



COLLANA LE BUSSOLE

2ª EDIZIONE

DALL'IDEA ALL'IMPRESA MANUALE OPERATIVO

E-BOOK

Conf
com



Confcommercio

Conf
com



Confcommercio
Giovani Imprenditori

PREFAZIONE

ALLA COLLANA LE BUSSOLE

La prima volta che lanciammo il manuale “Dall’idea all’impresa”, nel dicembre del 2015, le Bussole erano una Collana editoriale che stava muovendo i suoi primi passi. Dieci anni fa, tuttavia, era già evidente la transizione che il terziario di mercato stava vivendo, laddove l’innovazione diventava veicolo fondamentale di resistenza e sviluppo per i settori tradizionali, mentre le nuove imprese dei servizi conquistavano territori di mercato fino a quel momento inesplorati: dall’uso dei social network alla omnicanalità.

Nel frattempo, è successo di tutto in Italia e nel mondo, con lo spartiacque doloroso del COVID-19 che ha determinato la più grave crisi sanitaria ed economica dalla fine della seconda guerra mondiale, cambiando irrimediabilmente il modo delle imprese e delle persone di gestire il rischio, interpretare il cambiamento e considerarsi parte di sistemi più complessi del proprio orizzonte individuale.

Non a caso, questo manuale, pur portando lo stesso titolo con cui è nato dieci anni fa, è stato completamente riscritto per accompagnare l’imprenditore – o aspirante tale – nel suo percorso dall’idea all’impresa, laddove il primo e necessario gradino è quello di avere chiaro non solo quello che si vuole “fare”, ma soprattutto chi si deve “essere” per intraprendere questo cammino. Fare impresa di successo oggi è certo un tema di competenze e occasioni, ma forse soprattutto di mentalità e capacità di “unire i puntini” del mercato, e delle proprie vite. E questo vale tanto per i giovani quanto per i diversamente giovani, tanto per la generazione zero quanto per chi eredita un’impresa e la vuole innovare da dentro, portando la propria “idea” in una realtà organizzativa fondata da qualcun altro (tema peraltro affrontato nel volume con l’ultimo capitolo sul passaggio generazionale).

Questi dieci anni hanno cambiato tutto ma certamente non l’utilità di una Bussola che serve ad orientarsi in un mondo che certo è diventato ancora più grande ma sempre più connesso, e – anche per questo – molto complesso.



Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio

PREFAZIONE ALLA GUIDA DALL'IDEA ALL'IMPRESA

“Dall’idea all’impresa” è il titolo formale che accompagna ormai da più edizioni la Bussola di Confcommercio dedicata alle nuove imprese, anche se spesso viene indicata informalmente come “la Bussola sulle start-up”. Questa questione di titoli fa riflettere sul fatto che la start-up non deve “diventare” un’impresa, ma a pieno titolo già si deve considerare tale dal primo istante. E, se il rischio (d’impresa, appunto) è fisiologico – e nella fase di “start-up” per molti aspetti più ampio – i fondamentali dentro ai quali si muove una nuova impresa sono quelli generali che riguardano analisi e conoscenza del mercato, capitale, lavoro, produttività.



La start-up non è dunque per forza innovativa e non è necessariamente guidata da giovani imprenditori. Per quanto le nuove generazioni rimangano un ineludibile orizzonte di riferimento per portare innovazione nel mondo dell’impresa, non sono solo i giovani a fondare nuove imprese. Negli ultimi dieci anni le attività guidate da under 35 sono purtroppo diminuite, passando da quasi 640.000 nel 2014 a circa 486.000 nel 2024. Il calo evidenzia non tanto la mancanza di iniziativa, quanto la difficoltà a consolidarsi in un contesto competitivo complesso. D’altro canto, l’imprenditorialità “matura” continua a generare start-up: professionisti e manager che scelgono di reinventarsi, imprese familiari che si rinnovano.

Il passaggio generazionale stesso può cioè trasformarsi in un’occasione di nuova partenza, poiché l’ingresso delle nuove generazioni nelle aziende non è solo continuità, ma talvolta significa riposizionamento strategico, diversificazione, apertura a nuovi mercati o adozione di tecnologie. In questo senso, anche l’eredità diventa inizio e molti imprenditori per DNA – oltre che per scelta – possono riconoscersi in molte delle pagine che seguono.

