico libero professionista si inserisce a tempo determinato nell’organizzazione del lavoro del datore di lavoro, ma a livello giuridico è un prestatore d’opera e viene riconosciuto dalla Cassa di compensazione come lavoratore autonomo. Determinante ai fini di questo statuto giuridico è il fatto che lavori per più datori di lavoro e che sia presente e operi sul mercato a proprio nome. Per una breve spiegazione dei termini evidenziati si rimanda al glossario in fondo alla rivista.
--	--	--

Figura 12 Vari metodi di valutazione a confronto

Metodo del valore reddituale	Metodo del valore reale	Metodo del valore medio	Metodo DCF	I risultati dei vari metodi sono da intendersi come basi negoziali fondate su supposizioni. Il metodo più adatto per un’impresa deve essere stabilito in base all’attività, al mercato, al settore e alla struttura. Occorre inoltre prestare attenzione ai seguenti aspetti: ■ in che relazione si trova il valutatore nei confronti dell’acquirente/venditore? ■ le ipotesi (tasso di interesse, utili futuri) sono verosimili? ■ viene operata una distinzione tra profitti e perdite non operativi e straordinari?
■ Descrizione: il valore reddituale corrisponde al valore attuale degli utili futuri dell’attività dell’impresa. ■ Calcolo: occorrono un tasso di interesse proporzionato al rischio e ad esempio gli utili previsti per i successivi 5 anni. Per semplificare il calcolo si può ipotizzare un utile di valore costante o in continua crescita. → Adatto a: valutazione di terreni e fabbricati, condomini, hotel, cliniche ecc.	■ Descrizione: il valore reale si ricava dal bilancio dell’impresa. ■ Calcolo: ai fini del calcolo occorre sommare le voci di bilancio dell’attivo circolante e delle immobilizzazioni, nonché le riserve occulte iscritte all’attivo, quindi dedurre il capitale di prestito, le passività in essere e le imposte latenti. → Adatto a: valutazioni in cui hanno la priorità i costi di riacquisto (ad es. macchinari) e/o gli utili da alienazione di immobili.	■ Descrizione: il metodo del valore medio determina il valore aziendale da un mix di valore reddituale e valore reale. ■ Calcolo: ai fini del calcolo si sommano il valore reddituale degli ultimi due esercizi e il valore reale dell’azienda e si divide il risultato per 3. → Adatto a: diffuso in tutta la Svizzera come soluzione di compromesso e adatto alla maggior parte delle piccole e medie imprese.	■ Descrizione: la valutazione in base al discounted cashflow (DCF) si basa sui flussi finanziari futuri. ■ Calcolo: il calcolo avviene in base al free cash flow al netto delle imposte e utilizzando lo stesso metodo del valore reddituale. → Adatto a: imprese di notevoli dimensioni che gestiscono una contabilità di cash flow e redigono budget futuri pluriennali.	

