

BUSINESS PLAN

SVILUPPO DI UNA NUOVA INIZIATIVA IMPRENDITORIALE

"TITOLO"

"SOGGETTO PROPONENTE"

Con il presente materiale si propone un modello per la redazione di un **piano di impresa** (business plan) finalizzato a pianificare e descrivere lo sviluppo di una nuova iniziativa imprenditoriale.

Il modello non è pre-compilato ma la sua compilazione è guidata attraverso il ricorso a brevi rimandi su quanto sviluppato nelle precedenti Unità Didattiche del Modulo 4, l'indicazione degli argomenti da sviluppare negli specifici punti e la presentazione di tabelle con cui rappresentare in modo sintetico le informazioni necessarie.

Il modello, soprattutto nella parte relativa alle tabelle, si richiama agli schemi elaborati per le principali domande di finanziamento a livello nazionale, che nei loro modelli fanno appunto riferimento alla redazione del business plan come criterio per sviluppare compiutamente (e per selezionare) i progetti di nuove iniziative.

In particolare si farà riferimento alla modulistica elaborata da Sviluppo Italia per il finanziamento della creazione di nuove imprese (la normativa di riferimento e gli schemi di domanda sono facilmente reperibili on-line), che ci sembrava particolarmente indicata per la sua diffusione e per l'aderenza al modello teorico di sviluppo di un piano di impresa; ormai comunque la maggior parte delle normative sui finanziamenti agevolati fa riferimento in modo più o meno diretto alla metodologia del business plan per costruire i propri schemi di finanziamento.

L'aderenza a questi modelli è stata cercata per rendere l'esercizio di compilazione il più possibile aderente al vero, cioè ad effettivi schemi che ci si trova a dover seguire quando si sviluppa un piano di impresa per l'ottenimento di finanziamenti agevolati.

DATI DI SINTESI DELL'INIZIATIVA

ENTE PROPONENTE

Ragione sociale e forma giuridica

Data di costituzione

Capitale sociale sottoscritto

Numero soci

Partita IVA

Iscrizione CCIAA

Sede legale

Recapiti

RAPPRESENTANTE LEGALE

Nome

Cognome

Codice fiscale

Recapiti

DATI DI SINTESI SULL'INIZIATIVA PROPOSTA

Oggetto dell'iniziativa

Settore di attività (codice ATECO)

Localizzazione

Investimenti previsti

Numero addetti a regime

A. L'IDEA DI IMPRESA

A1. PRESENTAZIONE DELL'IDEA

In questa sezione occorre fornire una chiara definizione e presentazione dell'idea che è alla base dell'iniziativa imprenditoriale. Con l'idea occorre presentare sinteticamente gli elementi essenziali che contraddistinguono l'attività: i prodotti / servizi che si intende offrire, i bisogni che questi possono soddisfare, i clienti target e gli obiettivi di vendita. E' importante inoltre evidenziare i principali motivi per i quali si pensa che l'iniziativa avrà successo, la coerenza dell'idea con la compagine sociale e con gli obiettivi di eventuali soggetti finanziatori.

La presentazione dell'idea imprenditoriale costituisce quindi una sorta di sommario degli aspetti critici del piano di impresa. Proprio per la sua importanza e per il fatto che, essendo una descrizione di sintesi, presuppone di aver sviluppato in modo chiaro e completo il progetto di impresa, è bene redigere la "presentazione dell'idea" dopo aver sviluppato tutti gli elementi del business plan.

A2. PRODOTTI / SERVIZI OFFERTI

Un'ulteriore sintesi e dettaglio dell'idea imprenditoriale può servirsi degli schemi allegati, finalizzati a definire i diversi prodotti/servizi che l'impresa può offrire, evidenziandone le caratteristiche e gli elementi di innovazione, le diverse tipologie di clienti che possiamo servire con i nostri prodotti e i bisogni che i prodotti soddisfano.

Con questi elementi possiamo quindi costruire una "matrice prodotto/mercato", che identifichi le diverse Aree Strategiche d'Affari rispetto ai prodotti offerti e ai gruppi di clienti.

Tab. 1 – La tipologia dei prodotti / servizi offerti

PRODOTTI / SERVIZI	CARATTERISTICHE (ED ELEMENTI DI INNOVAZIONE)
1.	
2.	
3.	

Tab. 2 – I clienti serviti e le loro motivazioni di acquisto

TIPOLOGIA DI CLIENTI SERVITI	BISOGNI / MOTIVI DI ACQUISTO
A.	
B.	

Tab. 3 – Matrice prodotto / mercato

PRODOTTI	TIPOLOGIA DI CLIENTI		
	A	B	C
1.			
2.			
3.			

Fonte: Fondosviluppo, Guida alla redazione del Piano d'impresa

Ricordiamo che le Aree Strategiche d'Affari (ASA), sono aree omogenee in cui vengono raggruppate le attività previste, ripartendo il settore in cui si sviluppa l'iniziativa in termini di prodotti/clienti/bisogni.

Le tabelle compilate in questa sezione devono essere coerenti con quanto sviluppato nelle sezioni "C" e "D", di cui costituiscono una sintesi. Vanno quindi riviste una volta completato il progetto.

B. COMPAGINE SOCIALI

B1. COMPOSIZIONE DELLA COMPAGINE SOCIALE

Il successo di un'iniziativa imprenditoriale dipende anche dalle capacità dei soggetti che realizzeranno l'iniziativa, quindi in primo luogo i soci ma anche eventuali dirigenti che occuperanno posizioni chiave nello sviluppo della nuova iniziativa.

La presentazione della compagine sociale deve avvenire non solo in termini di descrizione delle competenze e della storia dei soci, ma anche di indicazione di motivazioni, di capacità e attitudini.

Nel caso di una **nuova impresa** avremo la **descrizione della compagine sociale** (profili professionali e attitudini personali).

Per le **imprese esistenti** avremo una **presentazione dell'azienda** con la descrizione delle principali caratteristiche, dei punti di forza e debolezza e dei fattori di successo.

Tab. 4 - La compagine sociale

Nome	Data di nascita	Residenza	Quota di capitale sociale posseduta (%)	Ruolo

B2. FORMA GIURIDICA DELL'IMPRESA

Con la creazione di una nuova impresa si pone la necessità di valutare la forma giuridica più adatta; la scelta infatti incide sugli aspetti gestionali, legali e fiscali.