L’altro grande malinteso quando si parla di start-up riguarda la loro definizione. Secondo Unioncamere e InfoCamere, alla fine del 2024 risultavano iscritte poco più di 12mila start-up innovative, pari a circa il 3% delle società di capitali italiane. È un numero piccolo da un certo punto di vista, ma del tutto rilevante dal momento che questa minoranza rappresenta la punta di un ecosistema che sperimenta nuovi modelli. Ma non solo: esiste un universo molto più ampio di imprese che sono nuove, ma non sono innovative nel senso canonico del termine (non sono ad alta intensità di tecnologia, ad esempio): nel 2024 le iscrizioni di nuove imprese sono state 322.835, a fronte di 285.979 cessazioni, con un saldo

positivo di quasi 37.000 unità, che è un segno che la vitalità imprenditoriale non si misura soltanto nella componente high-tech.

Il nodo centrale resta però un altro: non basta nascere. Troppe imprese rimangono micro-realtà senza capacità di crescita, nella dimensione economica ma anche nella visione e nella prospettiva. L'Italia mostra un tasso di natalità imprenditoriale ancora positivo, ma la vera sfida è accompagnare le aziende nella fase successiva: accesso a capitali, competenze manageriali, infrastrutture digitali, collegamenti internazionali. In definitiva, la creazione d'impresa non può essere letta solo come entusiasmo iniziale: è un processo che richiede continuità, resilienza e capacità di sviluppo. Chi ben comincia è a metà dell'opera, si dice: ma l'altra metà la fa la capacità di crescere, la capacità di trasformarsi – in questo senso sì – da start-up ad imprese.

Matteo Musacci

Presidente Giovani Imprenditori Confcommercio

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Matteo Musacci', positioned below the printed name and title.

INTRODUZIONE DELL'AUTORE	12
1. SONO UN IMPRENDITORE?	20
1.1 La personalità dell'imprenditore	20
1.2 Le capacità dell'imprenditore	22
1.3 Le difficoltà tipiche incontrate dall'imprenditore	24
1.4 Le ragioni del fascino della figura dell'imprenditore	25
2. COSA SARÀ MEGLIO VENDERE?	26
2.1 Dove va il mondo?	26
2.2 Dove va l'Italia?	31
2.3 I nuovi beni e servizi che saranno presumibilmente richiesti sempre di più	33
2.4 I beni e servizi <i>evergreen</i> , ossia che saranno sempre richiesti	34
3. COME TROVO L'ATTIVITÀ GIUSTA PER ME?	36
3.1 Mi piace questo settore?	37
3.2 Ho le capacità per operare nel settore preferito?	39
3.3 Ho i contatti e le conoscenze per operare nel settore preferito?	41
3.4 Ho la possibilità di acquisire tutti i fattori della produzione nel settore preferito?	42
4. COSA VENDO E COME LO VENDO?	44
4.1 Quali prodotti è meglio vendere? Tutti quelli del settore, o solo di una specifica categoria?	45
4.2 Come vendo il prodotto che ho scelto?	47
5. A CHI E DOVE VENDO IL MIO PRODOTTO?	52
5.1 A chi vendo i miei prodotti?	52
5.2 Dove vendo i miei prodotti?	54

6. COME COSTRUIRE IL POSIZIONAMENTO DELL'IMPRESA	58
6.1 Posizionamento desiderato, posizionamento percepito	58
6.2 Ma che cos'è una strategia? In che senso un posizionamento è strategico?	59
6.3 Primo passo: l'analisi del contesto	60
6.4 Far parlare i dati, trovare le connessioni fra le informazioni	60
6.5 Perché si guarda 'fuori', per capire cosa è meglio fare 'dentro'?	61
6.6 La Matrice S.W.O.T. per sintetizzare le informazioni chiave	62
6.7 La migliore strategia è quella di rispecchiare la domanda	63
6.8 Attributi chiave del Posizionamento o <i>Concept</i>	64
6.9 Riformulazioni e revisioni del posizionamento	65
6.10 Il <i>Brand positioning</i> va messo per iscritto	66
6.11 Il Posizionamento è la chiave per realizzare l'identità di marca	66
7. COME CALCOLARE IL PUNTO DI PAREGGIO DELL'IMPRESA	70
7.1 Punto di pareggio: gli elementi da cui partire	71
7.2 Come si calcola il punto di pareggio	73
7.3 Elementi di attenzione nel calcolare il punto di pareggio	74
7.4 Quanto sono fissi i costi fissi?	74
7.5 Qual è il margine unitario di un mix di prodotti diversi?	76
7.6 Come allocare i costi ai diversi prodotti venduti?	77
8. IL BUSINESS PLAN, I SUOI CONTENUTI E LE SUE TECNICHE	78
8.1 La struttura del BP	80
8.2 Le modalità di redazione del BP	82
8.3 Le finalità del BP	84
9. L'EXECUTIVE SUMMARY E IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DEL BUSINESS PLAN	86
9.1 <i>Executive summary</i> e contenuti non economico-finanziari del BP (parti 1-7)	86
9.2 Il Conto economico previsionale	88
9.3 Esempio di Conto economico previsionale	89
9.4 La fase successiva al Conto economico previsionale: il Bilancio di esercizio	91

