

METTERSI IN PROPRIO NEL SETTORE DEL VERDE

UN PASSO IMPORTANTE

Iniziare, per la prima volta, un'attività in proprio è come avventurarsi in un viaggio in una zona a noi sconosciuta. Prima di partire è utile decidere il percorso che si vuole compiere, la meta che si intende raggiungere e cosa ci interessa vedere e conoscere, dopo di che si raccolgono informazioni sulle strade, i mezzi di trasporto gli alloggi per la notte, si prevedono i costi del viaggio e tutto quello che ci può occorrere. Nessuno partirebbe per un viaggio senza una cartina dettagliata su cui ha tracciato con cura l'itinerario che intende percorrere. Durante il viaggio sarà importante verificare la corrispondenza del percorso previsto con il percorso fatto.

Poiché la cartina non è il territorio, durante il viaggio si possono incontrare discordanze e difficoltà che richiedono scelte immediate che sarà tanto più facile compiere quante più informazioni abbiamo raccolto prima e durante il nostro viaggio.

Chi inizia un'attività in proprio, invece, nella maggior parte dei casi, si limita a raccogliere informazioni sugli adempimenti burocratici e fiscali, affidandosi unicamente all'intuito e alla buona sorte per il successo del proprio progetto.

Questa guida vuole essere un aiuto a sviluppare un attento e puntuale piano di avvio di una nuova attività con utili informazioni relative al settore del verde.

In particolare verranno trattate 3 tipologie di attività:

1. GARDEN

2. GIARDINAGGIO MANUTENZIONE DEL VERDE

3. PROGETTAZIONE DEL VERDE

LE FASI DI SVILUPPO DEL BUSINESS PLAN

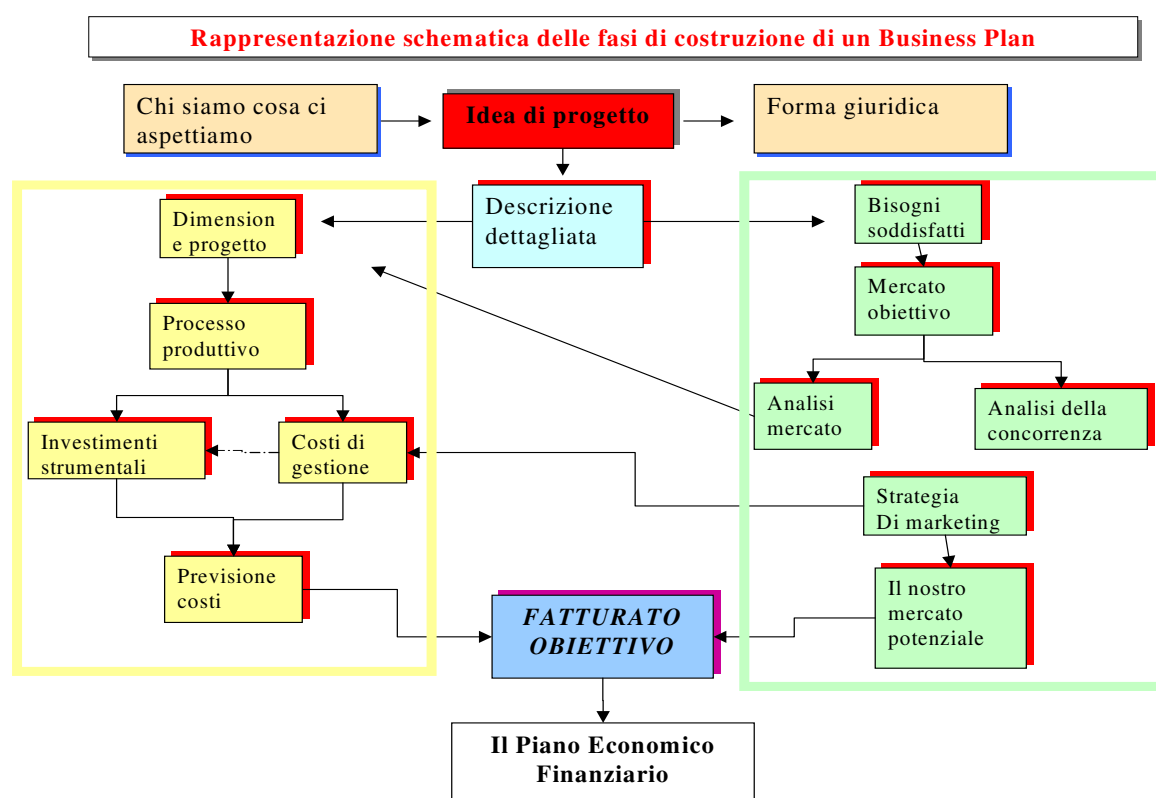
COSTRUIRE IL PROPRIO BUSINESS PLAN O PIANO D'IMPRESA

Il business plan è il piano di avvio di una nuova attività, raccoglie tutte le informazioni necessarie per la partenza e per lo sviluppo di un progetto aziendale di successo e permette di valutare se l'idea è fattibile cioè se ha un ritorno economico e se è finanziariamente sostenibile.

Il punto forte di un business plan è la sua forma scritta che obbliga ad un'attenta raccolta di informazioni, ad una riflessione e approfondimento dei vari punti e soprattutto permette di verificare la coerenza del piano. Coerenza difficilmente verificabile in assenza di parti scritte.

Quasi sempre la prima stesura del Business Plan evidenzia aspetti critici del progetto, questo non vuol dire che l'idea debba essere abbandonata, al contrario vuol dire che deve essere corretta e che il nostro piano dettagliato ci ha permesso di evitare dei problemi o a volte un insuccesso.

Gli elementi che compongono il Business Plan possono essere sintetizzati nel seguente schema



I due filoni del piano, quello relativo alle informazioni sul mercato e quello relativo alle risorse necessarie per la struttura e la gestione aziendale si intrecciano e si influenzano a vicenda, entrambe devono condurci alla determinazione del dato più difficile da quantificare di tutto il business plan cioè il **fatturato obiettivo**.

SVILUPPO DEL BUSINESS PLAN

Procediamo ora passo per passo alla redazione del Business Plan con riferimenti pratici alle 3 aree del settore del verde sopra definite.

CHI SIAMO

È importante partire da riflessioni su di noi, la nostra storia formativa, le nostre esperienze di lavoro, i nostri interessi e abilità, la nostra filosofia di vita.

Se non si è da soli ma si parte con uno o più soci, tale riflessione è ancora più importante. Meglio confrontare senza remore le conoscenze, abilità, disponibilità di tempo, voglia di assumersi responsabilità, predisposizione all'ascolto e al compromesso delle persone che intendono gestire congiuntamente un'attività imprenditoriale.

Un caro amico non è necessariamente sempre un buon socio. Senza lasciarsi scoraggiare, è importante essere consapevoli che il disaccordo tra i soci è una delle principali cause di insuccesso di nuove attività.

Il passaggio da un lavoro dipendente ad un'attività imprenditoriale comporta inevitabilmente un cambiamento nei ritmi di vita, si dovrà convivere con l'incertezza, la responsabilità, orari più lunghi di impegno.

Consiglio! È importante quindi essere preparati e sostenuti da forti motivazioni per facilitare lo sviluppo di nuove abilità e la crescita personale che ciò comporta!

COSA VOGLIAMO

La decisione di avviare un'attività nasce da una motivazione, un'aspettativa, una meta da raggiungere che è diversa per ogni aspirante imprenditore il quale non sempre né è pienamente consapevole.

E' possibile che la motivazione principale sia quella di costruirsi un'occupazione, per soggetti da molto tempo fuori dal mercato del lavoro o che hanno perso il lavoro in seguito a ristrutturazioni aziendali e non riescono a ricollocarsi. Oppure la motivazione potrebbe essere quella di costruire un'attività nella quale si crede, mettersi in gioco e misurare le proprie capacità; per altri la motivazione può essere quella di una crescita economica, diventare ricchi o almeno migliorare il proprio reddito. Molte altre possono essere le motivazioni o come spesso accade le motivazioni sono più di una con priorità diverse.

Riflettere su cosa vogliamo è un passaggio essenziale per valutare la fattibilità del progetto non solo relativa alla sopravvivenza dell'iniziativa ma anche alla realizzazione dei nostri desideri. Può infatti accadere che il reddito previsto dal piano economico non sia sufficientemente motivante per affrontare i rischi e l'impegno che il nostro progetto comporta o che il mercato ci obblighi a cambiare le caratteristiche del prodotto o servizio nel quale noi crediamo molto e così via.