Anche chi è già imprenditore può porsi il problema di coinvolgere nuovi soggetti nello sviluppo di un'iniziativa imprenditoriale; in questo caso potrebbe cambiare la forma giuridica dell'impresa o creare una nuova società per gestire la specifica iniziativa.

Nella tabella seguente possono essere indicati i dati di sintesi nel caso si tratti di un'impresa cooperativa.

Tab. 5 - Profilo del soggetto proponente (cooperativa)

ragione sociale:	_____
forma giuridica:	_____
sede legale:	_____
sede operativa:	_____
omologazione tribunale di _____	n° _____ del _____
deposito alla CCIAA di _____	n° _____ del _____
partita IVA	_____
codice fiscale	_____
capitale sociale:	€ _____ di cui:
	sottoscritto € _____
	versato € _____
n° quote _____	da € _____ ciascuna
scopo sociale	_____

settore di attività	_____

Fonte: Fondosviluppo, Guida alla redazione del Piano d'impres

B3. IL CURRICULUM VITAE DEI SOCI

Con la presentazione del Curriculum vitae si dà la possibilità di valutare la coerenza tra il profilo scolastico, professionale e motivazionale dei proponenti e l'idea imprenditoriale proposta.

Nel CV verranno quindi messi in evidenza il percorso formativo (scolastico ed extra-scolastico), le precedenti esperienze professionali, le conoscenze di carattere generale quali lingue e conoscenze informatiche, ma dovrebbero trovare posto anche gli aspetti motivazionali e valoriali che hanno a che fare con l'attività imprenditoriale. Per un imprenditore ad esempio la capacità di leadership e di organizzazione del personale, la propensione all'innovazione, le capacità decisionali hanno una notevole rilevanza.

Il curriculum può essere predisposto, anche con l'aiuto di tabelle di sintesi, secondo lo schema seguente:

- percorso di formazione

anno di ottenimento	attestati/ qualifiche/ abilitazioni	istituto/ente di formazione che ha rilasciato la qualifica	livello di importanza per l'avvio e la gestione dell'iniziativa proposta		
			alto	medio	Basso
1					
2					
3					

- esperienze professionali

Durata	Lavoro regolare	Mansione	Tipologia del datore di lavoro	Livello di importanza per l'avvio e la gestione dell'iniziativa proposta		
				alto	medio	basso
1 Dal al	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		<input type="radio"/> istituzione <input type="radio"/> azienda <input type="radio"/> privato			
2 Dal al	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		<input type="radio"/> istituzione <input type="radio"/> azienda <input type="radio"/> privato			
3 Dal al	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		<input type="radio"/> istituzione <input type="radio"/> azienda <input type="radio"/> privato			

- conoscenza delle lingue straniere

Lingue straniere	Livello di conoscenza	livello di importanza per l'avvio e la gestione dell'iniziativa proposta		
		alto	medio	basso
a.	parlato			
	scritto			
b.	parlato			
	scritto			
c.	parlato			
	scritto			

- competenze informatiche

Sistemi operativi	Livello di conoscenza				Grado di importanza per l'avvio e la gestione dell'iniziativa proposta		
	alto	medio	basso	nullo	alto	medio	basso
A. Linux							
B. Macintosh							
C. Windows							
D. Altro (specificare)							

Programmi e applicazioni	Livello di conoscenza				Grado di importanza per l'avvio e la gestione dell'iniziativa proposta		
	alto	medio	basso	nullo	alto	medio	basso
a. Programmi di videoscrittura							
b. Programmi per la gestione di DB							
c. Programmi di gestione della posta elettronica							
d. Fogli di calcolo							
e. Programmi per la navigazione su Internet							
f. Programmi di grafica							
g. Ambienti di sviluppo software							
h. Altro							

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

- hobby e interessi extralavorativi: descrizione

Anche un'impresa esistente che proponga una nuova iniziativa deve redigere un proprio "curriculum", in termini di descrizione generale dell'azienda e del settore di attività, cambiamenti previsti nel breve e lungo periodo, prospettive future, punti di forza e debolezza, fattori critici di successo, obiettivi e strategie.

Un ulteriore elemento rilevante riguarda i **requisiti soggettivi** che i proponenti devono eventualmente possedere per l'avvio dell'iniziativa imprenditoriale.

Può trattarsi di specifici titoli di studio quali la laurea (o altri titoli professionali, come il titolo di accompagnatore di media montagna per le guide escursionistiche) o il superamento di esami di abilitazione a determinate professioni (es. l'esame di stato per i liberi professionisti), o ancora l'iscrizione in appositi albi o registri (es. il REC Registro Esercenti il Commercio), ecc.

Poiché si tratta di elementi condizionanti l'avvio dell'attività, è bene che nello studio di fattibilità vengano evidenziati sia i requisiti richiesti dalla normativa (in modo da segnalare che l'aspetto è stato preso in considerazione in fase progettuale) sia la soddisfazione di tali requisiti da parte dei soci o da parte di altri soggetti che saranno inseriti nell'organigramma aziendale (es. la figura di "direttore" per un'agenzia di viaggi, o di "assistente sociale" per una cooperativa di servizi sociali, ecc.) e per cui saranno calcolati i relativi costi.

C. L'AMBIENTE COMPETITIVO

C.1 ANALISI DEL MACROAMBIENTE

Il successo dell'iniziativa imprenditoriale dipende dalla capacità dell'impresa di interagire con l'ambiente esterno, cioè con l'ambiente competitivo in cui si trova ad operare, e con lo specifico mercato di riferimento a cui l'impresa si rivolge con i propri prodotti / servizi.

L'ambiente competitivo è formato in primo luogo dal sistema socio-economico in cui l'impresa è inserita, che possiamo denominare macro-ambiente.

I diversi aspetti che compongono il macro-ambiente possono essere per l'impresa fonte di Minacce o di Opportunità, eventi che pur non essendo controllabili dall'impresa ne influenzano i risultati. Ad esempio l'introduzione di una nuova normativa sulla sicurezza alimentare può essere opportunità per alcuni, minaccia per altri.

Chiamiamo minacce quegli eventi sfavorevoli, non controllabili dall'azienda, che possono influenzare il successo dell'iniziativa. Chiamiamo invece opportunità gli eventi favorevoli che possono influenzare positivamente il successo dell'iniziativa.

L'impresa deve cercare di individuare questi possibili eventi e valutarli, attraverso tre parametri:

- rilevanza in termini di impatto sull'attività aziendale;
- periodo di accadimento (breve, medio e lungo);
- probabilità che l'evento si verifichi.