10. LA PARTE FINANZIARIA DEL <i>BUSINESS PLAN</i>	94
10.1 Il Piano degli investimenti	94
10.2 Esempio di Piano degli investimenti	95
10.3 Il Prospetto del <i>Cash flow</i> atteso	97
10.4 Esempio di Prospetto del <i>Cash flow</i> atteso	98
10.5 Il Piano finanziario	99
10.6 Esempio di Piano finanziario	100
10.7 Il Prospetto economico-finanziario complessivo	102
 11. IL <i>MARKETING PLAN</i>: LA <i>PRODUCT POLICY</i>	 104
11.1 Le decisioni relative alla <i>Product policy</i>	105
11.2 Le possibili decisioni sulle caratteristiche del prodotto	105
11.3 Le possibili decisioni sulle dimensioni del prodotto	108
11.4 Le possibili decisioni sul nome del prodotto	109
11.5 Le possibili decisioni sulla confezione del prodotto	110
 12. IL <i>MARKETING PLAN</i>: LA <i>PRICE POLICY</i>	 114
12.1 Le decisioni relative alla <i>Price policy</i>	114
12.2 Le decisioni sul prezzo considerando il costo del prodotto	115
12.3 Le decisioni sul prezzo considerando il prezzo dei concorrenti	119
12.4 Le decisioni sul prezzo considerando la scelta della tipologia di clienti a cui rivolgersi	122
 13. IL <i>MARKETING PLAN</i>: LA <i>PROMOTION POLICY</i>	 124
13.1 Le decisioni relative alla <i>Promotion policy</i>	124
13.2 Le decisioni relative alle iniziative promozionali	125
13.3 Le decisioni relative alla pubblicità	127
13.4 Le decisioni relative alla comunicazione aziendale	130
 14. IL <i>MARKETING PLAN</i>: LA <i>PLACE POLICY</i>	 134
14.1 Le decisioni relative alla <i>Place policy</i>	134
14.2 Le decisioni relative ai luoghi dove vendere	134
14.3 Le decisioni relative alla <i>location</i>	136
14.4 Le decisioni relative ai canali commerciali	137
 15. COME GESTISCO LE FINANZE DELL'IMPRESA?	 140
15.1 La quantificazione del fabbisogno finanziario	140
15.2 L'individuazione dei soggetti finanziatori	142

15.3 La firma del contratto di finanziamento	144
15.4 Il monitoraggio della liquidità dell'impresa e del rapporto debiti/capitale proprio	145
16. COME GESTISCO LE RISORSE UMANE DELL'IMPRESA?	148
16.1 L'individuazione delle posizioni lavorative da coprire	149
16.2 La ricerca del personale	151
16.3 La selezione del personale	153
16.4 La scelta della formula contrattuale per il rapporto di lavoro	155
16.5 La formazione del personale	160
17. COME SCELGO LA VESTE GIURIDICA DELL'IMPRESA?	162
17.1 L'importanza della forma giuridica dell'impresa	162
17.2 Le principali categorie di veste giuridica di un'impresa	163
17.3 Le principali tipologie di società di persone	166
17.4 Le principali tipologie di società di capitali	166
17.5 Considerazioni per la scelta della veste giuridica dell'impresa	168
18. COME SCELGO IL REGIME FISCALE DELL'IMPRESA?	170
18.1 La complessità degli adempimenti fiscali	170
18.2 Le diverse opzioni per il regime fiscale degli operatori economici	171
18.3 Le considerazioni per la scelta del regime fiscale	174
18.4 I principali adempimenti fiscali per l'operatore economico	176
19. COME ORGANIZZO IL PASSAGGIO GENERAZIONALE DELL'IMPRESA?	178
19.1 Le considerazioni per la scelta tra cessione e trasferimento dell'azienda a figli o parenti	178
19.2 Le attività propedeutiche per realizzare il passaggio generazionale dell'impresa	180
19.3 Le opzioni per realizzare il passaggio generazionale dell'impresa	181
SITOGRAFIA	188