IDEA DI PROGETTO

La presentazione dell'idea imprenditoriale deve comprendere una descrizione dettagliata dei prodotti e/o servizi che pensiamo di offrire per esempio:

<i>Tipologia di attività</i>	<i>Descrizione</i>
ATTIVITA' DI GARDEN – COMMERCIO PIANTE E FIORI	<p>Oltre alla attività di base: vendita di piante e fiori recisi è importante definire</p> <ul style="list-style-type: none"> • la tipologia dei prodotti: piante da interno, piante da esterno, contenitori, concimi, ecc. • i servizi che si vogliono offrire: composizioni floreali su ordinazione, consulenza per la scelta , accompagnamento nella cura della pianta ecc. • la qualità del prodotto: fiori e piante comuni, fiori e composizioni moderne, ecc. • la tipologia dei clienti a cui ci rivolgiamo: a tutti, o clienti ad alto reddito, o di alto profilo culturale, essenzialmente a privati o anche ad aziende o enti pubblici,... • la tipologia del negozio: spazio limitato vendita diretta o ampio spazio possibilità di self-service.
GIARDINAGGIO E MANUTENZIONE DEL VERDE	<p>Descrizione dei servizi offerti: sistemazione di giardini, con o senza vendita di piante e materiale da giardino.</p> <p>Manutenzione di giardini, parchi, ...</p> <p>La tipologia dei clienti a cui ci rivolgiamo: tutti, clienti ad alto reddito, ad alto profilo culturale, essenzialmente privati o anche aziende o enti pubblici</p>
PROGETTAZIONE DEL VERDE	Descrizione puntuale dei servizi offerti e dei soggetti a cui ci rivolgiamo

Dopo aver descritto l'attività in modo dettagliato è importante verificare che ci sia corrispondenza tra la storia dell'imprenditrice o delle imprenditrici e il prodotto o servizio offerto, o per formazione o per esperienza professionale o per passione e conoscenze personali. È molto rischioso avviare un'attività in un settore nel quale non si ha alcuna competenza o affinità.

IL MERCATO DI RIFERIMENTO

La descrizione dettagliata dell'attività fa emergere la tipologia dei bisogni che verranno soddisfatti e ci permette di identificare il nostro target di clienti potenziali. Ci rivolgiamo a:

Privati

- *Con quale capacità di spesa*

Alta,

Media,

Bassa

- *Con quale livello culturale* (inteso come relazione con il tipo di prodotto richiesto)

Aziende :

- *Quali dimensioni:*

Piccole,

Medie,

Grandi

- *In quale settore:*

Turismo (Alberghi e Ristoranti),

Servizi (convegni, congressi meeting ecc..),

Commercio,

Altro

Enti pubblici:

Comunali,

Provinciali,

Regionali.

Deve poi essere definita l'**area di riferimento**. La nostra attività così come è stata descritta potrà rivolgersi a:

Privati residenti nel nostro quartiere, nel comune, nel comune e zone limitrofe, nella provincia,...

Aziende presenti nella nostra zona nella provincia, nella regione, nazionali o pensiamo di poter raggiungere anche mercati esteri.

Enti pubblici della nostra zona, della provincia, della regione...

LA LOCALIZZAZIONE

La scelta della posizione dell'attività e delle caratteristiche del locale è molto importante ed è strettamente legata alla tipologia dei clienti e al mercato di riferimento.

Ipotizzando alcune situazioni per ogni attività avremo:

<i>Attività</i>	<i>Livello prodotti</i>	<i>Tipologia clienti</i>	<i>Zona di riferimento</i>	<i>Localizzazione</i>
ATTIVITA' DI GARDEN – COMMERCIO PIANTE E FIORI	Medio alti	Prevalentemente privati	Comune e zone limitrofe	In zona di prestigio con forte passaggio, se possibile con parcheggio nelle vicinanze. Il locale dovrà essere molto curato e avere grandi vetrine e/ o spazio esterno.
	Tutti	Privati e aziende	Comune e zone limitrofe per privati; la provincia per aziende.	In zona di grande visibilità, vicino a grandi strade di comunicazione, con facilità di posteggio. Locale di grandi dimensioni con possibilità di vendita self - service.
GIARDINAGGIO MANUTENZIONE DE VERDE	Medio	Privati e Enti pubblici	Comune e zone limitrofe	In zona di grande visibilità con insegne e vetrine con foto o cartelloni rappresentanti giardini curati dall'azienda.
PROGETTAZIONE DEL VERDE	Alto	Privati, aziende e enti pubblici	Provincia e zone limitrofe	Ufficio rappresentativo possibilmente in zona centrale con esposizione di progetti.

QUANTIFICAZIONE MERCATO DI RIFERIMENTO

Dopo aver identificato il target di clienti potenziali e la zona di riferimento è importante verificare la dimensione del mercato al quale intendiamo rivolgerci.

1) Il primo punto è **quantificare il numero di clienti potenziali** presenti su tale mercato.

PRIVATI

Se ci rivolgiamo a privati, la nostra fonte primaria sono:

I dati statistici forniti dall'Istat o dai singoli comuni che indicano il numero di abitanti, e spesso anche il numero di famiglie. I dati statistici forniscono inoltre indicazioni sulla composizione della popolazione per fasce d'età, professione, titolo di studio.

Esempio di quantificazione del mercato potenziale di un'attività di garden rivolta a privati

<i>Attività</i>	<i>Livello</i>	<i>Zona di riferimento</i>	<i>Abitanti</i>	<i>Famiglie</i>	<i>Famiglie ad alto reddito (In media il 10%)</i>
GARDEN	alto	Comune di Monza	117.068	48.051	4.800

Fonte dati: sito www.comuni-italiani.it dati del censimento 2001.

In questo modo sappiamo che i nostri clienti potenziali sono circa 4.800.

Occorre ora valutare la spesa annua media per famiglia per i prodotti da noi venduti.

Per reperire tale dato le fonti possono essere diverse:

- Se abbiamo un'esperienza diretta nel settore ci basiamo sui dati storici in nostro possesso.
- In caso contrario, o conosciamo qualcuno che lavora nel settore (es. fornitore) e può darci informazioni utili o dobbiamo cercare su riviste o siti specializzati.

AZIENDE

Se ci rivolgiamo alle aziende occorre identificarle per tipo di attività e ricercare il relativo codice ATECO (codice col quale sono iscritte alla CCIAA). Una tabella dei codici Ateco è disponibile presso le Camere di Commercio o sul sito <http://www.agenziaentrato.it/documentazione/atecofin/>

Quando si è in possesso del codice è possibile fare richiesta presso le Camere di Commercio dell'elenco delle aziende attive con tale codice presenti nei comuni di nostro interesse. Si ottiene in questo modo il numero dei nostri potenziali clienti.

Si procede poi come sopra indicato per valutare la spesa media annua .

2) Secondo punto è **quantificare il fatturato annuo potenziale**.

Moltiplicando il numero di clienti potenziali per la spesa media annua otteniamo il fatturato potenziale annuo del nostro mercato di riferimento.

Tale fatturato rappresenta la dimensione del mercato al quale ci rivolgiamo e sul quale dobbiamo confrontarci con la concorrenza. Questo dato ci fornisce una prima valutazione di fattibilità del progetto, permettendoci di valutare se il bacino di utenza è sufficientemente ampio per accogliere anche la nostra nuova impresa.

Più tale mercato risulterà ampio più facile sarà per noi conquistarne una fetta.

Consiglio! Prima di lanciarsi in un nuovo mercato occorre raccogliere più informazioni possibili che ci permetteranno di impostare una strategia di successo!

CONOSCERE IL MERCATO DI RIFERIMENTO

Poiché noi vogliamo che i nostri potenziali clienti rinuncino a una parte del loro reddito per comprare i nostri prodotti o servizi è importante conoscere bene le loro motivazioni all'acquisto.

Motivazioni all'acquisto

Come scelgono i prodotti i nostri clienti quali sono le caratteristiche che incidono maggiormente sulla decisione di acquisto? Quali bisogni sono ancora non soddisfatti dai prodotti o servizi presenti sul mercato?

Conoscere le risposte a queste domande ci permette di offrire prodotti e servizi che incontrano gli interessi dei nostri clienti. Ci permette inoltre di verificare se l'immagine che noi abbiamo del prodotto o servizio è la stessa che viene recepita dal mercato.

È possibile che noi riteniamo che un buon rapporto qualità/prezzo sia la formula vincente per conquistare il mercato e che invece scopriamo che per il nostro prodotto i clienti sono motivati all'acquisto da altre caratteristiche, ad esempio l'originalità, la consulenza nella fase di acquisto, la confezione personalizzata; inoltre le motivazioni all'acquisto cambiano rapidamente e il ciclo di vita di un prodotto può essere breve.