Tab. 6 – Le minacce e le opportunità

Fattori di rischio		Perché possono costituire un pericolo
1		
2		
3		
Fattori favorevoli		Perché possono favorire l'iniziativa
1		
2		
3		

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

Tab. 7 – Valutazione delle minacce e delle opportunità

Periodo di accadimento			Minacce / opportunità	A					B	A x B
				Rilevanza					Probabilità di accadimento %	Valore
B	M	L		1	2	3	4	5		
			<u>Minacce:</u>							
			<u>Opportunità:</u>							

Fonte: Fondosviluppo, Guida alla redazione del Piano d'impresa

B ⇒ breve: entro 1 anno
M ⇒ medio: tra 1 - 3 anni
L ⇒ lungo: oltre i 3 anni

C2. ANALISI DEL MERCATO DI RIFERIMENTO

Il mercato di riferimento è l'insieme dei clienti che l'azienda intende raggiungere, cioè dei soggetti che possono acquistare i beni o servizi dell'impresa.

Già nella fase di definizione dell'idea sono state individuate delle tipologie di clienti per le diverse Aree Strategiche d'Affari; ora va approfondita questa analisi andando a studiare le caratteristiche dei clienti e a quantificare le diverse tipologie.

Lo strumento concettuale utilizzato è quello della segmentazione del mercato. L'impresa deve dividere il mercato in gruppi di consumatori che abbiano delle caratteristiche simili in relazione al prodotto che l'impresa vuole proporre (nei gusti, nei comportamenti, ecc.): questi gruppi sono definiti segmenti di mercato.

L'impresa deve poi scegliere quel gruppo o quei gruppi che può servire con profitto (identificazione del target).

Con il processo di segmentazione l'impresa tende quindi a dividere un mercato indifferenziato in gruppi di consumatori che siano omogenei per alcuni aspetti significativi. L'approfondimento di tali aspetti è riportato nella [UD 4.1.2](#)

Con riferimento alle aree strategiche d'affari descrivere i gruppi di clienti individuati in relazione ai prodotti che l'impresa vuole proporre, approfondire la loro descrizione (localizzazione, dimensione economica, etc.) e i bisogni che esprimono (caratteristiche specifiche dei prodotti e/o dei servizi richiesti, motivazioni all'acquisto, etc.).

Indicare le motivazioni per cui l'impresa ha selezionato questi specifici gruppi di clienti.

La descrizione può essere accompagnata da tabelle di sintesi, in cui per ogni gruppo di clienti vengono identificate caratteristiche e bisogni. Un ulteriore passaggio è la quantificazione della numerosità del segmento (in relazione all'area geografica oggetto dell'iniziativa) e la previsione della quota di mercato, cioè della percentuale di potenziali clienti che l'impresa in funzione della domanda complessiva e delle sue politiche di marketing vuole raggiungere.

Tab. 8 – Le tipologie di clienti

Gruppi di clienti	descrizione delle caratteristiche che li contraddistinguono	bisogni da soddisfare che esprimono	numerosità del gruppo riferita all'area geografica di interesse	n. di clienti appartenenti al gruppo che si pensa di conquistare
1				
2				
3				

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

C3. L'AREA GEOGRAFICA DI RIFERIMENTO

Un altro elemento importante per l'analisi dell'ambiente competitivo è la delimitazione del mercato in cui l'iniziativa imprenditoriale si svilupperà, attraverso la definizione dei confini geografici del mercato, cioè dell'area in cui l'impresa opererà per soddisfare i bisogni dei consumatori e competere con i propri concorrenti.

La delimitazione geografica del mercato si accompagna al processo di segmentazione del mercato precedentemente descritto: al termine del processo avremo quindi individuato un gruppo specifico di consumatori in una definita area geografica.

L'area geografica ha un ruolo anche nella stessa segmentazione dei consumatori in quanto alla specifica area geografica (regione, provincia, comune), si accompagnano caratteristiche territoriali e demografiche dei potenziali clienti quali il luogo di residenza (urbano, suburbano, rurale), al clima dell'area, l'età (popolazione giovane, anziana), dimensione e comportamenti dei nuclei familiari, reddito e ad altri fattori quali la religione, la nazionalità, l'educazione, l'occupazione.

Indicare la scala entro cui si identifica il mercato dell'iniziativa (locale, provinciale, regionale, nazionale, sovranazionale).

Indicare l'area in cui si intendono vendere i propri prodotti/servizi, specificandone l'ampiezza e le caratteristiche (es. numero di abitanti).

Nel seguito dell'elaborazione del piano di impresa occorre tenere presente che, scelta un'area geografica di riferimento, ad essa dovrà essere riferita anche l'analisi dei concorrenti.

C4. IL MERCATO POTENZIALE

Ogni mercato potenziale (insieme di consumatori con certe caratteristiche in una data area geografica e interessati all'acquisto) esprime una certa domanda di prodotti o servizi, la domanda potenziale di mercato.

La quota di domanda potenziale che l'impresa vuole soddisfare costituisce la domanda (i clienti/obiettivo) dell'impresa. L'impresa, in funzione della domanda complessiva e delle sue politiche di marketing, deve cercare di raggiungere una certa quota di mercato e quindi una certa domanda.

Tab. 9 – Analisi della domanda potenziale dell'impresa

Tipologia di clienti	Clienti potenziali		Acquisti medi per cliente (€)	Acquisti totali (€)
	Numero	Frequenza d'acquisto		
A				
B				
C				

Fonte: Fondosviluppo, Guida alla redazione del Piano d'impresa

C5. I CONCORRENTI

Nell'ambito del mercato di riferimento della nostra iniziativa imprenditoriale opereranno altre imprese: i concorrenti. Sono quegli operatori che offrono nella stessa area geografica ai gruppi di clienti identificati come target dell'iniziativa gli stessi beni o servizi dell'impresa (concorrenti diretti) o che producono beni o servizi diversi, ma in grado di soddisfare lo stesso bisogno (concorrenti indiretti).

Vi possono essere poi dei concorrenti potenziali, soggetti che attualmente non operano nel nostro mercato ma hanno la possibilità di entrarvi con lo stesso prodotto o servizio.