*I recenti avvenimenti, come le pandemie e le crisi sanitarie, le guerre (vicine e lontane) e le tensioni geopolitiche, i fenomeni atmosferici violenti, evidente effetto del cambiamento climatico in corso, la conseguente necessità della transizione energetica, e più in generale, della riduzione dell'impatto ambientale delle attività di produzione, trasporto e consumo, l'intensificarsi delle migrazioni (dai paesi poveri a quelli ricchi), l'accelerazione della digitalizzazione delle attività economiche, comprese quelle di consumo, in cui il web ha un ruolo sempre più importante per l'acquisto di beni e servizi, il tutto accompagnato da fenomeni più prettamente italiani, come la riduzione delle nascite e l'invecchiamento della popolazione, l'incremento del debito pubblico, e (volenti o nolenti) la probabile conseguente futura riduzione della spesa pubblica, nel quadro di una politica monetaria che ha ripreso un profilo tradizionale (tassi di interesse superiori allo 0 e fine del denaro facile), creano un contesto che rende **opportuno per ciascun operatore economico effettuare un "tagliando"**, ossia una valutazione, ed un eventuale ripensamento, dell'impostazione, dell'organizzazione e della gestione dell'attività imprenditoriale.*

*In questa ottica, partendo dalle importanti esperienze delle "Bussole" di Confindustria, da sempre finalizzate a sostenere gli operatori economici nei loro sforzi di miglioramento della propria attività imprenditoriale, con questo nuovo volume sul fare impresa, **si intende accompagnare gli imprenditori attuali, quelli che lo vogliono diventare, o che lo diventeranno, in conseguenza di un passaggio generazionale dell'attività**, ad affrontare in modo consapevole, e tentativamente in maniera razionale e professionale, una serie di decisioni (a cominciare dalla verifica della propria attitudine a svolgere il ruolo imprenditoriale), che necessariamente vanno prese quando si comincia una nuova avventura imprenditoriale, oppure quando si ritiene opportuno valutare se e come modificare l'attività attualmente gestita, allo scopo di migliorarne risultati, e magari anche di aumentare la soddisfazione personale tratta da essa.*

Per raggiungere questo obiettivo di "accompagnamento", il testo è articolato in 19 capitoli, che trattano nel loro complesso sei grandi temi.

*Il **primo tema** riguarda necessariamente **le decisioni fondamentali per creare o rilanciare un'azienda.***

*Va detto, però, che si è ritenuto di cominciare il testo con una questione prope-
deutica a queste decisioni, ossia l'autovalutazione di chi si appresta a creare o a
rilanciare un'azienda, se ha la stoffa (o meno) per essere un imprenditore.*

*Dunque il **primo capitolo** descrive il **profilo tipico** di colui che si fa carico di
realizzare o rilanciare un'attività imprenditoriale, in termini di attitudini caratteriali
e di capacità, senza trascurare di richiamare sia le difficoltà, sia i vantaggi, che la
vita da **imprenditore** può offrire.*

*Una volta che si è giudicato che il creatore, o il proprietario dell'azienda da rifon-
dare, è tagliato per l'attività imprenditoriale, allora si può passare ad esaminare,
passo per passo, le principali decisioni che vanno a costituire l'idea imprenditoriale.*

*La prima di queste decisioni è "cosa vendere". A questo tema è dedicato il **se-
condo capitolo**, il quale **passa in rassegna** la recente evoluzione del mondo e
del nostro paese, ossia i fattori che stanno determinando il cambiamento dello
scenario.*

*Ecco dunque che si riportano **i dati mondiali**, sia storici che i più recenti, **relativi a
demografia, economia, cambiamento climatico, transizione energetica, crisi
sanitarie, crisi geopolitiche, migrazioni.** Per quanto riguarda l'Italia si richiama
l'attenzione sulla situazione demografica ed economica, attuale e prospettica.*

*Alla luce dello scenario attuale e futuro, **si individuano sia i settori economici
innovativi, sia quelli tradizionali, che promettono di essere in crescita, o
comunque interessanti per lo svolgimento di un'attività produttiva di beni e servizi.***