Consiglio! Anche dopo la fase di avvio occorre rinnovare continuamente i propri prodotti e servizi per seguire o anticipare le tendenze del mercato!

Per conoscere le motivazioni all'acquisto è necessario rivolgersi ai nostri clienti potenziali. Se proveniamo dal settore è possibile che abbiamo già avuto modo di cogliere le richieste del mercato o abbiamo direttamente o indirettamente chiesto ai nostri clienti quali sono le loro attese o aspettative.

Se ci affacciamo sul mercato per la prima volta risulta importante effettuare un'analisi del mercato che può essere commissionata ad una società specializzata o, in caso il costo sia troppo elevato per il nostro budget di spesa, può essere fatta con la tecnica del "fai-da-te". In questo caso ovviamente il campione esaminato sarà di

dimensioni ridotte e i risultati non avranno valore scientifico ma permetteranno comunque, con poca spesa, di raccogliere importanti informazioni.

Un'analisi di mercato "fai-da-te" per raccogliere informazioni sulle motivazioni all'acquisto e le abitudini dei consumatori consiste in una serie di domande aperte, da rivolgere verbalmente (via telefono o personalmente), lasciando all'interlocutore la possibilità di esprimere la propria opinione e i propri desideri.

Riportiamo alcuni esempi di domande da effettuare per ognuno dei settori esaminati:

GARDEN

- √ Cosa apprezza in una composizione floreale o in una pianta
- √ In quali occasioni acquista dei fiori o una pianta
- √ Cosa vorrebbe trovare entrando in un Garden
- √ Su quali basi sceglie il Garden a cui rivolgersi
- √ E' soddisfatto dei prodotti e servizi attualmente presenti nella sua zona

GIARDINAGGIO

- √ Cosa apprezza in un giardino
- √ Un giardino per essere in ordine cosa deve avere
- √ È soddisfatto del suo giardino
- √ Quanto tempo dedica alla manutenzione del suo giardino, quanto ne vorrebbe dedicare
- √ Cosa chiede ad un giardiniere
- √ Come si orienta nella scelta del suo manutentore/giardiniere
- √ In che misura il prezzo incide in questa scelta

PROGETTAZIONE DEL VERDE

- √ Chi ha progettato il suo giardino
- √ Su quali basi ha scelto il progettista
- √ È rimasto soddisfatto
- √ Cosa cambierebbe se dovesse progettarlo nuovamente
- √ Quante volte ha cambiato la composizione del giardino
- √ Si soffermerebbe di fronte ad una vetrina che presenta progetti e fotografie di giardini

LA CONCORRENZA

Per valutare la possibilità di successo della nostra idea sul mercato occorre svolgere un'attenta analisi della concorrenza.

Chi sono i nostri concorrenti

I nostri concorrenti sono le imprese che raggiungono il nostro mercato di riferimento e che vendono prodotti simili al nostro o alternativi. Per esempio possono essere nostre concorrenti anche aziende con sede in altre province, regioni o paesi se riescono attraverso la catena distributiva a essere presenti nella nostra zona. Così come possono essere considerate nostre concorrente anche le imprese che trattano verde artificiale (piante, fiori ecc).

Quanti sono

Dopo aver definito chi sono i nostri concorrenti, è possibile conoscere il loro numero attraverso il codice attività ATECO. Come per la ricerca dei clienti potenziali, anche per la ricerca dei concorrenti è possibile chiedere alla CCIAA il numero e anche il nominativo delle aziende attive in una zona geografica, iscritte con un particolare codice ATECO.

Se il nostro mercato di riferimento è limitato, è possibile rintracciare i nostri concorrenti con la semplice consultazione delle pagine gialle o per conoscenza diretta.

Analisi della concorrenza

Dopo aver definito e quantificato i concorrenti occorre procedere ad un'analisi che può essere rivolta a tutti i concorrenti se il loro numero non è elevato o in caso contrario può essere concentrata solo sui concorrenti principali.

Tale analisi consiste nel conoscere in modo più approfondito i concorrenti:

- quali prodotti trattano
- come sono posizionati nel rapporto qualità/prezzo
- che servizi offrono, da quanto tempo sono sul mercato e il loro trend degli ultimi anni (sono cresciuti, hanno ridotto le dimensioni, hanno cambiato prodotti ecc.)

Per i concorrenti che hanno la forma giuridica di Società di capitali (S.r.l., S.p.a., Cooperative) è possibile richiedere al Registro Imprese, presso le CCIAA una copia del bilancio dal quale si traggono importanti informazioni : fatturato, tipologia e ammontare dei costi, margine lordo, percentuale di utile sulle vendite, ecc.

L'analisi della concorrenza ci permette di identificare:

- √ I punti di forza della concorrenza , da non sottovalutare e dai quali imparare
- √ I punti di debolezza della concorrenza, da sfruttare nella nostra strategia di mercato.

Una conoscenza approfondita della concorrenza ci porta a definire la politica nei confronti della concorrenza per esempio:





- di attacco: se riteniamo di avere punti di forza, come prezzi competitivi, servizi aggiuntivi gratuiti o altro. *Consiglio!* Questa strategia deve essere ben valutata perché i concorrenti possono rispondere con maggior forza. Per le piccole aziende il prezzo basso è pericoloso: il cliente si abitua ad avere un servizio ad un prezzo che non potrà essere ripetuto successivamente. Inoltre ci sono realtà come i grossi centri commerciali o giardinieri senza partita IVA con i quali non si può competere in termini di prezzo ma solo di servizio aggiunto o più accurato. Meglio puntare sul punto che segue.
- di differenziazione: si ricercano i prodotti o servizi non trattati dalla concorrenza e ci si posiziona su mercati di nicchia rendendo così difficile il confronto con il mercato tradizionale. *Consiglio!* Utilizzare questa strategia è la maniera migliore per svincolarsi da confronti con il mercato preesistente.
- di collaborazione: è possibile costruire rapporti di collaborazione con i concorrenti o effettuando lavorazioni per loro conto o scambiandosi clienti per servizi o prodotti non trattati da entrambi. La possibilità di collaborare con aziende del settore rende possibile l'offerta di prodotti e servizi non direttamente trattati e permette di creare sinergie in termini di esperienze e di strategie di mercato. *Consiglio!* Questo è un punto di forza che non va sottovalutato. Collaborare con un'azienda che opera nel proprio settore rende possibile l'offerta di maggiori tipologie di servizi e un costante confronto e aiuto in termini di strategie e andamento di mercato.

Alla concorrenza dei centri commerciali e di chi lavora senza partita IVA, si affiancano anche le piccole e medie imprese che operano nel settore del verde; tra queste, in particolare quelle che nascono con scarsa competenza nel campo e che utilizzano strategie "di attacco", puntando su prezzi molto bassi, possono rivelarsi concorrenti potenzialmente molto pericolosi. La presenza sul mercato di questo tipo di concorrenti può causare momenti di difficoltà soprattutto alle imprese di realizzazione e manutenzione del verde (es. calo temporaneo di lavoro), fortunatamente di solito di breve durata: è difficile infatti mantenersi a lungo sul mercato praticando prezzi molto al di sotto della media, spesso anche a discapito della qualità del lavoro che spinge il cliente a non richiedere nuovamente il suo servizio.

I vivaisti devono purtroppo misurarsi con un mercato estero molto competitivo sulla base del rapporto qualità/prezzo poiché sfruttano incentivi statali che in Italia non esistono o sono di minore entità e che utilizzano sistemi di produzione e commercializzazione che permettono di abbassare i costi di produzione. Questo fa sì che solo produzioni di piante nuove non subiscano la pressione di un mercato internazionale così competitivo. Un consiglio valido per tutte le attività del settore del verde è quello di cercare di differenziarsi rispetto alla concorrenza e di privilegiare una nicchia di mercato. La sfida in questo caso è quella di riuscire a guadagnarsi un proprio spazio garantendosi però in questo modo anche le maggiori probabilità di successo.