L'analisi dei concorrenti è fondamentale e può essere effettuata definendo i seguenti aspetti:

1. Un elenco dei concorrenti
2. La loro ubicazione geografica
3. Gli elementi distintivi dei principali concorrenti
4. Le loro quote di mercato
5. Le strategie e politiche di marketing (la gamma de prodotti, la qualità, i prezzi, ecc.)

Per ogni concorrente, elencato in ordine di importanza, potrà essere compilata una breve scheda descrittiva dei principali aspetti economici e produttivi, nonché della capacità di soddisfare i bisogni rispetto ai prodotti che l'impresa vuole proporre sul mercato (punti di forza e di debolezza).

Occorre ricordare che il riferimento è sempre la soddisfazione dei bisogni della clientela potenziale e non solo la tipologia di prodotto offerto.

Un'attenta compilazione della tabella indica l'approfondimento con cui l'impresa ha compiuto l'indagine sulla concorrenza e possiede la conoscenza del mercato di riferimento.

Tab. 10 – Analisi dei principali concorrenti

Nominativo concorrenti diretti (stessa tipologia di attività)	Informazioni sui concorrenti	Punti di forza e punti di debolezza dei prodotti e/o dei servizi offerti dai concorrenti
1.	<i>Localizzazione geografica</i> <i>Fatturato</i> <i>Addetti</i> <i>Mix di prodotti</i>	
2.		
3.		
Nominativo concorrenti indiretti (attività diverse ma che soddisfano lo stesso bisogno)	Localizzazione (indirizzo sede operativa)	Punti di forza e punti di debolezza dei prodotti e/o dei servizi offerti dai concorrenti
1.	<i>Localizzazione geografica</i> <i>Fatturato</i> <i>Addetti</i> <i>Mix di prodotti</i>	
2.		
3.		

C6. VANTAGGI COMPETITIVI E POSIZIONAMENTO STRATEGICO RISPETTO AL MERCATO DI RIFERIMENTO

L'analisi dei bisogni dei clienti nei segmenti di mercato prescelti ci permette di identificare i Fattori Critici di Successo dell'iniziativa. Tali fattori vengono identificati per le diverse Aree Strategiche d'Affari in cui l'iniziativa imprenditoriale è stata suddivisa e costituiscono la base per elaborare la strategia di marketing dell'impresa.

Identificare rispetto ai bisogni dei clienti nei segmenti di mercato prescelti i Fattori Critici di Successo dell'iniziativa, cioè le caratteristiche fondamentali che l'impresa deve possedere per poter soddisfare adeguatamente le esigenze dei clienti.

Individuare gli elementi strategici più importanti e identificare i raggruppamenti strategici (mappa di posizionamento), in cui posizionare i concorrenti in base alle loro strategie di mercato.

Il confronto con le strategie dei concorrenti ci permette poi di individuare i **Punti di forza e i Punti di debolezza** dell'iniziativa, cioè gli elementi che ci pongono in vantaggio o in svantaggio rispetto ai concorrenti.

Tab. 11 – I punti di forza e di debolezza dell'iniziativa proposta

Punti di forza		Punti di debolezza	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

Nella scheda occorre indicare infine i **vantaggi competitivi** che l'impresa ha rispetto ai concorrenti, cioè la sua capacità di sviluppare con maggiore intensità e successo rispetto ai concorrenti uno o più fattori critici di successo.

Si arriva dunque alla formulazione della **strategia**, cioè alla definizione della linea di condotta che consente all'azienda di trarre il maggior vantaggio dai punti di forza e di limitare l'impatto dei punti di debolezza.

Indicare i motivi per i quali i clienti individuati dovrebbero preferire i prodotti e/o i servizi offerti rispetto a quelli della concorrenza, evidenziando i vantaggi competitivi, cioè la capacità di presidiare uno o più fattori critici di successo.

Descrivere la strategia che l'impresa mette in opera per sfruttare i vantaggi competitivi individuati.

Con la definizione della strategia l'impresa assumerà un proprio posizionamento strategico, trovando una collocazione nella mappa di posizionamento rispetto ai concorrenti presenti nello stesso mercato di riferimento.

D. LE STRATEGIE DI MARKETING

D1. I PRODOTTI/SERVIZI

Descrivere il portafoglio prodotti, cioè l'insieme dei prodotti offerti dall'impresa. Il portafoglio può essere organizzato in linee di prodotto, cioè gruppi di prodotti strettamente collegati in quanto soddisfano una stessa classe di bisogni, sono complementari nell'uso, sono venduti ad una stessa categoria di acquirenti o attraverso gli stessi canali di distribuzione, appartengono ad una stessa fascia di prezzo.

Specificare a quale gruppo di clienti ciascun tipo di prodotto/servizio è destinato (vedi Tabella A3).

Tab. 12 – I prodotti / servizi dell'impresa

	prodotto/servizio	descrizione	gruppo di clienti		
			gruppo 1	gruppo 2	gruppo 3
1					
2					
3					
4					
5					

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

D2. IL PREZZO DI VENDITA DEI PRODOTTI/SERVIZI

La fissazione del prezzo è funzionale al posizionamento del prodotto sul mercato, in rapporto alla domanda di mercato e ai prezzi dei prodotti concorrenti. Il livello di prezzo praticato dovrà essere coerente rispetto all'immagine che si intende trasmettere dell'impresa e quindi con il posizionamento strategico della stessa.

In generale sono tre le variabili da considerare per la determinazione del prezzo:

1. La domanda di mercato (e i suoi cambiamenti in funzione del prezzo)
2. La concorrenza: la struttura competitiva del mercato e il comportamento dei concorrenti
3. La struttura dei costi dell'impresa

Il prezzo deve inoltre essere coerente con le altre politiche di marketing.

Nella tabella si può indicare il prezzo a cui si pensa di vendere i propri prodotti/servizi, specificando il prezzo medio praticato dai concorrenti su prodotti analoghi.

Tab. 13 – I prezzi di vendita dei prodotti / servizi dell'impresa

prodotto/servizio	unità di misura	prezzo unitario di vendita IVA esclusa (euro)	prezzo medio unitario dei tuoi concorrenti IVA esclusa (euro)
1			
2			
3			
4			
5			

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

Per quanto sopra indicato è bene specificare sia i criteri di determinazione del prezzo sia il rapporto con le altre politiche di marketing.

Infatti può essere giustificato un prezzo superiore a quello dei concorrenti nel caso in cui il livello qualitativo dei prodotti/servizi che s'intendono offrire o il contenuto dei servizi accessori collegati (assistenza, garanzia, ecc.) lo rendano accettabile agli occhi dei clienti (coerentemente con il posizionamento del prodotto sul mercato).