*Scegliere il settore economico più promettente, in cui far operare la propria im-
presa, costituisce in realtà solo un punto di partenza del processo creativo o di
sviluppo di un'azienda. Infatti, bisogna poi capire se questa preferenza iniziale è
fattibile, o meglio, se vi sono le condizioni concrete per operarvi. A questo tema è
dedicato il **terzo capitolo**, dove si **invita il neo-imprenditore**, o colui che si fa
carico di un'azienda già esistente, ma da reimpostare, **a riflettere se il settore
prescelto può effettivamente andare bene.***

*Si pongono quindi una serie di domande, che hanno lo scopo di stimolare un'au-
tovalutazione se questa prima scelta è frutto di una consapevole decisione, ov-
vero se vi sono motivi specifici per un reale interesse verso il settore prescelto,
**se sono disponibili le capacità tecniche e i contatti giusti per lavorare in
quell'ambito, e se si è in grado di reperire tutti i fattori della produzione.***

Fatte queste opportune verifiche, bisogna poi scegliere il prodotto (bene o servizio), o la gamma di prodotti, da vendere, potendovene essere molti anche in uno stesso contesto merceologico, e soprattutto come venderli. Su questo fronte il **quarto capitolo illustra** come pervenire alle conseguenti decisioni, a partire tra **la scelta tra un'offerta generalista e una specializzata, per passare poi ad esaminare i principali canali commerciali** (punto vendita, sito internet, app di smartphone, piattaforme online, intermediari), **tra cui scegliere quello più conveniente.**

Selezionate la gamma di prodotti e le modalità di accesso al mercato, resta un altro elemento fondamentale da definire per qualsiasi attività di impresa, ossia l'individuazione del tipo di cliente a cui rivolgersi, e il luogo concreto dove incontrarlo per le attività di vendita. Per questi aspetti il **capitolo 5** propone elementi per decidere se puntare ad un pubblico indeterminato, oppure a specifiche categorie di clienti, così come **offre suggerimenti per la scelta della localizzazione del punto vendita, sia fisico, sia virtuale.**

Una volta messe a fuoco le principali decisioni, che vanno a costituire le colonne portanti di qualsiasi impresa, si passa ad esaminare un **secondo tema**, ossia la **verifica delle condizioni perché l'attività imprenditoriale immaginata sia profittevole.** In questa ottica, sono particolarmente interessanti i due successivi capitoli.

Il **capitolo 6**, redatto da Roberta Parollo, **spiega come costruire il posizionamento dell'impresa**, che costituisce un elemento indispensabile per l'esistenza stessa dell'azienda. Il posizionamento presuppone la definizione di una **strategia**, che deve calarsi in un **contesto**, che necessariamente va **analizzato**, e da cui estrarre **dati da comprendere** e valorizzare, anche ai fini della costruzione di una **matrice Swot**, che ha per oggetto l'evidenziazione dei **punti di forza e di debolezza dell'impresa** (o dell'idea di impresa, se questa è ancora in gestazione), così come delle **opportunità** e delle **minacce derivanti dalla realtà in cui agisce.** Il capitolo 6 termina con la messa a fuoco degli **elementi chiave del posizionamento** (target, distintività, sostenibilità finanziaria, brand), cui segue una serie di esempi aziendali che incorporano tali elementi.

Sempre nell'ottica di fare una sorta di prova del 9 dell'idea imprenditoriale, si inserisce il **capitolo 7**, scritto da Fabio Fulvio, che **descrive le modalità per calcolare il punto di pareggio** (cd. Break even point) dell'impresa. A questo scopo **si definiscono i costi fissi e variabili sostenuti da un'azienda**, per poi passare a tratteggiare le **formule, spiegate anche con esempi concreti.** In questo ambito **si illustra** anche il fondamentale **concetto del margine di guadagno unitario** (ossia riferito al prodotto venduto), che è più complesso da stimare, quando si vendono contestualmente più beni o servizi.

Effettuate queste auspicabili, per non dire necessarie, verifiche della corretta impostazione dell'**idea imprenditoriale**, si può passare alla **sua progettazione**, e questa non può che avvenire che **con un Business Plan (BP)**, che rappresenta il **terzo tema** trattato in questo libro.

I successivi tre capitoli sono infatti dedicati all'impostazione e ai contenuti di un BP.

Il **capitolo 8** inizia con l'**illustrazione delle modalità di impiego di questo documento**, che esamina tutti gli aspetti dell'idea imprenditoriale, per poi continuare con il richiamo **delle sue varie componenti**, e la spiegazione dei relativi contenuti.

Si prosegue poi con l'indicazione **delle modalità di redazione**, ossia dei suggerimenti da tenere presente per una corretta impostazione del BP, e **delle finalità che normalmente vengono perseguite** con un buon BP.

