

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE
E STUDI INTERNAZIONALI

Corso di laurea *triennale* in DIRITTO DELL'ECONOMIA



IL BUSINESS PLAN DELLE START-UP: IL CASO PRATICO DELLA BRENTTECH S.R.L.

Relatore: Prof. ROBERTO DOLCETTO

Laureanda: MARTA SPAGNOLO

Matricola N.: 2009185

A.A. 2023/2024

Ai miei genitori,
A mia sorella Giada.
Siete la mia forza e felicità.

ABSTRACT

Background Il *Business plan* è un documento utilizzato per la programmazione strategica, attraverso il quale il suo redattore sarà nelle condizioni di poter descrivere il passaggio da una situazione attuale ad una desiderata, programmando l'evoluzione dell'affare. È, quindi, documento essenziale per studiare la fattibilità economico-finanziaria, il posizionamento strategico e le tecniche di *marketing* che l'utilizzatore vorrà adoperare.

Di rivelante interesse è lo studio del documento per le nuove realtà imprenditoriali, denominate Start-up, la cui disciplina giuridica verrà esaminata con precisione nel secondo capitolo, evidenziandone i requisiti richiesti.

Obiettivo della ricerca Lo scopo dell'elaborato innanzitutto è quello di identificare i contenuti strategici e gli obiettivi del *Business plan*, in particolare i principi di redazione da osservare per riuscire ad ottenere un documento programmatico attraverso un processo affidabile e le diverse modalità di applicazione in base al momento di vita dell'attività imprenditoriale.

Tuttavia, è stato inoltre riconosciuta la presenza dell'incertezza all'interno di ogni impresa e, quindi, all'interno dello stesso documento programmatico. Sono stati così esaminati eventuali strumenti di verifica sull'attendibilità delle informazioni contenute nel documento in esame.

Materiali e metodi Per svolgere la ricerca bibliografica sono state utilizzate varie fonti della Biblioteca dell'Università di Padova. Inoltre, meritevoli di importante nota, sono state le lezioni e appunti predisposti dal Professore Roberto Dolcetto, docente dell'Università di Padova, e le nozioni presentate dall'Incubatore Certificato t2i di Rovigo, argomentate dall'Ingegnere Fabio Franceschetti. Infine, per il caso pratico analizzato, sono stati di grande aiuto i *meeting* tenuti con l'Ingegnere Fabio Battistella, socio di Brentech S.r.l..

Risultati È stato sottoposto ad analisi un caso pratico di una Start-up a sostegno della ricerca esposta e successivamente sono state esaminate le strategie di programmazione considerate più efficaci per la stessa, mettendo alla luce sia i pregi che i difetti riscontrati.

Conclusioni A termine dell'elaborato sono state individuate con successo le diverse accezioni e le possibili tecniche di applicazione del documento in esame, utilizzato e redatto secondo le esigenze e i limiti dell'azienda esaminata. Risulta essere di notevole importanza l'attività di programmazione delle componenti aziendali, che influenzeranno sempre gli esiti imprenditoriali ottenuti.

Keywords

Business plan, Start-up, Entrepreneur.

Parole chiave

Business plan, Imprenditore, Start-up.

INDICE

Introduzione.....	3
CAPITOLO 1 – L’imprenditore e il <i>Business plan</i>	
1.1 – Caratteristiche principali del soggetto economico e del <i>Business plan</i>	5
1.2 – Contenuti strategici del <i>Business plan</i>	13
1.3 – Gli obiettivi del <i>Business plan</i>	17
1.4 – Incertezza e strumenti di verifica sull’attendibilità del <i>Business plan</i>	22
CAPITOLO 2 – Le Start-up innovative	
2.1 – Nascita ed evoluzione del termine “Start-up”.....	31
2.2 – Inquadramento normativo di una Start-up e di un Incubatore certificato....	35
2.3 – Le agevolazioni fiscali previste per le Start-up innovative.....	44
CAPITOLO 3 – Il caso pratico Brentech S.r.l.	
3.1 – Presentazione generale della Start-up Brentech S.r.l.....	51
3.2 – Guida al Business plan di Brentech S.r.l.....	54
3.3 – Limiti del caso Brentech S.r.l.....	64
Conclusion	67
BIBLIOGRAFIA.....	69

INTRODUZIONE

In questo elaborato verrà affrontato il tema del *Business plan*, ossia un documento pluriennale utile per la pianificazione aziendale nelle varie fasi imprenditoriali o opportunità che un'impresa può vivere; quindi, può essere utilizzato per valutare la creazione di una Start-up, per la sua evoluzione ed è anche applicabile ad eventuali momenti di crisi aziendale.

Il documento ha l'obiettivo primario di analizzare e valutare le iniziative imprenditoriali, dimostrandosi fondamentale strumento di supporto per il processo decisionale e previsionale aziendale. Attraverso la programmazione il *team* dirigente sarà nelle condizioni di poter monitorare l'attività e rispondere tempestivamente ed efficacemente alle variazioni del mercato nel quale opera l'azienda.

Nel *Business plan*, infatti, vengono inserite informazioni qualitative e quantitative per progettare ed analizzare un progetto, fornendo una dettagliata visione degli obiettivi che si vuole raggiungere nell'arco temporale analizzato. Di rilevante importanza sono, infine, i principi redazionali generalmente individuati al fine di redigere un documento corretto e adeguato.

Tuttavia, identificata l'intrinseca incertezza caratterizzante l'attività imprenditoriale, la quale potrebbe modificare radicalmente il documento, sono stati riconosciuti e valutati degli strumenti di verifica sulla sua attendibilità.