Specificare i criteri seguiti nella determinazione del prezzo, se si è preferito semplicemente allinearsi ai concorrenti, se è stato fatto riferimento alla copertura dei costi dell'iniziativa, ecc.

Descrivere la funzione del prezzo nel posizionamento dell'impresa e giustificare le scelte compiute per la determinazione del prezzo stesso (maggiore qualità, prezzo atteso dai clienti, ecc.).

D3. I CANALI DI DISTRIBUZIONE

Un canale di distribuzione è l'insieme delle organizzazioni che assumono le funzioni necessarie al trasferimento dei prodotti dal produttore al consumatore.

La scelta dei canali distributivi dipende da molteplici fattori relativi alla tipologia e al numero di clienti, alle caratteristiche del prodotto, al comportamento dei concorrenti, al ruolo delle imprese di distribuzione, a norme giuridiche.

L'impresa, date queste variabili, deve poi ragionare in termini di livello di controllo desiderato nella commercializzazione dei prodotti e di livello di copertura distributiva desiderata (distribuzione intensiva, selettiva, esclusiva).

Occorre indicare quindi le scelte distributive effettuate, l'importanza della vendita diretta al consumatore, il ricorso ad intermediari.

Indicare se i prodotti saranno commercializzati direttamente o indirettamente.

Per i prodotti commercializzati indirettamente indicare gli intermediari utilizzati: grossisti e distributori, dettaglianti, ecc.

Indicare se ci si intende avvalere di agenti o rappresentanti.

D4. LE POLITICHE DI COMUNICAZIONE

L'impresa ha a disposizione diversi strumenti di comunicazione, da utilizzare in modo coordinato e coerente con il posizionamento del prodotto e con le altre politiche di marketing; parliamo infatti di mix di comunicazione (communication mix).

Solitamente l'attività di comunicazione viene programmata attraverso un piano di comunicazione, emanazione del piano di marketing dell'impresa.

Occorre pertanto indicare i mezzi di comunicazione che si intendono utilizzare e le motivazioni del loro utilizzo (es. l'economicità, la capacità di raggiungere efficacemente i clienti, ecc.) per dimostrare la coerenza tra i mezzi impiegati, i clienti target e i prodotti/servizi da promuovere.

Occorre inoltre segnalare per ciascuno strumento la frequenza di utilizzo e il costo stimato nei diversi anni per gli esercizi di riferimento del piano. Alcune azioni spesso sottovalutate dalle imprese possono avere costi notevoli (es. partecipazione a fiere e consegna di campioni gratuiti al pubblico o ai responsabili degli acquisti delle catene distributive).

Publicità:

*stampa specializzata e riviste tematiche
riviste generiche o supplementi ai quotidiani nazionali
stampa quotidiana regionale
radio / tv
manifesti*

Azioni di accompagnamento commerciale:

*Realizzazione sito internet
Brochure
Partecipazione a fiere
Azioni di promozione sui luoghi di vendita (dimostrazioni, promozioni, ecc.)
Campioni gratuiti*

D5. GLI OBIETTIVI DI VENDITA

Occorre dimensionare gli obiettivi di vendita in base alla strategia e alle politiche di marketing che dovrebbero consentire all'impresa di entrare nel mercato e di competervi, identificando le caratteristiche del prodotto, i prezzi di vendita, le modalità di promozione e commercializzazione del prodotto.

Con gli **obiettivi di vendita** si definiscono le quantità di prodotto che l'impresa conta di poter vendere dall'avvio dell'iniziativa all'esercizio a regime, date le condizioni del mercato e le politiche di marketing scelte, nonché i ricavi previsti.

Tab. 14 – Definizione degli obiettivi di vendita

prodotti/servizi	unità di misura	prezzo unitario (a)	anno 1	anno 2	anno 3	anno 1	anno 2	anno 3
			quantità vendute			fatturato realizzato		
			(b1)	(b2)	(b3)	(a x b1)	(a x b2)	(a x b3)
1								
2								
3								
4								
5								
TOTALE PER ANNO								

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

Un'ulteriore specificazione degli obiettivi di vendita può essere fatta, attraverso la suddivisione delle vendite per linee di prodotto secondo l'area geografica e il canale di distribuzione

Tab. 15 – Specificazione degli obiettivi di vendita per area geografica e canale

Prodotto	Area geografica			Canale			Totale
	A1	B1	C1	C1	C2	C3	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

Fonte: Fondosviluppo, Guida alla redazione del Piano d'impresa

E. IL PIANO PRODUTTIVO

E1. IL PROCESSO PRODUTTIVO

Nel piano produttivo l'imprenditore deve fornire tutte le informazioni relative alla produzione o erogazione dei prodotti/servizi dell'impresa, descrivendo il modo con cui il prodotto verrà realizzato.

Il primo elemento consiste nella definizione del **processo produttivo**, cioè del processo che permetterà la realizzazione del prodotto o l'erogazione del servizio nelle quantità e con le caratteristiche qualitative previste dalle scelte strategiche.

Il processo produttivo può essere visualizzato come un flusso di beni e servizi che attraversano l'azienda e che subiscono una serie di trasformazioni ad opera di macchine e persone. Il processo produttivo può essere quindi scomposto in fasi.

Per rappresentare i processi produttivi aziendali occorre:

- individuare nel dettaglio le fasi
- definire la sequenza delle diverse fasi
- definire le relazioni tra le diverse fasi

Uno strumento utilizzabile per rappresentare con efficacia i processi è il diagramma di flusso (flow chart), grafico su cui sono indicate le diverse fasi in cui viene ripartita l'attività e le relazioni tra le stesse.

Il processo produttivo deve essere descritto per ogni prodotto o gruppo di prodotti analoghi, come da tabella allegata.

Tab. 16 – Descrizione del processo produttivo

Prodotti/servizi	Descrizione delle fasi	Materie prime/servizi necessari per ciascuna fase	Impianti/attrezzature da utilizzare in ciascuna fase del processo produttivo
Prodotto 1	Fase 1 (descrizione)	(...)	(...)
	Fase 2 (descrizione)	(...)	(...)
	(...)	(...)	(...)
(...)			