Il **capitolo 9** provvede a descrivere con un maggior grado di dettaglio due importanti componenti del BP, ossia l'**Executive summary** e il **Conto economico previsionale**, del quale si propone **un esempio reale**. Si coglie l'occasione anche per richiamare **i principali contenuti del Bilancio di esercizio**, di cui il Conto economico è parte, **e le relative regole** codicistiche.

Con il **capitolo 10** si conclude l'esame del BP, presentando la **parte finanziaria** di questo documento, **ossia il Piano degli investimenti, il Prospetto del Cash flow atteso, il Piano finanziario, il Prospetto economico-finanziario complessivo**, tutti documenti dei quali si propone **anche un esempio reale**, così da facilitarne la comprensione.

Prese tutte le decisioni principali sull'impostazione dell'attività imprenditoriale, effettuate le opportune verifiche sulla vitalità dell'iniziativa, e progettato nei dettagli, con la redazione del BP, ogni aspetto dell'attività aziendale, ci si può dedicare alla messa a punto delle **decisioni di marketing**, ovvero delle famose **4P (Product, Price, Promotion, Place)**, che vanno prese prima di cominciare a vendere.

Si passa quindi al **quarto tema**, che si articola in quattro capitoli, ognuno dedicato a delineare le decisioni da prendere per ciascuna P.

Il **capitolo 11** si occupa delle **decisioni relative al Prodotto**, che sono sostanzialmente **quattro (caratteristiche, dimensioni, nome, confezione del prodotto)**. Per ciascuna di esse si esaminano i fattori che le influenzano, e le varie opzioni che si hanno al riguardo, oltre ad alcuni errori che si possono commettere.

Con il **capitolo 12** si passa a **considerare le modalità con cui decidere il prezzo**, che va quantificato considerando **tre riferimenti: il costo del prodotto da vendere, il prezzo deciso dai concorrenti, la scelta della tipologia di clienti** a cui rivolgersi. Anche in questo caso si tratteggiano le varie opzioni, le circostanze che possono suggerire una scelta piuttosto che un'altra, i vantaggi e gli svantaggi di ciascuna opzione.

Non meno interessante è il **capitolo 13**, che **disegna i contenuti delle misure in materia di promozione del prodotto**, che possono essere **rivolte a tre categorie di soggetti (clienti, personale di vendita, intermediari)**, **il processo di creazione di una pubblicità**, decisione per decisione, con l'indicazione degli elementi da tenere presenti ai fini delle scelte, e **le tecniche di comunicazione aziendale**, che variano **in funzione dei destinatari (clienti, fornitori, investitori, finanziatori, partners, PA, dipendenti)**.

Il **capitolo 14** conclude il tema delle decisioni che vanno riportate nel Marketing plan, **esaminando le scelte** da fare relativamente alla Place policy, ossia in merito a **dove vendere** i propri prodotti, e a come raggiungere i clienti finali, scelta che presuppone la decisione sui **canali commerciali da utilizzare**.

Per quanto riguarda la prima decisione, si indicano le diverse opzioni sia per l'approccio geografico, ossia in **quali luoghi (città, regioni)** vendere, e si delineano **i fattori che influenzano la scelta della localizzazione del punto vendita**, che deve rispondere a specifici requisiti, che variano in funzione della merceologia, dei clienti target, e del luogo in cui si è deciso di vendere.

Per quanto riguarda i **canali commerciali**, oltre a ricordare le **caratteristiche di ciascuno**, si fanno presenti i **ragionamenti che portano alla scelta** di uno, piuttosto che di un altro.

A questo punto si è pronti ad operare. Ma si è sicuri poi di saper gestire tutto bene?

La risposta a questa domanda si dovrebbe rintracciare nei quattro capitoli del **quinto tema**, che è **dedicato** ad alcune **tecniche di gestione aziendale**, che sono fondamentali per ottenere risultati soddisfacenti dall'attività imprenditoriale.

La prima di queste tecniche riguarda il complesso tema della **gestione finanziaria**, che costituisce l'oggetto del **capitolo 15**.

Il punto di partenza è la **corretta quantificazione del fabbisogno finanziario**, che va poi coperto con opportune fonti di risorse. La seconda tappa è appunto **l'individuazione delle fonti di copertura**, che possono essere interne, ossia

provenire dall'imprenditore stesso, oppure esterne, ovvero essere fornite da **finanziatori e/o soci, con i quali va poi sottoscritto un contratto**, di cui si elencano le principali **clausole**, e gli **accorgimenti** da prestare per non commettere passi falsi. L'ultimo tema trattato è il **monitoraggio dei flussi finanziari**, che può essere **realizzato con un Prospetto di Cash flow e con la quantificazione di alcuni indicatori di bilancio**.