IL PIANO DI MARKETING

Le informazioni raccolte sui consumatori, il mercato e la concorrenza sono fondamentali per impostare la strategia di marketing cioè per definire con coerenza i seguenti punti:

Prodotto		Caratteristiche, qualità, gamma di mercato, ecc.
Prezzo		Si può scegliere una strategia di prezzo competitivo, di prezzo medio o di prezzo elevato secondo il messaggio che si vuole dare e in sintonia con il nostro prodotto. Se, per esempio, ci rivolgiamo ad una gamma alta del mercato sarà opportuno distinguere il nostro prodotto anche attraverso il prezzo.
Posizione		Come abbiamo già visto in precedenza il luogo e le caratteristiche del locale sono parte determinante nella comunicazione della tipologia di prodotto e livello di clientela a cui ci rivolgiamo. Una buona posizione e una vetrina curata rappresentano un primo e importante mezzo pubblicitario.
Pubblicità		<p>Particolare cura deve essere destinata alla scelta dei mezzi di promozione è fondamentale che raggiungano i nostri clienti potenziali. Dalle ricerche motivazionali si traggono elementi utili per organizzare la nostra campagna promozionale, infatti le abitudini e i desideri nei nostri potenziali clienti non solo ci indirizzano verso la scelta del tipo di pubblicità ma ci forniscono anche preziose informazioni circa il contenuto del messaggio, se abbiamo appreso che un elemento determinante nella decisione all'acquisto è l'aspetto estetico o il prezzo, sarà nostra cura far sapere che il nostro prodotto è particolarmente curato nella composizione o il rapporto qualità/prezzo è il nostro punto forte ecc.</p> <p>La scelta del mezzo promozionale dipende fortemente dalla attività svolta.</p> <p>Nel caso dei <u>garden</u> è possibile farsi pubblicità in maniera economica andando a mostre mercato del settore ("Navigli in fiore", "Orticola", "Masino", ecc.). Una vetrina interessante e particolare offre la possibilità di ottenere una pubblicazione (gratuita) su un redazionale di qualche rivista.</p> <p>Per l'attività di <u>giardinaggio</u> si può utilizzare il volantinaggio prima e il passaparola poi.</p> <p>Per i <u>progettisti</u> le mostre mercato di livello alto possono essere un'occasione di contatto con clientela interessata oppure il contatto può avvenire con l'invio di una brochure accattivante a studi di architettura e imprese, seguita da telefonate o visite.</p> <p>La cartellonistica stradale è efficace solo se fatta in larga scala.</p>

Questa prima parte del Business Plan ci permette di porci un realizzabile obiettivo di fatturato a regime che dovrà essere raggiunto nell'arco di tre anni.

Il concetto di fatturato o **vendite obiettivo** è importante e non va confuso con il concetto di **vendite previsionali**.

Il raggiungimento del fatturato obiettivo non è lasciato al caso o unicamente al mercato ma è legato alla strategia che ci siamo dati e il suo raggiungimento deve essere verificato già dopo i primissimi mesi di attività . Questo ci permette di appurare se la nostra strategia è appropriata o di rilevare gli elementi che non hanno funzionato e individuarne il motivo e ci fornisce le informazioni per intervenire tempestivamente con le opportune correzioni.

Il fatturato obiettivo determinato per tipologia di prodotto o servizio e distribuito nell'arco dei 12 mesi rappresenta il punto di partenza del piano economico finanziario che verrà illustrato successivamente.

LA FORMA GIURIDICA

Per iniziare l'attività occorre darsi una forma giuridica che dovrà essere accuratamente scelta in funzione delle dimensioni dell'attività, del numero di persone che partecipano al progetto, dell'immagine che si vuole dare ai terzi e dei costi per la costituzione e per gli adempimenti amministrativi e fiscali.

La nostra normativa ci permette di scegliere tra due tipologie:

Lavoro Autonomo Può iniziare un'attività di lavoro autonomo chi intende avviare una attività di tipo professionale, cioè relativa alla fornitura di un servizio di natura prettamente intellettuale. Tra le attività esaminate solo chi intende lavorare nel settore della progettazione del verde può essere un lavoratore autonomo.

Impresa Negli altri casi si rientra nell'attività di impresa che può essere costituita con le seguenti forme giuridiche.

1 IMPRESA INDIVIDUALE E IMPRESA FAMILIARE

2 SOCIETA' DI PERSONE:

- √ Società in nome collettivo
- √ Società in accomandita semplice

3 SOCIETA' DI CAPITALI:

- √ Società a responsabilità limitata
- √ Società per azioni
- √ Cooperative

L'iter per avviare un'attività dipende dalla forma giuridica scelta

Lavoratore autonomo:

Ufficio IVA	Domanda di assegnazione Partita IVA
INPS	Apertura posizione
Bollatura Libri	Se il volume d'affari sarà superiore a 309.874,14 € pagamento imposta di bollo per libro giornale e libro inventari

Impresa individuale

<i>Ufficio IVA</i>	Domanda di assegnazione Partita IVA
<i>Camera di commercio</i>	Iscrizione al Registro Imprese
<i>INPS - INAIL</i>	Apertura posizione
<i>Bollatura Libri</i>	Se il volume d'affari sarà superiore a 309.874,14 € pagamento imposta di bollo per libro giornale e libro inventari

Società di persone

<i>Notaio</i>	Atto costitutivo
<i>Ufficio IVA</i>	Domanda di assegnazione Partita IVA
<i>Camera di commercio</i>	Iscrizione Registro Imprese
<i>INPS - INAIL</i>	Apertura posizione
<i>Bollatura Libri</i>	Se il volume d'affari sarà superiore a 309.874,14 € pagamento imposta di bollo per libro giornale e libro inventari

Società di capitali

<i>Banca</i>	Versamento del 25% del capitale sociale sottoscritto in contanti
<i>Notaio</i>	Atto costitutivo
<i>Ufficio IVA</i>	Domanda di assegnazione Partita IVA
<i>Camera di commercio</i>	Iscrizione Registro Imprese
<i>INPS - INAIL</i>	Apertura posizione
<i>Bollatura</i>	Pagamento imposta di bollo per libro giornale e libro inventari

Passiamo ora in rassegna le principali caratteristiche delle forme giuridiche più utilizzate dalle piccole imprese.

IMPRESA INDIVIDUALE

<i>COSTITUZIONE</i>	Non è necessario un atto pubblico ne la forma scritta
<i>RAGIONE SOCIALE</i>	Deve contenere il nome del titolare
<i>RESPONSABILITÀ</i>	L'imprenditore risponde con il proprio patrimonio per le obbligazioni assunte.
<i>PATRIMONIO</i>	Non vi è separazione tra patrimonio personale dell'imprenditore e patrimonio dell'impresa
<i>CONTABILITÀ</i>	Possibile, se non sono superati i 309.874,14€ di ricavi per attività di prestazioni servizi o 516.456,90 € per altre attività, essere considerate imprese minori e soggette a contabilità semplificata
<i>ASPETTO FISCALE</i>	IRAP pagata dall'Impresa IRE* pagata dal titolare sommando il reddito di impresa agli altri redditi. L'aliquota è progressiva in base al reddito totale.

* ex IRPEF

QUANDO L'IMPRESA INDIVIDUALE?

Può essere consigliabile l'impresa individuale in presenza delle seguenti caratteristiche

- √ *L'aspirante imprenditore inizia da solo*
- √ *L'attività è di piccole dimensioni*
- √ *Nel corso dell'attività non si assumono particolari rischi finanziari*
- √ *L'attività punta ad un rapporto fiduciario e personalizzato con i clienti*

IMPRESA FAMILIARE

<i>COSTITUZIONE</i>	Si richiede scrittura privata con firme autenticate o un atto notarile L'atto può essere a tempo indeterminato e vale fino a modifica. Deve essere stipulato prima del periodo di imposta.
<i>COMPONENTI</i>	L'imprenditore e i familiari :parenti fino al 3 grado e affini fino al 2 grado . Possono partecipare anche minorenni se in grado di stipulare un rapporto di lavoro. E' necessario che i familiari prestino una collaborazione continuativa e prevalente Non devono sussistere altri rapporto con l'imprenditore (dipendente, lavoro autonomo o di società)
<i>ATTIVITA'</i>	Impresa – non è ammessa per attività professionali
<i>RESPONSABILITÀ</i>	Nei confronti dei terzi è considerata come una impresa individuale. L'imprenditore risponde con il proprio patrimonio per le obbligazioni assunte e può fallire.
<i>PATRIMONIO</i>	Non vi è separazione tra patrimonio personale dell'imprenditore e patrimonio dell'impresa
<i>CESSIONE</i>	I collaboratori hanno diritto di prelazione in caso di cessione.
<i>CONTABILITÀ</i>	Possibile, se non sono superati i 309.874,14 € di ricavi per attività di prestazioni servizi o 516.456,90 € per altre attività, essere considerate imprese minori e soggette a contabilità semplificata
<i>ASPETTO FISCALE</i>	IRAP - Pagata dalla impresa. IRE - Il reddito di impresa può essere ripartito tra l'imprenditore e i collaboratori – in proporzione al lavoro prestato. Al titolare deve essere assegnato almeno il 51% del reddito Ire pagata dal titolare e dai collaboratori sommando il reddito di impresa agli altri redditi. L'aliquota è progressiva in base al reddito totale.
<i>PERDITE</i>	Attribuite interamente all'imprenditore che può portarla in diminuzione del suo reddito complessivo.