Valide alternative alla La costituzione di un’impresa

clientela di base ecc.), più elevato sarà il prezzo di acquisto concordato. Una determinata quota del capitale proprio è di norma indispensabile (spesso tra il 20 e il 50%). Il rimanente capitale deve essere messo a disposizione tramite la partecipazione del venditore o di terzi investitori con capitale proprio oppure tramite finanziamento con capitale di prestito. Il capitale di prestito può essere messo a disposizione dell’azienda (operativo in bilancio) o dell’imprenditore tramite banche o terzi. Fondamentale per un finanziamento con capitale di prestito è un solido piano di business che preveda il rimborso o l’eliminazione dell’onere di debito entro una scadenza utile (→ pagina 14). Partnership con aziende affermate Un modo per non doversi far carico dell’intera mole di lavoro per l’avviamento di una giovane impresa è rappresentato dalle partnership con aziende già affermate. In tal modo è possibile – a scapito dell’indipendenza e di quote degli utili – usufruire di know-how preesistente, assistenza, marchi di fiducia e concetti comprovati. Le due forme più frequenti sono descritte di seguito. Franchising. Il franchising è il collegamento tra un’impresa esistente (affiliante) e il titolare di una nuova impresa (affiliato). A fronte di un compenso (tasse di ingresso e correnti, spesso anche spese di marketing), all’affiliato viene messo a disposizione un concetto aziendale affermato. Gli investimenti nella giovane impresa sono a carico dell’affiliato, ma talvolta sono possibili finanziamenti da parte dell’affiliante con capitale proprio o altrui. Prodotti o servizi specifici, una comprovata concezione di marketing, marchi e know-	how, nonché coaching e formazione continua del concetto aziendale da parte dell’affiliante rientrano di norma in un pacchetto di franchising. Tipica del franchising è l’immagine unitaria verso l’esterno. Nel franchising si rinuncia a una parte dei possibili ricavi. Inoltre l’affiliato contrae obblighi e cede, a seconda del contratto, le competenze decisionali. Occorre inoltre verificare scrupolosamente se il proprio piano di business è in grado di coprire le tasse di franchising concordate. Concessione di licenze. Con la concessione in licenza di brevetti, prodotti e servizi per la vendita in un determinato mercato, il licenziatario acquisisce il diritto di sfruttare metodi di fabbricazione, tecnologie e prodotti, di nuova concezione o già affermati, per la creazione della propria azienda. Come nel franchising questa soluzione riduce il rischio di decisioni errate con pesanti ripercussioni in fase di costituzione e contribuisce a un avviamento sicuro dell’impresa. Non di rado la licenza è collegata a un’esclusiva in un determinato mercato o area geografica. Se un sistema opera già da tempo con successo sul mercato, il licenziatario trae vantaggio dall’immagine positiva del licenziante. Questo effetto positivo supporta le relazioni con una potenziale clientela, le banche e i fornitori. Inoltre in questo modello la modalità di indennizzo del licenziante è decisiva per il piano di business.	consiglio Come verificare un franchising ↓ Il richiamo del franchising è recentemente venuto meno a causa degli abusi di affilianti senza scrupoli. I seguenti criteri possono esser d’aiuto per valutare un franchising. ■ Prospettive di guadagno: vengono promessi notevoli guadagni? ■ Tasse di ingresso: per la sottoscrizione del contratto di franchising è necessario pagare importi elevati? ■ Corsi di formazione: l’affiliato è obbligato a frequentare costosi corsi di formazione? ■ Acquisto di materiale: all’inizio del contratto l’affiliato deve acquistare costoso materiale o un notevole stock di magazzino? ■ Contributi di base: devono essere progressivamente corrisposte tasse all’affiliante, in certi casi non coperte dalle vendite?
---	---	--

Figura 13 Tre forme di franchising

Franchising di distribuzione  ■ Descrizione: l’affiliato commercia merci che acquista dall’affiliante e le distribuisce con il proprio nome. ■ Settori: si riscontra soprattutto nel commercio al dettaglio (mobili, cosmetici, attrezzature sportive, prodotti di panificazione) ■ Esempi: Benetton, Bodyshop, Intersport, Markengarage	Franchising di servizi  ■ Descrizione: l’affiliato offre servizi in base alle disposizioni e con il nome o il marchio dell’affiliante. ■ Settori: assicurazioni, settore alberghiero, gastronomia, autonoleggi ■ Esempi: McDonald’s, Exersuisse, Helvetino, catena alberghiera Accor (con Ibis, Sofitel, Mercure ecc.), autonoleggio Hertz	Franchising di produzione  ■ Descrizione: l’affiliato ottiene il diritto di produrre e vendere merci o un determinato gruppo merceologico in base alle disposizioni dell’affiliante. ■ Settori: aziende di imbottigliamento di bevande, sistemi per il commercio specializzato ■ Esempi: Coca-Cola, Pepsi, OBI, Fressnapf, Pain Paillasse ecc.	Il franchising si è affermato in quasi tutti i settori dell’economia. Palestre, fastfood, autonoleggi, imprese artigianali, assistenza e scuole di musica: in tutti i settori possibili e immaginabili viene sfruttato il concetto di successo come forma di distribuzione. A tale riguardo si distinguono tre tipi di franchising, all’interno dei quali si inseriscono spesso forme miste e la concessione di licenze.
---	---	---	---

Qui potete trovare informazioni e supporto

Centri e piattaforme per la costituzione d’impresa

startups.ch. Costituzione di aziende online: startups.ch è una piattaforma che consente di costituire aziende online. In qualità di azienda partner, PostFinance fornisce inoltre consulenza riguardo a organizzazione del traffico dei pagamenti, cash management e investimenti finanziari e, in caso di apertura di un conto, partecipa ai costi di costituzione con un importo di fino a 250 franchi.
→ startups.ch/it

Gründerzentrum Berna.