E2. MATERIE PRIME E SERVIZI

Definito il processo produttivo è possibile determinare la quantità di materie prime, ed eventualmente semilavorati e prodotti finiti, necessari per realizzare la produzione prevista a regime e negli esercizi intermedi (calcolata come percentuale rispetto all'esercizio a regime). Acquisendo i preventivi occorre poi definire i costi delle materie prime, che saranno riportati nel bilancio previsionale dell'iniziativa.

Oltre alle materie prime per il funzionamento dell'impresa sono necessari una serie di servizi di base (energia, comunicazioni, pulizia, locazioni, ecc.) così come possono essere utili dei servizi reali, sia per l'attività amministrativa (consulenze fiscali, contabili, legali, organizzative, ecc.) sia per l'attività produttiva (R&S, qualità, ecc.) che commerciale (export, promozione, ecc.).

Anche questi servizi vanno quantificati e ne va determinato il prezzo attraverso preventivi; il costo così determinato andrà a costituire il costo dei servizi nel bilancio di previsione.

E' poi opportuno identificare i fornitori delle materie prime e dei servizi, soprattutto nel caso in cui la fornitura rappresenta un punto critico per il successo dell'iniziativa.

L'elenco dei fornitori è conseguenza della raccolta dei preventivi e della selezione delle migliori condizioni di offerta.

Fornitore 1

- *Nominativo fornitore*
- *Materie prime / servizi offerti*
- *Localizzazione del fornitore*
- *Riferimento preventivo n. (eventuale)*

Fornitore 2

(...)

E3. COSTI DI FUNZIONAMENTO

Oltre alle materie prime e ai servizi necessari alla realizzazione del processo produttivo, è bene procedere alla quantificazione di tutti i costi di funzionamento dell'impresa, facendo riferimento, ove necessario, anche al piano commerciale (punto F) e alle politiche di marketing e di comunicazione definite.

TAB. 17 – Quantificazione costi di funzionamento

Descrizione costi	Unità di misura	Quantità (a)	Costo unitario (b)	Costo annuo (a x b)
Materie prime				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
				Totale materie prime
Servizi				
1				
2				
3				
4				
				Totale servizi
Utenze				
1				
2				
3				
				Totale utenze
Canoni di locazione				
1				
2				
				Totale canoni di locazione
Assicurazioni				
1				
2				
				Totale assicurazioni
Spese generali di amministrazione				
1				
2				
3				
4				
5				
				Totale spese generali di amministrazione
Consulenze				
1				
2				
3				
4				
5				
				Totale consulenze
Spese per iniziative promozionali e pubblicitarie				
1				
2				
3				
4				
				Totale spese per iniziative promozionali e pubblicitarie
Altre spese di struttura				
1				
2				
3				
4				
				Totale altre spese di struttura
				Totale generale

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

F. IL PIANO ORGANIZZATIVO

Il piano organizzativo identifica le risorse umane necessarie al corretto funzionamento dell'azienda, in termini di profili e competenze, di funzioni e ruoli nell'ambito dell'organizzazione aziendale, di numero di addetti (eventuali dipendenti oltre ai soci).

Per la formulazione del piano organizzativo si possono identificare le seguenti attività:

- identificazione dei profili professionali
- definizione del fabbisogno di personale
- definizione del modello organizzativo
- definizione dell'organigramma
- definizione delle politiche retributive

Il fabbisogno di personale viene definito attraverso l'analisi delle figure professionali necessarie per il funzionamento dell'azienda, ognuna con compiti e ruoli definiti.

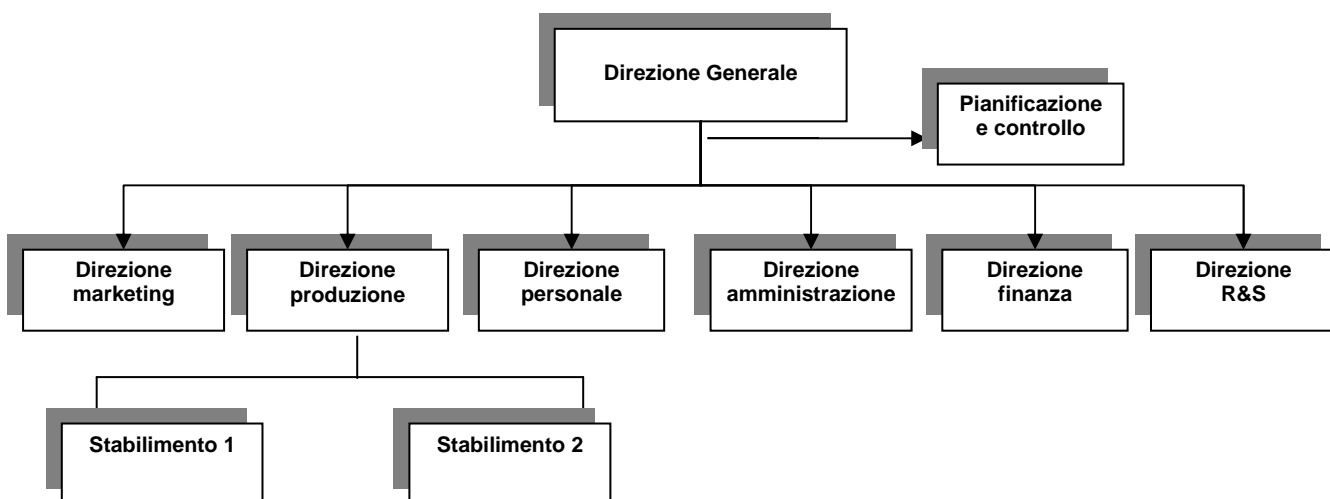
Identificate le figure professionali, va quantificato il numero di addetti da impiegare per realizzare la produzione a regime e il tipo di contratto in cui saranno inquadrati. Numero di addetti, profilo professionale e modalità di impiego permettono di stabilire il costo annuo del personale.

F1. L'ORGANIGRAMMA

L'organigramma permette la rappresentazione sintetica degli organi aziendali, delle loro funzioni e dei rapporti gerarchici tra gli stessi.

L'organigramma può riportare, ove conosciuti, i nominativi dei soggetti operanti nell'impresa, o la qualifica dei soggetti a cui si vuole ricorrere per la copertura dello specifico ruolo.

Con la definizione dell'organigramma è possibile indicare anche le diverse attività funzionali alla gestione dell'iniziativa svolte dai soci che compongono la compagine.