QUANDO L'IMPRESA FAMILIARE?

Può essere consigliabile l'impresa familiare in presenza delle seguenti caratteristiche

- √ *Stessa situazione dell'impresa individuale*
- √ *Possibilità di inserire come collaboratori componenti della famiglia.*

SOCIETÀ IN NOME COLLETTIVO

<i>COSTITUZIONE</i>	Si richiede un atto notarile . Deve essere prevista una durata. E' possibile un rinnovo tacito e illimitato Da registrare entro 20 giorni ufficio del registro .
<i>PERSONALITÀ GIURIDICA</i>	No – solo autonomia patrimoniale
<i>COMPONENTI</i>	Almeno due soci.
<i>RAGIONE SOCIALE</i>	Deve riportare il nome di uno o più soci con l'indicazione di società in nome collettivo
<i>RESPONSABILITÀ</i>	Per ogni socio: Illimitata , solidale e sussidiaria. Il fallimento della società produce il fallimento dei soci
<i>CAPITALE</i>	Non è previsto un capitale minimo: Gli apporti possono essere: In contanti - In natura: occorre indicare il valore e il criterio di valutazione - Apporto d'opera – occorre precisare la prestazione e i compensi
<i>AMMINISTRAZIONE</i>	Se non previsto diversamente l'amministrazione spetta a tutti i soci disgiuntamente. I compensi all'amministratore devono essere previsti dell'atto costitutivo
<i>CESSIONE QUOTA</i>	Occorre il consenso degli altri soci ,comporta una modifica dell'atto costitutivo Responsabilità del nuovo socio per le obbligazioni sociali precedenti. Responsabilità del socio uscente per le obbligazioni contratte quando era ancora socio.
<i>CREDITORE DEL SOCIO</i>	Non può chiedere la liquidazione della quota societaria
<i>CONTABILITÀ</i>	Possibile, se non sono superati i 309.874,14 € di ricavi per attività di prestazioni servizi o 516.456,90 € per altre attività, essere considerate imprese minori e soggette a contabilità semplificata
<i>ASPETTO FISCALE</i>	IRAP- pagata dalla società Il reddito di impresa viene ripartito tra i soci come da atto costitutivo. Anche se non distribuito. I soci pagheranno l'IRE. L'aliquota è progressiva in base al reddito totale.Le ritenute di acconto subite dalla società vengono assegnate ai soci e recuperate in fase di dichiarazione dei propri redditi. Le eventuali perdite sono anche imputate ai soci.
<i>PERDITE</i>	Per imprese in contabilità ordinaria , sono attribuite ai soci che possono utilizzarle solo per diminuire gli utili da partecipazione in società in cinque anni. Per le imprese minori le perdite sono portate in detrazione degli altri redditi, nell'anno di conseguimento.

QUANDO LA SOCIETÀ IN NOME COLLETTIVO (S.N.C.)?

Può essere consigliabile la s.n.c. in presenza delle seguenti caratteristiche:

- √ *l'attività viene costituita da più persone*
- √ *l'attività è di piccole dimensioni*
- √ *nel corso dell'attività non si assumono particolari rischi finanziari*
- √ *l'attività punta ad un rapporto fiduciario e personalizzato con i clienti*

SOCIETÀ IN ACCOMANDITA SEMPLICE

<i>COSTITUZIONE</i>	Si richiede un atto notarile . Deve essere prevista una durata. E' possibile un rinnovo tacito e illimitato Da registrare entro 20 giorni ufficio del registro .
<i>PERSONALITÀ GIURIDICA</i>	No – solo autonomia patrimoniale
<i>COMPONENTI</i>	Almeno due soci. Esistono due tipologie di socie: Accomandanti e Accomandatari.
<i>RAGIONE SOCIALE</i>	Deve riportare il nome di uno o più soci Accomandatari con l'indicazione del rapporto sociale
<i>RESPONSABILITÀ</i>	Per i soci accomandatari : Illimitata , solidale e sussidiaria. Il fallimento della società produce il loro fallimento Per i soci accomandanti : limitata al capitale conferito
<i>CAPITALE</i>	Non è previsto un capitale minimo: Gli apporti possono essere: In contanti In natura – Occorre indicare il valore e il criterio di valutazione Apporto d'opera – occorre precisare la prestazione e i compensi
<i>AMMINISTRAZIONE</i>	L'amministrazione spetta ai soci accomandatari. Se i soci accomandanti svolgono atti di amministrazione diventano responsabili illimitatamente e solidalmente
<i>CESSIONE QUOTA</i>	Occorre il consenso degli altri soci , modifica atto costitutivo Responsabilità del nuovo socio per le obbligazioni sociali precedenti. Responsabilità del socio uscente per le obbligazioni contratte quando era socio. Per la cessione della quota del socio accomandante occorre il consenso dei soci che rappresentano la maggioranza del capitale.
<i>CREDITORE DEL SOCIO</i>	Non può chiedere la liquidazione della quota societaria
<i>CONTABILITÀ</i>	Possibile, se non sono superati i 309.874,14 € di ricavi per attività di prestazioni servizi o 516456,90 € per altre attività, essere considerate imprese minori e soggette a contabilità semplificata
<i>ASPETTO FISCALE</i>	IRAP- pagata dalla società Il reddito di impresa viene ripartito tra i soci come da atto costitutivo. Anche se non distribuito. I soci pagheranno l'IRE. L'aliquota è progressiva in base al reddito totale. Le ritenute di acconto subite dalla società vengono assegnate ai soci e recuperate in fase di dichiarazione dei propri redditi
<i>PERDITE</i>	Per imprese in contabilità ordinaria , sono attribuite ai soci che possono utilizzarle solo per diminuire gli utili da partecipazione in società in cinque anni. Per le imprese minori le perdite sono portate in detrazione degli altri redditi, nell'anno di conseguimento.

QUANDO LA SOCIETÀ IN ACCOMANDITA SEMPLICE

Può essere consigliabile la S.A.S. in presenza delle seguenti

- √ *l'attività viene costituita da più persone*
- √ *uno o più soci effettuano solo apporto di capitale e/o uno o più soci intendono limitare la loro responsabilità*
- √ *l'attività è di piccole dimensioni*
- √ *l'attività punta ad un rapporto fiduciario e personalizzato con i clienti*

SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA

<i>COSTITUZIONE</i>	Si richiede un atto notarile . Da registrare entro 20 giorni ufficio del registro.
<i>PERSONALITÀ GIURIDICA</i>	Si. Con l'iscrizione nel Registro delle Imprese
<i>COMPONENTI</i>	Almeno due soci. E' PREVISTA LA SRL A SOCIO UNICO
<i>DENOMINAZIONE SOCIALE</i>	Deve riportare l'indicazione di società a responsabilità limitata-
<i>RESPONSABILITÀ</i>	Limitata al capitale conferito
<i>CAPITALE</i>	Capitale minimo 10.000 euro: Gli apporti possono essere: In contanti. In natura con relazione giurata di esperto contenente il valore e il criterio di valutazione. Con prestazione d'opera o di servizi garantite da una polizza di assicurazione o da una fideiussione. Versamento prima della costituzione del 25% degli apporti in contanti
<i>AMMINISTRAZIONE</i>	Salva diversa disposizione dell'atto costitutivo l'amministrazione deve essere affidata a uno o più soci. Può essere affidata anche a non soci se previsto nell'atto costitutivo. Se l'amministrazione è affidata a più persone si forma il consiglio di amministrazione. È possibile affidare l'amministrazione a più persone disgiuntamente.
<i>COLLEGIO SINDACALE</i>	Obbligatorio se il capitale supera 120.000,00 € o se per due esercizi consecutivi vengono superati due dei seguenti limiti: - Totale attivo Stato Patrimoniale 3.125.000,00€ - Ricavi 6.250.000,00 € - Dipendenti 50
<i>QUOTE</i>	Le quote possono essere pignorate. La cessione deve avvenire con atto con firme autenticate. La cessione deve essere trascritta nel libro soci. L'atto di cessione deve essere depositato presso l'ufficio del registro. Per la cessione delle quote non è necessario il consenso degli altri soci. È possibile il recesso del socio e l'esclusione del socio per giusta causa.
<i>CONTABILITÀ</i>	Ordinaria. Necessario redigere e pubblicare il bilancio Necessaria la tenuta di libri sociali.
<i>FINANZIAMENTI</i>	La società può emettere titoli di debito
<i>ASPETTO FISCALE</i>	IRAP – versata dalla società IRES – versata dalla società. Si può chiedere la tassazione per trasparenza (cioè l'imposta viene versata dai soci come per società di persone). Le perdite verranno portate in detrazione degli utili successivi.