I fondatori e le fondatrici di imprese del Cantone di Berna possono ricevere presso il Gründerzentrum Bern di InnoBe fino a tre ore di coaching gratuito. Per tutti i fondatori e le start up è disponibile un database di conoscenze online.
→ innobe.ch/gruenderzentrum

Piattaforma per la costituzione di imprese del Cantone di Zurigo. Informazioni, campioni e modelli in base al settore e alla situazione specifica: ad esempio gastronomi, prestatori di servizi, liberi professionisti come attività secondaria. → gruenden.ch

Networking

Schweizer KMU-Tag. Giornata svizzera dedicata alle PMI. Un evento che si tiene a cadenza annuale e offre relazioni, workshop e opportunità di networking.
→ kmu.unisg.ch

Istituto per neoimprenditori (IFJ). Su questa piattaforma viene mostrato passo per passo come costituire con costi contenuti una società a responsabilità limitata o una società per azioni.
→ firmen-gruendung.ch

Istituto per neoimprenditori (IFJ). L’IFJ con i Venture Apéros offre preziose opportunità di networking in nove città e un’offerta completa di corsi dedicati all’«imprenditorialità».
→ ifj.ch e unternehmerschmiede.ch

Networking al femminile

Nefu. Rete per donne imprenditrici. → nefu.ch

Wirtschaftsfrauen. Associazione di donne dirigenti e imprenditrici in Svizzera
→ wirtschaftsfrauen.ch

Foka. Forum delle donne commercianti svizzere. → foka.ch

Donne PMI Svizzera. Fa parte dell’Unione svizzera delle arti e mestieri USAM
→ donnepmisvizzera.ch

Assicurazioni e previdenza

Buono a sapersi sul primo e secondo pilastro. Guida sul tema della previdenza sociale e delle PMI, fornita dall’Ufficio federale delle assicurazioni sociali (UFAS):
→ www.ufas.admin.ch/kmu. Opuscoli informativi su AVS/AI/IP /AD all’indirizzo → avs-iv.info

Cassa di compensazione. Un elenco di tutte le casse di compensazione della Confederazione, dei Cantoni e delle associazioni del settore sono disponibili su
→ avs-iv.info con parola chiave «Casse di compensazione AVS».

Fondazione istituto collettore LPP. Questo istituto di previdenza nazionale è una fondazione su incarico della Confederazione e funge da collettore e rete di sicurezza del 2° pilastro. È l’unica cassa della Svizzera ad accettare senza riserve qualsiasi datore di lavoro e qualsiasi privato che intendano affidarsi, purché soddisfino i requisiti di legge.
→ aeis.ch

Consulenza, coaching e formazione continua

Adlatus. Rete formata da circa 300 ex-dirigenti che forniscono assistenza alle imprese, anche riguardo a costituzione dell’impresa, piani di business e start up. → adlatus.ch

KMU-HSG. L’istituto PMI dell’Università di San Gallo propone offerte complete di formazione e perfezionamento professionale, nonché corsi di studio per imprenditori e imprenditrici.
→ kmu.unisg.ch

Consulenza giuridica

Federazione Svizzera degli Avvocati. L’ordine degli avvocati abilitati mette a disposizione in internet una funzione di ricerca per settori specialistici (ad esempio «Diritto societario»), per Cantone o per città.
→ anwaltssuche.sav-fsa.ch

Consulenza per imprenditori e imprenditrici

Segreteria di Stato dell’economia (Seco). Il portale PMI del Seco mette a disposizione informazioni complete relative alle imprese: dalla fondazione alla gestione e alla pianificazione successoria. → pmi.admin.ch

PostFinance. Nel dossier «Costituzione d’impresa» PostFinance mette a disposizione utili informazioni e pratiche check-list.
→ postfinance.ch/dossier

StartBiz. Un servizio del Seco per supportare e semplificare la costituzione di nuove imprese.
→ startbiz.ch/kmuapp/home

Modelli di piani di business

Istituto per neoimprenditori (IFJ). L’IFJ, da 20 anni leader nel supporto alle start up, offre il «Businessnavigator», un software di business plan con modelli di testo, consigli e possibilità di test.
→ businessnavigator.ch