La seconda tecnica concerne la **gestione delle risorse umane**, a cui è dedicato il **capitolo 16**. Anche in questo caso si parte dall'esame del fabbisogno, questa volta di risorse umane, e a questo scopo si presentano degli **esempi concreti** per il mondo degli esercenti, **per quanto riguarda l'individuazione delle posizioni da coprire**. Di nuovo, la seconda fase è data dalla ricerca delle risorse necessarie, e si comincia con il richiamare le **varie prassi per la ricerca del personale**. Una volta trovati i candidati, bisognerà selezionarli, ed anche per questa fase si propongono **suggerimenti per una scelta efficace**. Una volta deciso chi assumere, bisognerà proporre un contratto di lavoro, e a questo fine una ampia parte del capitolo è riservata alle varie **tipologie contrattuali, di cui si richiamano basi giuridiche e caratteristiche**. L'ultima parte del capitolo, ma non per questo meno importante, è dedicata alla **formazione delle risorse umane**.

La terza tecnica, che è l'oggetto del **capitolo 17, riguarda la scelta della veste giuridica**, che può essere una **ditta individuale**, una **società di persone**, una **società di capitali**. **Ciascun modello ha vantaggi e svantaggi**, che vengono richiamati, e per facilitare una scelta più consapevole, si richiamano le caratteristiche di alcune società di persone (**Snc, Sas**), e di capitali (**Srl, Cooperative**). Il capitolo si conclude con delle considerazioni per la scelta della veste giuridica dell'impresa.

La quarta tecnica, illustrata con il **capitolo 18, riguarda la scelta del regime fiscale**, che in buona parte dipende dalla veste giuridica prescelta per l'attività imprenditoriale. In ogni caso, si presentano le considerazioni da tenere presente per la scelta del regime fiscale, così come per l'approccio da tenere nei confronti degli adempimenti tributari. Infine si richiamano tali adempimenti, che in genere sono svolti da professionisti o da associazioni di categoria.

Si arriva così all'**ultimo tema**, il sesto, che tratta la delicata questione del **passaggio generazionale dell'impresa**.

Il **capitolo 19 propone**, dunque, delle **considerazioni per la scelta tra cessione a terzi e trasferimento dell'azienda a figli o parenti, e indica una serie di passaggi propedeutici per la cessione dell'azienda**. Una volta presa la decisione di trasferire l'azienda alle generazioni successive, questo ultimo capitolo descrive le **caratteristiche delle varie soluzioni tecniche, ossia donazione,**

patto di famiglia, trust, holding di famiglia, testamento. Per ciascuno di questi atti, si richiamano anche contenuti e conseguenze, così da porre il lettore nella migliore condizione per effettuare una **scelta consapevole**, senza però, per questo, trascurare le indicazioni di un **professionista di fiducia**.

Come emerge dall'elenco dei temi indicati nelle righe precedenti, il testo non ha la pretesa di essere esaustivo, ossia di trattare tutti gli argomenti utili per la creazione e la gestione di un'impresa, essendo invece teso a rendere le complesse questioni economico-aziendali facilmente comprensibili a tutti, grazie ad una esposizione lineare e semplice, basata su concetti comprensibili, e arricchita da esempi riscontrabili nella realtà quotidiana degli imprenditori.

L'evidenziazione in neretto delle frasi e delle tematiche più importanti, unitamente a immagini che richiamano le questioni trattate nella pagina, dovrebbero rafforzare la finalità di questo volume, che è quella di fornire ai titolari di impresa, e ai loro collaboratori, una sorta di "bussola" per orientarsi tra le mille scelte gestionali e organizzative possibili, che costituiscono l'orizzonte quotidiano di tutti gli imprenditori.

Infine, si rammenta che il presente volume è la naturale continuazione della bussola "Dall'Idea all'Impresa", pubblicata da Confcommercio e Giovani imprenditori nel 2015, e ne costituisce, contemporaneamente, una seconda edizione aggiornata ed ampliata, oltre che una sorta di manuale operativo.

A questo punto non resta che augurare... buona lettura!