QUANDO LA SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA (S.R.L.)?

Può essere consigliabile la S.R.L. in presenza delle seguenti caratteristiche:

- √ *l'attività nasce di piccole dimensioni ma ha prospettive di crescita*
- √ *i soci preferiscono limitare le loro responsabilità*
- √ *si vogliono facilitare la mobilità dei soci e l'ampliamento della base sociale*
- √ *l'attività punta su una immagine di trasparenza, modernità e crescita.*
- √ *pur essendo da soli si vuole costituire una società di capitali. E' infatti possibile costituire una srl a socio unico.*

IL FATTURATO OBIETTIVO

Il fatturato obiettivo rappresenta il **punto di partenza** per la redazione del budget economico-finanziario.

La sua determinazione è assai complessa e deriva dalla lettura e analisi delle informazioni emerse da:

- √ Quantificazione del mercato di riferimento: il mercato di riferimento ci indica il fatturato globale.
- √ Quantificazione e conoscenza della concorrenza: l'analisi della concorrenza e la politica scelta nei confronti della concorrenza ci indicano la quota di tale mercato che è possibile conquistare.
- √ Piano di marketing: il piano di marketing ci indica la strategia con la quale conquisteremo tale mercato.

Sulla base delle preziosissime informazioni raccolte è possibile darsi un obiettivo di fatturato.

Si parla di obiettivo di fatturato e non di fatturato atteso per evidenziare che il raggiungimento del fatturato previsto non dipende unicamente dalla fortuna e quindi da cause esterne, ma è fortemente legato alla strategia che abbiamo deciso di mettere in atto.

Il fatturato obiettivo espresso su base annua viene determinato disaggregandolo per tipologia di prodotto e per mese.

Forniamo per maggior chiarezza un esempio di determinazione del fatturato obiettivo.

Attenzione! Tutti gli esempi che seguono sono a puro titolo indicativo. Per stendere il vostro progetto d'impresa vi consigliamo di considerarli come un modello operativo da adattare al vostro caso specifico partendo dai dati del vostro progetto.

GARDEN fuori città di medie dimensioni , con vendita self-service.

Prodotti : fiori recisi e piante

Servizi : Matrimoni, cerimonie ecc

Clienti : privati

Target : medio - alto

Mercato di riferimento : 19.000 famiglie. Spesa media per famiglia 100 euro anno

Mercato potenziale 1.900.000 euro

Concorrenza: nella zona sono attivi altri 5 Garden con stessa tipologia di prodotti e target di clientela , sono già presenti sul mercato da diversi anni, con clientela fidelizzata .I clienti per acquisti importanti e per i servizi di cerimonie e matrimoni si rivolgono anche a Garden situati in zone limitrofe.

Piano di marketing :

- Prodotto: buona qualità, ampia scelta cura e innovazione nella confezione
- Prezzo: medio
- Posizione: zona commerciale ampio parcheggio esposizione interna ed esterna
- Pubblicità: pagine gialle; cartellonistica fissa; inserzione con foto su quotidiani locali.

Obiettivo: fatturato 190.000 euro a regime, pari a circa il 10% del mercato (mediamente si raggiunge al terzo anno di attività)

DETERMINAZIONE FATTURATO OBIETTIVO

TABELLA PER DETERMINAZIONE DEL FATTURATO OBIETTIVO

Tipologia prodotti	Unità misura	Prezzo medio* euro	Quantità											
			Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Piante per interno	Unità	30	50	100	150	150	150	150	50	50	150	150	200	600
Piante per esterno	Unità	30	20	20	200	300	350	350	100	50	350	250	50	30
Vasi	Unità	20	10	15	30	100	100	100	50	10	100	70	50	100
Terricci	Unità	10	10	10	70	70	50	50	10	10	70	50	10	10
Concimi e fitosanitari	Unità	6	20	30	100	130	130	150	70	30	100	100	30	20
Piccola attrezzatura	Unità	20	10	20	50	50	70	70	70	10	70	70	50	20
Cerimonie	Unità	500	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Matrimoni	Unità	1.000	1	2	2	3	3	2	2		3	2	1	1
Totale														

* al netto dell'iva

Il prezzo medio deve essere rilevato da un'indagine sui prezzi praticati dalla concorrenza

FATTURATO OBIETTIVO

Importi in euro al netto IVA

Ricavi mensili	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Piante per interno	*1.500	3.000	4.500	4.500	4.500	4.500	1.500	1.500	4.500	4.500	6.000	18.000	58.500
Piante per esterno	600	600	6.000	9.000	10.500	10.500	3.000	1.500	10.500	7.500	1.500	900	62.100
Vasi	200	300	600	2.000	2.000	2.000	1.000	200	2.000	1.400	1.000	2.000	14.700
Terricci	100	100	700	700	500	500	100	100	700	500	100	100	4.200
Concimi e fitosanitari	120	180	600	780	780	900	420	180	600	600	180	120	5.460
Piccola attrezzatura	200	400	1.000	1.000	1.400	1.400	1.400	200	1.400	1.400	1.000	400	11.200
Cerimonie	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Matrimoni	1.000	2.000	2.000	3.000	3.000	2.000	2.000		3.000	2.000	1.000	1.000	22.000
TOTALE	4.720	7.580	16.400	21.980	23.680	22.800	10.420	4.680	23.700	18.900	11.780	23.520	190.160

* Il fatturato mensile è stato calcolato moltiplicando il prezzo del prodotto per la quantità di vendita.

Esempio per il prodotto piante per interno mese di gennaio il fatturato sarà: euro 30 prezzo unitario moltiplicato per 50 n. piante da vendere a gennaio = euro 1.500 fatturato mese di gennaio per la vendita di piante per interno.

Iniziamo ora la costruzione del PIANO ECONOMICO FINANZIARIO.

PREVENTIVO DEGLI INVESTIMENTI

La definizione del fatturato obiettivo diviso per tipologie di prodotti è la base di partenza per la costruzione del preventivo degli investimenti necessari per l'avvio dell'attività.

Lo sviluppo del preventivo parte dal fabbisogno di beni strumentali e risorse per l'avvio dell'attività, tale fabbisogno è direttamente legato alla quantità dei beni venduti e dei servizi prodotti.

Più elevato sarà il giro di affari più ampia sarà la struttura, maggiori le attrezzature necessarie, gli arredi, gli automezzi ecc.

La qualità della struttura dovrà essere coerente con la strategia di marketing che vogliamo attuare.

Dopo aver definito la tipologia, la qualità e la quantità dei beni strumentali si provvederà attraverso la richiesta di più preventivi alla loro valorizzazione.

Continuando l'esempio di avvio di attività di Garden e aggiungendo le seguenti informazioni:

Forma Giuridica : Impresa individuale

Oltre ai beni strumentali indispensabili per l'avvio dell'attività (serre, PC, piccoli attrezzi, ecc.) abbiamo ipotizzato l'acquisto di un automezzo commerciale per rifornimenti e consegne e un magazzino particolarmente rifornito ma con una rotazione rapida (circa 30 giorni)

Possiamo a questo punto costruire il preventivo degli investimenti

PREVENTIVO INVESTIMENTI INIZIALI

Importi in euro senza
IVA

Realizzazione serre	30.000
Attrezzature	
Registratore di cassa	700
Piccoli attrezzi	1.000
Telefono, fax e intercom	300
Transpallett	500
Automezzi	
Autocarro furgonato	20.000
Hardware	
Computer e stampante	1.500
Mobili e arredi	
Bancali	5.000
Bancone e scaffalature	3.000
Software gestionale	1.000
Magazzino iniziale	15.000
TOTALE INVESTIMENTI	78.000

Attenzione! Questi valori sono puramente indicativi e sono determinati sulla base di preventivi da richiedere a più fornitori (almeno 3 preventivi a confronto per ogni acquisto)

BUDGET ECONOMICO

Dal fatturato obiettivo e dal preventivo degli investimenti si traggono le informazioni di base per la redazione del conto economico (o budget)

Il budget economico è la previsione dei ricavi e dei costi relativi ai fattori produttivi utilizzati in un periodo di 12 mesi (normalmente si fa coincidere con l'anno solare). I ricavi sono quelli indicati nel fatturato obiettivo.

I costi sono definiti sulla base delle scelte e delle strategie definite, così come descritto di seguito.

Il fatturato obiettivo ci fornisce i dati per definire i costi di: materiale* (es. piante, fiori), consumi di produzione, costo del lavoro.

La struttura produttiva è la base per definire i costi di: affitto, utenze (es. energia elettrica, riscaldamento), assicurazione, ammortamenti.