Finanza

Offerta lancio di PostFinance. L’offerta lancio copre varie esigenze finanziarie di una giovane impresa: conti commerciali e PostFinance Card, e-finance, servizi elettronici per il traffico dei pagamenti, consulenza e altro ancora. Gratis per i fondatori e le fondatrici di nuove imprese.
→ postfinance.ch/offertalancio

Uffici federali

Registro di commercio. Potete trovare la vostra sede di competenza nell’elenco di tutti gli uffici del registro di commercio svizzeri.
→ handelsregisteramt.ch

Imposta sul valore aggiunto. Informazioni e iscrizione presso l’Amministrazione federale delle contribuzioni.
→ estv.admin.ch/mwst

Glossario

Business angel: si tratta di privati facoltosi, in genere imprenditori affermati, che per motivi personali, ideali e/o finanziari investono in giovani imprese. Oltre al capitale offrono alla start up la possibilità di usufruire di esperienze e relazioni.

Cash flow: il flusso finanziario o cash flow rappresenta l’eccedenza di disponibilità liquide derivanti dall’attività economica di un’impresa in un determinato periodo. Tale saldo si riferisce a ricavi e spese che incidono non solo sui proventi ma anche sui pagamenti, ossia danno origine al tempo stesso a entrate e uscite.

Catena di creazione del valore: il modello della catena di creazione del valore di Michael Porter descrive le fasi di fabbricazione di prodotti come una sequenza ordinata di attività.

Creditori: il concetto di contabilità finanziaria indica i creditori o i crediti in essere nei confronti dell’impresa per forniture e prestazioni. In genere si tratta di debiti a breve termine dell’impresa. Fanno parte del capitale di prestito a breve termine.

Curva di apprendimento: nel contesto economico la curva di apprendimento descrive l’incremento della produttività e della qualità con l’aumentare dell’esperienza, ad esempio nel processo di produzione e precisamente nella fabbricazione in serie.

Debitori: questo concetto tratto dalla contabilità finanziaria indica i debitori di un’impresa, ossia i crediti in essere verso clienti dell’azienda. I debitori, ai fini del bilancio, fanno parte dell’attivo circolante.

Deduzione dell’imposta prece-
dente: si parla di deduzione dell’imposta precedente in con-

nessione all’imposta sul valore aggiunto. Le imprese che contabilizzano con l’Amministrazione federale delle contribuzioni in base al metodo effettivo – a differenza della forfetizzazione d’imposta, possono rivendicare sull’onere di imposta le imposte sul valore aggiunto già versate a fornitori e per l’importazione, ossia dedurre le imposte precedenti.

Disinvestimento: la vendita di beni materiali facenti parte delle immobilizzazioni – ad esempio macchine, veicoli, immobili – viene denominata disinvestimento e rappresenta il contrario di un investimento.

Economia di scala: strettamente connesse al concetto di effetto di scala e utilizzato anche come sinonimo, si hanno economie di scala quando i costi medi di produzione diminuiscono all’aumentare della dimensione dell’impresa, quando il peso dei costi fissi e delle spese di gestione si riduce con l’aumentare della produzione o del fatturato.

Effetto di scala: si parla di effetto di scala quando i costi di produzione per ogni unità prodotta diminuiscono all’aumentare della produzione. I costi più bassi vengono ottenuti tramite incrementi dell’efficienza o prezzi di acquisto inferiori delle materie prime.

Factoring: con il factoring un’azienda cede i crediti verso debitori a un factor – ad esempio una banca o un’azienda specializzata in incassi – e ottiene in tal modo un margine finanziario superiore. A fronte dell’incasso e in ogni caso anche del rischio di perdita, il factor riceve una quota dei crediti.

Leasing: ai fini di un’alternativa di finanziamento il leasing significa che il concedente del leasing acquisisce un bene di investimento e lo concede in utilizzo al beneficiario del leasing a fronte di un canone di leasing periodico. Al termine della decorrenza concordata il bene oggetto di leasing viene in genere restituito al concedente del leasing.

Microimpresa: con questo termine vengono indicate le imprese che – secondo la definizione – contano meno di 5 o meno di 10 dipendenti. Anche le imprese individuali e i liberi professionisti a tempo parziale sono considerati microimprese.

Modello di business: il modello di business serve ad applicare la strategia dell’azienda nell’attività quotidiana. Descrive il modo in cui l’azienda crea valore e genera proventi sui mercati target.

Obbligo di garanzia: tramite una garanzia il produttore o il fornitore di un bene si impegna, entro la scadenza della garanzia prevista dalla legge o concordata tramite contratto, a eliminare eventuali difetti con costi a proprio carico.