Massimiliano Di Pace

Le Bussole sono un'iniziativa di Confcommercio e delle Associazioni aderenti volta a diffondere nuove idee e suggerimenti di *business* per gli operatori del commercio e dei servizi, siano essi imprese o professionisti.

Inizia qui lebussole.confcommercio.it



All'interno del sito lebussole.confcommercio.it puoi accedere a contenuti pratici sui temi del marketing, della gestione, della strategia e del digitale, utili a sostenere la tua attività nell'affrontare le sfide del mercato.

Puoi consultare i contenuti delle Bussole in 3 modi¹:

- Fai una domanda in [chat](#) ed ottieni istantaneamente dall'intelligenza artificiale applicata alle Bussole suggerimenti personalizzati. Ricorda che puoi affinare le risposte con successive domande o fornendo più dettagli.
- Seleziona, tra le centinaia di [articoli](#) pubblicati, quelli più coerenti con quanto cerchi. Puoi anche scaricare gli articoli per costruirti una libreria personalizzata da condividere con i tuoi collaboratori. Se ti interessa ricevere i nuovi contenuti pubblicati comodamente sulla tua email puoi [iscriverti alla newsletter](#) delle Bussole
- Trova tra i tanti [libri](#) delle Bussole quello dedicato al tuo settore di attività o a quell'aspetto della gestione su cui intendi migliorare. Se non trovi un libro è molto probabile troverai almeno un articolo sul tema.

1 L'accesso ai contenuti può variare a seconda che si sia associati o meno alla Confcommercio.

Se poi sei in cerca di un supporto più ampio e approfondito per la tua attività puoi trovarlo presso la [Associazione Confcommercio](#) più vicina a te.



Confcom

HOME APPROFONDIMENTI MANUALI AUTORI CONTATTI

CREDI ALL'AI

Cerca...



Nuove idee, consigli di business e tanti suggerimenti pratici per le imprese del Sistema Confcommercio.

IN PRIMO PIANO

Vedi tutti >

I suggerimenti di business che abbiamo selezionato



La crisi di impresa: dai sintomi alle possibili soluzioni

219 visualizzazioni - 18 Maggio 2020



Il negozio pieno vende meno del negozio leggibile

413 visualizzazioni - 11 Maggio 2020



Sistemi per ordini online e consegna: perché sono utili a bar e ristoranti

322 visualizzazioni - 4 Maggio 2020



Comunicare solo quando conviene costa alla tua reputazione

596 visualizzazioni - 27 Aprile 2020



Maggio: Festa della Mamma

2533 visualizzazioni - 26 Aprile 2020

MANUALI

Vai alla sezione >

Publicazioni di business per le imprese del commercio e dei servizi



L'ILLUMINAZIONE NEL PUNTO VENDITA'

PHILIPS



IL NEGOZIO DI ARREDAMENTO

Federconsorzi2



IL BAR

Federconsorzi2



TECNOLOGIA E RISTORAZIONE

Federconsorzi2



IL NEGOZIO IN TRASFORMAZIONE

Federconsorzi2



IL RISTORANTE

Federconsorzi2



BRANDING PER PICCOLE IMPRESE

Federconsorzi2



COLLANA LE BUSSOLE

DALL'IDEA ALL'IMPRESA MANUALE OPERATIVO



I CAMBIAMENTI SEMPRE PIÙ VELOCI DEL CONTESTO IN CUI OPERANO LE IMPRESE RENDONO OPPORTUNO PER CIASCUN OPERATORE ECONOMICO EFFETTUARE UN "TAGLIANDO", OSSIA UNA VALUTAZIONE, E UN EVENTUALE RIPENSAMENTO, DELL'IMPOSTAZIONE, DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLA GESTIONE DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE.

QUESTO NUOVO VOLUME SU COME FARE IMPRESA IN UN MONDO PIÙ DIFFICILE E COMPETITIVO RAPPRESENTA LA NATURALE EVOLUZIONE DELLA BUSSOLA "DALL'IDEA ALL'IMPRESA", PUBBLICATA QUALCHE ANNO FA E, PROPRIO COME ALLORA, È DEDICATO A CHI È GIÀ IMPRENDITORE E VUOLE RIPENSARE LA PROPRIA ATTIVITÀ, A CHI LO VUOLE DIVENTARE, E A CHI LO DIVENTERÀ, MAGARI COME CONSEGUENZA DI UN PASSAGGIO GENERAZIONALE DELL'ATTIVITÀ DI FAMIGLIA.

<https://lebussole.confcommercio.it>

lebussole@confcommercio.it