La strategia marketing definisce i costi di pubblicità, ma anche in parte di cancelleria, telefono, spese postali

Infine la scelta delle fonti di finanziamento è la base per prevedere gli oneri finanziari (o interessi passivi)

Attenzione! L'acquisto del materiale* deve essere valutato in funzione delle vendite mentre il loro costo dipende fortemente dal prezzo praticato dal fornitore. Poiché il prezzo di vendita è fortemente orientato dal mercato, il margine di guadagno è dato dalla differenza tra il prezzo di vendita e il prezzo di acquisto. Se si è capaci quindi di spuntare prezzi bassi di acquisto si potranno ottenere margini più elevati!

Presentiamo ora un esempio di budget economico riferito al garden.

Nell'esempio del garden si è ipotizzata l'assunzione di un dipendente a tempo pieno e di uno part-time.

Il budget economico riportato si riferisce alla attività a regime, per il primo e il secondo anno di vita il budget avrà ricavi e costi ridotti sulla base della graduale conquista del mercato.

E' stato ipotizzata l'assunzione di un dipendente a tempo pieno e di uno part-time.

Il budget economico riportato si riferisce alla attività a regime, per il primo e il secondo anno di vita il budget avrà ricavi e costi ridotti sulla base della graduale conquista del mercato.

BUDGET ECONOMICO

	Euro	%
RICAVI DI VENDITA	190.160	
Costi della produzione		
Costi variabili		
Materiale	88.280	46,42%
Costi fissi		
Energia elettrica	2.000	
Riscaldamento	10.000	
Telefono	1.200	
Acqua	1.000	
Rifiuti	500	
Assicurazioni	2.500	
Consulenze	2.500	
Pubblicità	1.000	
Generali	1.500	
Affitto	6.000	
Lavoro (1 dipendente + 1 part-time)	25.000	
Ammortamenti	8.750	
Totale costi fissi	61.950	
Totale costi della produzione	150.230	
UTILE OPERATIVO	39.930	
Oneri finanziari	2.600	
UTILE AL LORDO DELLE IMPOSTE	37.330	
IRAP	2.760	
UTILE NETTO	34.570	

TABELLA AMMORTAMENTI

Tipo Bene	Euro	Durata/anni	Amm.to
Realizzazione serre	30.000	10	3.000
Registratore di cassa	700	5	140
Piccoli attrezzi	1.000	5	200
Telefono, fax e intercom	300	5	60
Transpallett	500	10	50
Automezzi			
Autocarro furgonato	20.000	5	4.000
Hardware			
Computer e stampante	1.500	5	300
Mobili e arredi			
Bancali	5.000	10	500
Bancone e scaffalature	3.000	10	300
Software gestionale	1.000	5	200
TOTALE			8.750

Su tale utile l'imprenditore pagherà l'aliquota Ire (ex-Irpef) personale e il contributo Inps.

FATTURATO DI PAREGGIO

Il fatturato di pareggio è il fatturato minimo da realizzare per coprire i costi.

La determinazione del fatturato di pareggio richiede conoscenze di economia aziendale, per semplificarne la determinazione forniamo la formula finale .

Partiamo dal budget economico, il budget permette di evidenziare i costi variabili e i costi fissi.

I costi variabili dipendono dal fatturato e quindi il loro valore aumenta quanto il fatturato cresce e diminuisce quando il fatturato cala per questo è significativo conoscerne non solo il valore assoluto ma anche l' incidenza percentuale sul fatturato (nel nostro esempio incidono per il 46,42%)

I costi fissi invece sono costi di struttura e non risentono direttamente dell'andamento del fatturato quindi è importante conoscere il loro importo annuo.

Determinati questi dati il fatturato di pareggio sarà calcolato come segue:

Fatturato di pareggio = Costi fissi/ (1-cv%)

Nel nostro esempio abbiamo:

Costi variabili 46,42%

Costi fissi operativi euro 61.950

Costi fissi finanziari euro 2.600

Totale costi fissi annui euro 64.550

FATTURATO DI PAREGGIO 120.474 euro

Così calcolato $64.550/(1-46,42\%) = 120.474$ euro

L'azienda cioè per coprire i costi deve realizzare un fatturato annuo almeno pari a 121.000 euro.

FABBISOGNO FINANZIARIO

La fase di avvio di una nuova attività richiede un forte impegno finanziario sia per l'acquisto della struttura produttiva iniziale, sia per far fronte al fabbisogno dei primi mesi di attività. Mentre è relativamente facile dopo aver individuato gli investimenti necessari quantificare il loro valore, risulta più difficile valutare il fabbisogno finanziario dei primi mesi di attività. Forniremo alcune indicazioni in merito ricordando però che la corretta determinazione richiede una conoscenza approfondita dei meccanismi dei flussi finanziari aziendali.

Dopo aver determinato il fabbisogno finanziario occorre ricercare le **fonti di finanziamento**. La fonte più sicura sono gli apporti del titolare, in caso fosse necessario ricorrere a finanziamenti di terzi è opportuno che il fabbisogno per far fronte agli investimenti sia finanziato con prestiti a medio - lungo termine mentre il fabbisogno corrente (cioè per il fabbisogno di cassa e l'IVA) può essere finanziato con fidi a breve, come scoperti di conto corrente.

L'ammontare e la tipologia dei finanziamenti determinano il costo degli interessi passivi (oneri finanziari) indicati nel budget finanziario

Per l'avvio di nuove attività soprattutto se promosse da giovani, donne o in aree svantaggiate esistono finanziamenti a tasso agevolato o contribuiti a fondo perduto . Per sapere quali bandi sono aperti e le condizioni per accedere ci si può rivolgere agli sportelli Punto Nuova Impresa (gli indirizzi si trovano sul sito www.pni.lombardia.it)

Attenzione! I tempi di erogazione dei finanziamenti agevolati sono spesso più lunghi rispetto ai tempi di avvio e può succedere che la disponibilità finanziaria arrivi dopo la partenza del progetto. Non è prudente quindi basarsi su tali finanziamenti per i pagamenti iniziali, risultano invece essere dei validi supporti per il primo anno di attività.

Continuando con il nostro esempio presentiamo una tabella del fabbisogno finanziario e delle fonti di finanziamento.

FABBISOGNO FINANZIARIO			FONTI DI FINANZIAMENTO		
<i>Importi in euro</i>					
		%			%
Totale investimenti	78.000	77,61	Mezzi propri	28.000	27,86
IVA su fatture	15.600	15,52	Finanziamenti a medio termine	52.000	51,74
Totale fabbisogno per investimenti	93.600	93,13			
			Fidi per scoperti su c/c	20.500	20,40
Cauzioni da versare					
Per affitto	1.500	1,49			
Per allacciamenti utenze	400	0,40			
Fabbisogno di cassa	5.000	4,98			
Totale fabbisogno finanziario	100.500	100,00	Totale fonti di finanziamento	100.500	100,00

Poiché le vendite vengono incassate immediatamente alla consegna, il materiale pagato a 30-60 giorni, le utenze a 30 giorni, è stata considerato necessario un fabbisogno di cassa per la copertura di un mese di attività.

VALUTAZIONE DELLA FATTIBILITA' DEL PROGETTO

La fattibilità del progetto può essere valutata sulla base di:

- Fattibilità economica
- Fattibilità finanziaria
- Realizzazione degli obiettivi personali.
- Coerenza del piano

Fattibilità economica

La fattibilità economica viene evidenziata dal budget economico che quantificando l'utile fornisce una valutazione della redditività del progetto. Poiché nel nostro esempio nel costo del lavoro è stato conteggiato solo il costo dei dipendenti, l'ammontare dell'utile deve essere tale da remunerare l'imprenditore per il suo lavoro, per il capitale investito e per il rischio che affronta.

Confrontando la redditività dell'attività con possibilità alternative (stipendio come lavoratore dipendente, interessi percepiti sul capitale investito) si valuta la fattibilità economica dell'iniziativa.

Fattibilità finanziaria

L'impegno finanziario che richiede l'avvio dell'attività deve trovare una adeguata fonte di copertura. Può succedere che non sia possibile per l'imprenditore reperire le risorse finanziarie necessarie e che non sia quindi possibile far partire il progetto così come è stato programmato. In tali casi occorre rivedere il Business plan apportando modifiche che riducano il fabbisogno finanziario, per esempio si può pensare al ricorso al leasing per l'acquisto di beni strumentali o si può pensare di ridurre le dimensioni del progetto e programmare una crescita nel tempo in funzione delle disponibilità finanziarie derivanti dall'attività.

Realizzazione degli obiettivi personali

Questa valutazione del tutto soggettiva deve essere fatta dall'imprenditore e da tutti i soci sulla base della redditività del progetto, dell'impegno che l'attività comporta, della corrispondenza della nostra visione del prodotto e servizio con quella che dobbiamo attuare per andare incontro alle esigenze del mercato, e altro ancora.