F2. I COSTI DELLE RISORSE UMANE

Il costo annuo del personale viene definito in base alle scelte organizzative compiute: numero di addetti, qualifiche professionali e mansioni. Occorre ricordarsi che il costo del personale per l'impresa comprende, oltre allo stipendio, gli oneri previdenziali a carico dell'impresa.

Indicare quali risorse aggiuntive verranno utilizzate per lo svolgimento dell'iniziativa, specificando le attività che saranno chiamate a svolgere.

Tab. 18 – Quantificazione costo del personale

qualifiche	mansioni	costo unitario (euro) (a)	costo totale anno 1		costo totale anno 2		costo totale anno 3	
			N. risorse (b1)	Costo (axb1)	N. risorse (b2)	Costo (axb2)	N. risorse (b3)	Costo (axb3)
Impiegati								
Apprendisti								
Part time								
Altre forme di collaborazione								
Totale per anno								

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

F3. I COSTI GENERALI DELLA STRUTTURA

Nel piano organizzativo solitamente vengono descritte anche le spese non direttamente legate all'attività di produzione di beni o di erogazione di servizi, ma finalizzate al funzionamento generale dell'iniziativa.

Le spese solitamente analizzate sono:

- canoni di locazione per l'affitto di immobili
- utenze (energia elettrica, telefono, ecc.)
- materie prime, materiali di consumo, ecc.
- prestazioni di servizi nel settore amministrativo (consulenze fiscali, contabili, legali, organizzative, ecc.)

La quantificazione delle spese identificate serve al completamento della **Tabella E2** (costi di funzionamento).

G. IL PIANO COMMERCIALE

Nel **piano commerciale** si pone specifica attenzione alla progettazione della struttura commerciale dell'azienda, necessaria a rendere operative le politiche di distribuzione previste in fase strategica.

Nell'ambito del piano commerciale andranno identificati gli addetti interni e i collaboratori esterni (agenti e rappresentanti) impegnati nelle attività di vendita, le esigenze logistiche, gli investimenti (es. automezzi) e tutte le azioni necessarie per perseguire gli obiettivi di vendita previsti, quantificandone i costi.

Il **piano commerciale** permette di giustificare l'adeguatezza delle previsioni di vendita proposte, descrivendo in dettaglio il programma delle vendite in termini di quantità, tempi, canali distributivi utilizzati, aree geografiche.

Dalle ipotesi del piano commerciale si possono derivare le tabelle di sintesi del **Punto D5** (Obiettivi di vendita) e le figure professionali che troveranno posto nel piano organizzativo (**Punto F1** - Organigramma e **Punto F2** Costo del personale)

Descrizione delle esigenze in termini di organizzazione interna (addetti, esigenze logistiche, investimenti).

Descrizione delle figure esterne (agenti e rappresentanti).

Definizione del piano delle vendite attraverso la descrizione dei canali di distribuzione adottati nelle diverse aree geografiche, degli obiettivi di vendita per area e canale di distribuzione, dei tempi e delle relazioni con i clienti (tempi di pagamento, ecc.).

H. IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

H1. IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Il **piano degli investimenti** ha l'obiettivo di quantificare l'ammontare di denaro necessario all'avvio e alla gestione dell'attività. In esso è contenuta la programmazione dell'acquisizione dei beni di investimento.

Il piano va dimensionato sulla base delle tipologie e delle quantità di prodotti/servizi da produrre/erogare una volta raggiunta la fase di regime (capacità produttiva).

Nella tabella vanno descritti i beni individuati e la loro funzionalità allo svolgimento dell'iniziativa imprenditoriale.

Tab. 19 – Piano degli investimenti

N.	Beni di investimento	Descrizione tecnica	Importo investimento (€)	Anno di realizzazione
	a) Terreni e fabbricati			
	(...)			
	b) Attrezzature, macchinari, impianti e allacciamenti			
	(...)			
	<i>Mobili e arredi</i>			
	<i>Automezzi</i>			
	(...)			
	c) Beni immateriali ad utilità pluriennale			
	(...)			
	<i>Investimenti in ricerca e sviluppo</i>			
	<i>Avviamento</i>			
	<i>Progettazione business plan</i>			
	<i>Brevetti</i>			
	(...)			

Secondo le diverse tipologie di domanda di finanziamento possono essere richiesti inoltre:

- il nominativo del fornitore
- i preventivi richiesti o selezionati (anche come allegati)
- perizie di valutazione nel caso di beni usati

H2. IL PIANO DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO

Il piano degli investimenti deve evidenziare inoltre le fonti di finanziamento cui attingere per finanziare gli investimenti previsti.

Il **piano delle fonti di finanziamento** elenca quindi le risorse finanziarie destinate alla copertura degli investimenti.

La prima fonte di finanziamento è il capitale sociale, ovvero le risorse apportate dai soci senza vincolo di restituzione. I soci possono apportare risorse finanziarie anche con vincolo di restituzione; abbiamo in questo caso il prestito da soci.

Tra i finanziamenti di terzi distinguiamo i finanziamenti a breve termine (scoperti di conto corrente, sconto di effetti, factoring) e i finanziamenti a medio-lungo termine (mutui, leasing, ecc.), di cui si tiene conto nella tabella seguente.

Tab. 20 – Piano delle fonti di finanziamento (società cooperative)

Fonte di finanziamento	Importo (€)	Finanziatori	Condizioni
Mezzi propri			
<i>Capitale sociale</i>	- versato - residuo	<i>Soci ordinari</i>	<i>residuo da versare entro il...</i>
<i>Capitale sociale (soci sovventori)</i>		<i>Soci sovventori</i>	
Finanziamenti a medio / lungo termine			
<i>Mutui bancari</i>		<i>Banca erogante</i>	<i>Condizioni:</i> - <i>Importo</i> - <i>Scadenza</i> - <i>Durata del prestito</i> - <i>Tasso di interesse</i> - <i>Importo rata</i>
<i>Prestiti da soci</i>		<i>Elenco soci finanziatori</i>	<i>Condizioni (...)</i>
Altre fonti di finanziamento			
<i>Contributi a fondo perduto</i>		<i>Ente concedente il contributo</i>	<i>Normativa di riferimento</i>
<i>Finanziamenti agevolati</i>		<i>Banca erogante</i>	<i>Normativa di riferimento</i>

I. REQUISITI PER L'AVVIO DELL'INIZIATIVA IMPRENDITORIALE

I requisiti di cantierabilità riguardano le condizioni necessarie per poter avviare l'iniziativa. Non sono comprese in senso stretto nell'analisi economica di fattibilità ma, data la loro importanza affinché l'iniziativa possa essere avviata con successo e nei tempi previsti, molte domande di finanziamento agevolato ne richiedono l'elencazione e lo stato di attuazione.