Operatività sul bilancio: per transazioni commerciali operative sul bilancio si intendono le operazioni che hanno accesso al capitale immobilizzato dell’azienda. Si tratta essenzialmente di investimenti in macchinari, immobili, apparecchi. Può trattarsi anche di valori immateriali che influiscono sul bilancio: ad esempio la registrazione di un brevetto, la creazione di un marchio o una nuova immagine dell’azienda.

Rischio di responsabilità civile: responsabilità civile significa che un’impresa deve rispondere per i danni di terzi. La responsabilità civile può sussistere per contratto o per legge. In genere una responsabilità civile implica una colpa (premeditazione o negligenza). In ogni caso esiste una responsabilità civile indipendente

dalla colpa, ad esempio la responsabilità del prodotto.

Tasso di interesse proporzionato al rischio: il tasso tiene conto del rischio di perdita del beneficiario del credito sotto forma di un interesse supplementare sul tasso di interesse esente da rischio, ad esempio di un’obbligazione federale della Confederazione avente la stessa decorrenza.

Tutela giuridica passiva: la tutela giuridica passiva è una prestazione erogata da compagnie assicurative che supportano aziende e privati nella difesa contro rivendicazioni illecite ed eccessive.

Unique Selling Proposition: come caratteristica esclusiva o Unique Selling Proposition (USP) viene indicata la caratteristica eccellente di prestazionalità, con cui un’offerta si distingue nettamente dalla concorrenza. L’USP dovrebbe possedere coerenza per potersi distinguere dalla concorrenza ed essere orientata al gruppo target. Si esprime in prezzo, tempo e qualità.

Valore attuale: il valore monetario odierno o valore attuale è il valore di un pagamento futuro nel momento attuale. Più il pagamento è lontano nel futuro, minore è il valore monetario odierno. Il calcolo viene effettuato tramite deduzione di interessi mediante un tasso di sconto proporzionale al rischio.

Venture capital: come capitale di rischio o venture capital si intende il capitale proprio che una società di partecipazione investe fuori borsa in aziende – in genere in giovani imprese con elevato potenziale di crescita ed elevato rischio di investimento.

Anteprima

Nel prossimo numero. Il prossimo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese» si occuperà del tema «cura della clientela».

Anche nelle piccole imprese (PI), il marketing e la pubblicità si prefiggono in genere l'obiettivo di far conoscere un'impresa o un'offerta e incrementare la vendita di prodotti o servizi. Tali provvedimenti spesso si concentrano sull'acquisizione di nuovi clienti.

È dieci volte più impegnativo acquisire nuovi clienti che mantenere quelli esistenti. Vale perciò la pena investire in ottime relazioni a lungo termine con la clientela. L'obiettivo economico è fidelizzarli alla PI nel lungo periodo. Le clientele di base sono infatti meno sensibili riguardo ai prezzi, più tolleranti in caso di errori e più disponibili ad acquistare ulteriori prodotti o servizi aggiuntivi o di valore superiore.

Dato che in una PI in genere si creano stretti rapporti personali con la clientela, curare i rapporti con il cliente è un compito della massima priorità presso i dirigenti. Se un capo cura i rapporti con i clienti, riconosce le loro esigenze in modo più rapido e sa se è disponibile la giusta offerta per loro.

Nel numero di novembre vi dimostreremo cosa può fare una PI prima, durante e dopo il processo di acquisto per curare i rapporti con la clientela.

Manca la cartolina per l'ordinazione? – Potete ordinare «pi – Gestione delle piccole imprese» anche via internet alla pagina www.postfinance.ch/pi

Il modello di gestione aziendale delle PI



Motivi della trasversalità. La La costituzione di un'impresa rappresenta la sfida imprenditoriale per eccellenza. È impegnativa e richiede pazienza, forza di volontà e tenacia. In termini economico-aziendali il processo di La costituzione di un'impresa è un compito che, nel modello di gestione aziendale delle PI (come illustrato nella figura 01), riguarda in qualche modo tutti i settori dirigenziali e varie mansioni. Di conseguenza necessita di un'accurata pianificazione e di un'applicazione lungimirante delle fasi predefinite per sfruttare le opportunità, riconoscere i rischi e portare così la propria azienda verso il successo.