Coerenza del piano

Come abbiamo detto all'inizio il valore aggiunto del BP è rappresentato dalla sua forma scritta e quindi dalla possibilità di mettere a confronto le varie parti del piano e verificare che ci sia coerenza tra i vari punti. Un progetto non coerente richiede cambiamenti in corso di attuazione che possono mettere a rischio la sopravvivenza dell'attività.

Nel caso un progetto risultasse non fattibile, non si deve automaticamente abbandonare l'idea ma si possono modificare parti del piano per eliminarne le cause.

Lavorare e rilavorare per la messa punto del Business Plan serve ad anticipare eventuali errori di programmazione ed evitare di fare scelte sbagliate che in fase di attuazione possono avere pesanti conseguenze negative.

Ovviamente l'attività di impresa è una attività legata al rischio quindi non si può chiedere al BP di garantire il successo dell'iniziativa, ma sicuramente ci si può aspettare di ridurre gli errori.

Presentiamo ora un esempio di piano economico finanziario per le altre attività trattate : **Giardinaggio e Progettazione del Verde.**

Forniamo un esempio di piano economico finanziario relativo all'attività di giardinaggio ipotizzando le seguenti caratteristiche del progetto:

Attività : manutenzione e realizzazione di giardini

Target clientela : condomini e aziende della zona

Localizzazione : fuori città

Prezzo : medio

Pubblicità : contatti diretti e passa-parola

Forma giuridica : impresa individuale

GIARDINAGGIO

TABELLA PER DETERMINAZIONE DEL FATTURATO OBIETTIVO

Tipologia prodotti	Unità misura	Prezzo /€	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Importo*															
Potatura siepi	m	15		7.500	7.500							7.500	7.500		30.000
Taglio erba	mq	0,15			5.000	5.000	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	5.000	3.000		55.500
Concimazione e diserbo	forfait				2.000	2.000					2.000	2.000			8.000
TOTALE															93.500

* al netto dell'IVA

Preventivo Investimenti iniziali

	Importi in euro senza iva
Ristrutturazioni	0
Attrezzature	
Taglia erba	15.000
Taglia siepi	500
Decespugliatore	1.000
Altri attrezzi	3.000
Automezzi	20.000
Hardware	1.000
Mobili e arredi	500
Software	500
TOTALE INVESTIMENTI	41.500

E' stato ipotizzata l'assunzione di un dipendente a tempo pieno e di uno part-time.

Il budget economico riportato si riferisce alla attività a regime, per il primo e il secondo anno di vita il budget avrà ricavi e costi ridotti sulla base della graduale conquista del mercato.

BUDGET ECONOMICO	Euro	%
RICAVI DI VENDITA	93.500	
Costi della produzione		
Costi variabili		
Materiale	3.000	3,21
Costi fissi		
Energia elettrica	500	
Riscaldamento	500	
Telefono	1.500	
Gestione automezzi	4.000	
Rifiuti	500	
Assicurazioni	3.000	
Consulenze	3.000	
Generali	500	
Affitto	3.000	
Lavoro (1 dipendente + 1 part-time)	25.000	
Ammortamenti	10.850	
Totale costi fissi	52.350	
Totale costi della produzione	55.350	
UTILE OPERATIVO	38.150	
Oneri finanziari	1.350	
UTILE AL LORDO DELLE IMPOSTE	36.800	
IRAP	2.684	
UTILE NETTO	34.116	

TABELLA AMMORTAMENTI

Tipo Bene	Valore	Durata/anni	Amm.to
Attrezzature			
Tagliaerba	15.000	3	5.000
Tagliasiepi	500	3	167
Decespugliatore	1.000	3	333
Altri attrezzi	3.000	3	1.000
Automezzi	20.000	5	4.000
Hardware	1.000	5	200
Mobili e arredi	500	10	50
Software	500	5	100
TOTALE			10.850

Su tale utile l'imprenditore pagherà l'aliquota Ire (ex-Irpef) personale e il contributo Inps.

FATTURATO DI PAREGGIO

Costi variabili	3,2%
Costi fissi operativi	52.350
Costi fissi finanziari	1.350
Totale costi fissi	53.700
Fatturato di pareggio	55.475

FABBISOGNO FINANZIARIO

		%
Totale investimenti	41.500	68,26
IVA su investimenti	8.300	13,65
Totale fabbisogno per investimenti	49.800	81,91
Cauzioni da versare		
Per affitto	750	1,23
Per allacciamenti	250	0,41
Fabbisogni di cassa	10.000	16,45
Totale fabbisogno finanziario	60.800	100,00

FONTI DI FINANZIAMENTO

		%
Mezzi propri	15.000	24,67
Finanziamenti a medio	27.000	44,41
Finanziamenti su scoperti di c/c	18.800	30,92
Totale fonti di finanziamento	60.800	100,00

Poiché gli incassi avvengono in parte alla fine del lavoro e in alcuni casi viene concessa una dilazione è stata considerata necessaria una scorta di disponibilità finanziaria per la copertura di circa due mesi di attività.

Forniamo un esempio di piano economico finanziario relativo all'attività di progettazione del verde ipotizzando le seguenti caratteristiche del progetto:

Attività: studio di progettazione

Target clientela : aziende , architetti, e privati di fascia alta

Localizzazione : ufficio molto curato, in centro città

Prezzo: alto

Pubblicità : partecipazione a mostre, invio di brochure

Forma giuridica: lavoratore autonomo.

PROGETTAZIONE DEL VERDE

TABELLA PER DETERMINAZIONE DEL FATTURATO OBIETTIVO

Tipologia prodotti	Unità misura	Prezzo	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
			Importo												
Progettazione	ora	100	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000		6.000	6.000	6.000	6.000	66.000

Preventivo Investimenti iniziali	
	Importi in euro senza iva
Ristrutturazioni	4.000
Attrezzature	
Telefono	200
Attrezzature per i rilievi	1.500
Automezzi	
Automobile	15.000
Hardware	
Computer	2.500
Stampante e plotter	1.000
Software	3.000
TOTALE	27.200

BUDGET ECONOMICO	Euro
RICAVI DI VENDITA	66.000
Costi della produzione	
Costi fissi	
Energia elettrica	1.000
Riscaldamento	1.000
Telefono	1.500
Gestione automezzi	2.000
Libri e riviste	1.000
Assicurazioni	500
Consulenze	3.000
Pubblicità	5.000
Generali	1.500
Affitto	10.000
Ammortamenti	5.800
Totale costi della produzione	32.300
UTILE OPERATIVO	33.700
oneri finanziari	1.000
UTILE AL LORDO DELLE IMPOSTE	32.700
IRAP	1.432
UTILE NETTO	31.268

Tipo Bene	Valore	Durata/anni	Amm.to
Ristrutturazioni	4.000	10	400
Attrezzature			
Telefono	200	1	200
Attrezzature per i rilievi	1.500	3	500
Automezzi			
Automobile	15000	5	3.000
Hardware			
Computer	2.500	5	500
stampante e plotter	1.000	5	200
Software	3.000	3	1.000
TOTALE			5.800

Su tale utile l'imprenditore pagherà l'aliquota Ire (ex-Irpef) personale e il contributo INPS.

Non essendo previsti costi variabili il fatturato di pareggio coincide con l'ammontare dei costi fissi

FABBISOGNO FINANZIARIO

FONTI DI FINANZIAMENTO

Importi in euro

		%
Totale investimenti	27.200	68,00
IVA	5.440	13,60
Totale fabbisogni per investimenti	32.640	81,60
Cauzioni da versare		
Per affitti	2.500	6,25
Per allacciamenti utenze	250	0,63
Fabbisogni di cassa	4.610	11,53
Totale fabbisogno finanziario	40.000	100

		%
Mezzi propri	10.000	25,00
Finanziamenti a lungo	20.000	50,00
Fidi per scoperto di c/c	10.000	25,00
Totale fonti di finanziamento	40.000	100

Poiché gli incassi in media sono a 60 giorni ,non ci sono uscite finanziarie per acquisto materie costo del lavoro,si prevede un fabbisogno di cassa per la copertura di circa 2 mesi di attività

La presente guida intende fornire delle utili informazioni sul percorso da seguire per avviare un'attività ma non può rappresentare casi specifici. Nella realizzazione del proprio Business Plan le parti che richiedono conoscenze specialistiche (fiscale, economico, finanziario ...) devono essere messe a punto con un aiuto professionale. Dopo la stesura del piano il ruolo dell'imprenditore sarà quello di analizzare dettagliatamente i dati raccolti e compiere le scelte strategiche finali.