Si riportano di seguito due esempi tratti da schemi di domanda per la concessione di contributi per la realizzazione di nuove iniziative imprenditoriali, relativi alla sede dell'attività e ad altri requisiti di legge per l'avvio delle attività.

Lo stesso principio vale per i requisiti soggettivi, di cui si è parlato nel **Punto B3**.

Tab. 21 – Requisiti di cantierabilità

Tipologia	Specificare il contenuto in relazione all'attività da avviare	Possesso dei requisiti			
		si		no	
		Data rilascio	Avviato	Non avviato	Tempi previsti per il rilascio
<i>Relativi all'immobile sede dell'attività</i>					
a. Agibilità/abitabilità					
b. Destinazione d'uso					
c. Conformità alle L. 626/ 96 – 46/90					
d. Nulla osta sanitario					
e. Altre autorizzazioni					
<i>Relativi all'avvio delle attività</i>					
a. permessi e licenze					
b. autorizzazioni					
c. iscrizione a registri speciali					
d. concessioni					
e. certificazioni					
f. altro (specificare)					

Ns elaborazioni da: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

L. IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Il piano economico-finanziario rappresenta la quantificazione contabile delle scelte strategiche ed operative programmate per la realizzazione dell'iniziativa.

Con il piano economico-finanziario si verifica la correttezza delle ipotesi iniziali e delle scelte strategiche e tecnico-organizzative effettuate, con l'obiettivo di dimostrare la fattibilità economico-finanziaria dell'iniziativa.

Per costruire il piano occorre elaborare contabilmente le decisioni assunte nei piani operativi, con riferimento a un certo numero di esercizi, relativamente a ricavi, investimenti, personale, costi di gestione.

Il piano economico-finanziario si compone di tre documenti:

- Conto economico previsionale
- Stato patrimoniale previsionale
- Piano dei flussi di cassa previsionale

L1. IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'INIZIATIVA

Il conto economico previsionale è finalizzato all'individuazione del reddito prodotto dall'iniziativa per ciascun esercizio, calcolato come differenza tra i ricavi e i costi relativi all'esercizio stesso.

Tab. 22 – Conto economico previsionale

Conto economico previsionale		Anno 1	Anno 2	Anno 3
A1)	Ricavi di vendita			
A2)	Variazione rimanenze semilavorati e prodotti finiti			
A3)	Altri ricavi e proventi			
A) VALORE DELLA PRODUZIONE				
B1)	Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
B2)	Variazione rimanenze materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
B3)	Servizi			
B4)	Godimento di beni di terzi			
B5)	Personale			
B6)	Ammortamenti e svalutazioni			
B7)	Accantonamenti per rischi ed oneri			
B8)	Oneri diversi di gestione			
B) COSTI DELLA PRODUZIONE				
(A-B) RISULTATO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA				
C1)	+Proventi finanziari			
C2)	-Interessi e altri oneri finanziari			
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI				
D)	+/- D) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI, RIVALUTAZIONI/SVALUTAZIONI			
C-D	E) RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE			
F)	-F) Imposte sul reddito			
E-F	G) UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO			

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

L2. STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE (PROSPETTO PREVISIONALE FONTI E IMPIEGHI)

Lo stato patrimoniale previsionale rappresenta una fotografia della situazione finanziaria e patrimoniale dell'impresa.

E' definito attraverso l'individuazione delle attività (o *impieghi*: come viene investito il denaro) e delle passività (o *fonti*: da dove proviene il denaro) dell'impresa, da cui si determina il patrimonio netto, cioè la ricchezza aziendale.

Si presenta nella tabella il prospetto revisionale fonti e impieghi, determinante il fabbisogno finanziario e le fonti di copertura per l'anno di avvio dell'iniziativa.

Tab. 23 – Prospetto revisionale fonti impieghi

FABBISOGNO (IMPIEGHI)		FONTI DI COPERTURA	
Beni di investimento da acquistare		Contributo a fondo perduto	
IVA sugli investimenti		Mutuo agevolato	
Capitale di esercizio (anno avvio attività)		Finanziamenti da terzi	
Altre spese da sostenere		Capitale proprio /altre disponibilità	
Totale fabbisogni		Totale fonti	

Fonte: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"

L3. PIANO DEI FLUSSI DI CASSA PREVISIONALE

Il piano dei flussi di cassa previsionale fornisce informazioni sulla liquidità che l'attività è in grado di generare in base alle decisioni gestionali e alla struttura patrimoniale scelta.

A differenza del conto economico, che considera i ricavi e i costi di competenza dell'esercizio, il piano dei flussi di cassa, indica le entrate e le uscite effettive dell'impresa, scostandosi dal primo in modo evidente.

Tab. 24 – Piano dei flussi di cassa previsionale

ANNO	1° anno	2° anno	3° anno
1) Proventi da vendita prodotti/servizi			
<i>1a) – di cui a credito</i>			
<i>1b) + rientro crediti anno precedente</i>			
A. Flusso di cassa delle vendite dei prodotti/servizi			
1) Acquisto impianti, attrezzature, macchinari			
2) Acquisto beni immateriali			
3) Ristrutturazioni immobili			
B. Flusso di cassa degli investimenti			
1) Acquisto materie prime per avvio attività			
<i>1a) – debiti anno corrente</i>			
<i>1b) + pagamento debiti anno precedente</i>			
2) Acquisto servizi per avvio attività			
<i>2a) – debiti anno corrente</i>			
<i>2b) + pagamento debiti anno precedente</i>			
3) Canone di locazione e spese condominiali			
4) Stipendi + Contributi previdenziali			
5) Costi promozionali			
6) Oneri assicurativi			
7) Oneri e spese finanziarie			
8) Spese generali			
C. Flusso di cassa dei costi di gestione			
1) Iva su vendite			
2) Iva su acquisti			
1)-2) = D. Flusso IVA			
(A-B-C) + (±D) = FLUSSI DI CASSA TOTALI			
FONTI DI COPERTURA			
Finanziamento con capitale proprio			
Finanziamento da banche			
Contributi a fondo perduto			
Finanziamento dei soci (cooperative)			
Totale			

Ns elaborazioni da: Sviluppo Italia, Domanda di ammissione alle agevolazioni "microimpresa"