Panoramica dei compiti e delle funzioni. «pi – Gestione delle piccole imprese» affronta gli aspetti della gestione aziendale che è possibile inquadrare nel modello del prof. dr. Urs Frey. Il cerchio interno del modello raggruppa i quattro aspetti riguardanti gli obiettivi di lungo termine (strategia), l'organizzazione delle procedure (processi), il coordinamento dei vari compiti (struttura) e il sistema collettivo delle scale di valori e modi di pensare e di agire di tutti i collaboratori di un'azienda (cultura). Nell'anello esterno troviamo invece i compiti principali inquadrati come ambiti di attività concreti dell'imprenditore: sviluppo della strategia, marketing, gestione delle innovazioni, gestione delle risorse e dei processi, sviluppo dell'organizzazione, gestione finanziaria, gestione del personale e gestione delle informazioni e delle conoscenze. Si tratta di compiti che ogni imprenditore deve affrontare per guidare in modo mirato un determinato settore o l'intera PI. Fanno parte del modello anche le quattro funzioni Opportunità/rischi, Tecnologia, Qualità e Sostenibilità, che sono trasversali a tutte le altre e riguardano temi di importanza centrale per l'azienda nel suo complesso.

Numeri pubblicati finora:



N. 1 novembre 2008: Gestione del personale

La gestione del personale è una funzione chiave di cruciale importanza per il successo dell'azienda. Nella rivista trovate articoli relativi alla ricerca, alla valutazione e allo sviluppo del personale.



N. 2 maggio 2009: Definizione dei prezzi

Alla luce della crescente pressione sui prezzi i piccoli imprenditori devono riflettere sul tipo di politica dei prezzi da adottare. Il sistema tariffario va di pari passo con il posizionamento della ditta e dei relativi prodotti e servizi. La rivista contiene articoli sulla definizione dei prezzi nel commercio, nell'industria e nel settore terziario.



N. 3 novembre 2009: Le fasi dello sviluppo

Fondare l'azienda non è che l'inizio! Le imprese attraversano diverse fasi di vita: dalla creazione e crescita fino alla cessione o vendita, passando per periodi di crisi e svolte. Riconoscere e affrontare queste fasi per tempo è di importanza capitale per avere successo.



N. 4 maggio 2010: Gestione finanziaria

Questo numero prende in esame la gestione più opportuna del settore delle finanze di una piccola impresa, le insidie presenti nelle entrate e uscite di denaro e le strategie per gestire al meglio queste ultime.



N. 5 novembre 2010: Pubblicità

Le piccole imprese devono comunicare per essere notate sul mercato. Una pubblicità mirata permette di posizionarsi presso i propri clienti target, di distinguersi dai concorrenti e di incrementare le vendite.



N. 6 maggio 2011: Autogestirsi

Gestire una piccola impresa è innanzitutto compito del rispettivo capo. Gestire in modo intelligente le risorse limitate di cui si dispone, delegare compiti e adottare tecniche di lavoro efficienti sono la chiave per un'autogestione efficace.



N. 7 novembre 2011: Strategia

La strategia dell'impresa è una cartina stradale che permette di raggiungere gli obiettivi aziendali. Elaborare una strategia aiuta a concentrarsi sull'essenziale e a identificare rischi e opportunità.

Ordinazione gratuita di singoli numeri o abbonamento gratuito sul sito: www.postfinance.ch/pi

pi – Gestione delle piccole imprese

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

KMU-HSG

L'«Istituto svizzero per le piccole e medie imprese» (KMU-HSG) è stato fondato nel 1946. L'istituto del rinomato ateneo di San Gallo si profila come l'unico centro di competenze a livello universitario che si occupa unicamente della promozione delle piccole e medie imprese. «PMI, aziende a conduzione familiare e imprenditorialità» sono le aree di principale interesse dell'istituto. Il KMU-HSG è attivo nei settori formazione e perfezionamento consulting & services, ricerca e insegnamento universitario, e affianca alla sua attività principale cooperazioni con svariati ricercatori e centri di formazione.
www.kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance è un'unità del gruppo Posta Svizzera in dinamica crescita. In qualità di operatore finanziario di successo e leader nel traffico dei pagamenti, siamo protagonisti del mercato retail svizzero. Offriamo ai nostri clienti servizi innovativi nei seguenti settori: pagamenti, investimenti, finanziamenti, previdenza ed e-finance.
www.postfinance.ch