Lo sviluppo dell'elaborato si è poi concentrato sull'utilizzo del *Business plan* nelle nuove realtà imprenditoriali denominate "Start-up", inizialmente analizzando l'uso del termine, per poi concentrare lo studio sull'inquadramento normativo, nello specifico le agevolazioni fiscali previste dal legislatore nazionale.

Infine, nel terzo ed ultimo capitolo è stato presentato lo studio di un caso pratico, vertente la Start-up Brentech S.r.l., esaminando l'utilizzo del documento programmatico da parte dei soci promotori l'attività.

Grazie a questa revisione si può evincere quale sia la reale importanza della programmazione nell'ambito imprenditoriale e le possibili strategie da mettere in atto in funzione della responsabilità che quest'attività comporta.

CAPITOLO 1

L'IMPRENDITORE E IL *BUSINESS PLAN*

1.1 - Caratteristiche principali del soggetto economico e del *Business plan*

Secondo l'articolo 2082, contenuto nel titolo II "Del lavoro nell'impresa" del libro V "Del lavoro" del Codice civile, la figura dell'imprenditore viene definita come sotto citata: «È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi.»

A livello civilistico i requisiti minimi che vengono richiesti per poter essere identificati come imprenditori sono i seguenti:

- Porre in essere un'attività economica;
- Professionalità;
- Organizzazione;
- Produzione.

Gli elementi elencati si riferiscono a qualsiasi tipologia di imprenditore; si prescinde quindi dal fatto che si tratti di un soggetto economico individuale o collettivo, privato o pubblico esso sia.

La definizione in esame viene considerata comunemente, nel diritto odierno, anche come delineazione di una qualunque impresa.

Uno dei tasselli fondamentali che viene sollecitato dall'articolo in esame è rappresentato dal primo punto, ovvero "l'Attività economica". Con questo termine si vuole indicare che l'impresa dovrà essere nello specifico produttiva di nuova ricchezza, attraverso l'elaborazione di beni e servizi, mediante le risorse a disposizione, con una serie coordinata di atti e fatti.

In questo contesto è implicito che tale attività debba essere lecita, in altre parole non contraria a norme imperative, all'ordine pubblico o al buon costume.

È importante enfatizzare il fatto che, trattandosi di un business economico, fine ultimo sarà la creazione di utilità. La normativa presa in esame, infatti, delucida come il lavoro debba essere svolto con metodo economico, assicurando l'autosufficienza patrimoniale alla propria impresa.

Questo è uno degli aspetti più delicati che riguarda l'attività imprenditoriale, in quanto frequentemente non è attività semplice ed immediata quella di coprire i costi con i ricavi.

Invero la formazione della ricchezza è uno tra gli obiettivi principali di ogni soggetto economico. Il legislatore esige infatti che vi sia il pareggio dei costi con i ricavi, ma per avere attività economica non viene richiesto all'imprenditore come ulteriore requisito lo scopo di lucro, ossia la produzione di un profitto, guadagno personale. Alla luce di quanto detto fino ad ora, servirà quindi un'attenta analisi dei costi che colpiscono ogni *management*, cercando per quanto possibile di trasformare quelli fissi, di difficile quantificazione unitaria, in variabili, in modo tale da permettere all'imprenditore in senso lato di gestirli e pianificarli nel modo più efficiente ed efficace per la propria azienda e settore produttivo di riferimento; perciò tale situazione risulta un fattore con il quale l'azienda si deve rapportare quotidianamente.

Tale attività deve essere accompagnata dall'attributo della "Professionalità", la quale allude all'esercizio abituale e non occasionale della propria attività imprenditoriale. Due brevi esempi possono essere d'aiuto alla comprensione del concetto: secondo la dottrina giuridica non è detto che si tratti del lavoro principale del *management*, è noto come ogni soggetto possa esercitare più lavori simultaneamente; osservando i limiti imposti dalla legge.

Oltre a ciò, potrebbe trattarsi anche di una attività che si svolge solo in una parte dell'anno solare, nel rispetto della necessità che sia svolta costantemente negli anni; come accade per le attività stagionali.

Da quanto detto deriva la dimostrazione del fatto che, con il termine in esame, si intende la capacità del soggetto economico nell'esercitare la propria attività con competenza e serietà.

A differenza della "Professionalità", prendendo in considerazione il fattore "Organizzazione" si nota come il legislatore connota il requisito della essenziale presenza dell'etero-organizzazione, essendo l'attività imprenditoriale un complesso produttivo, formato da capitale e lavoro proprio e/o altrui.

Elemento imprescindibile è infatti l'impiego coordinato di fattori personali e reali, in modo tale da riuscire a creare un complesso economico nel quale l'imprenditore eserciterà il proprio *business*.

Infine, da ultimo viene richiesto il requisito della "Produttività", la quale si riferisce al soddisfacimento dei bisogni dei consumatori finali mediante la realizzazione del servizio o bene idealizzato.

Ogni impresa sarà poi caratterizzata da uno specifico scopo e da specifiche modalità di svolgimento della propria attività produttiva.

Tuttavia, seppur ben esplicitate, le qualità richieste dal codice civile non risultano sufficienti per poter essere imprenditori; infatti, ve ne sono altre che quest'ultimo deve possedere o sviluppare per essere nelle condizioni di saper condurre in modo efficace un'attività economica.

Una tra le abilità che viene richiesta è la forte propensione individuale che ogni soggetto deve presentare per poter essere considerato un cosiddetto "abile uomo d'affari", ruolo che non può essere rappresentato da chiunque; dato che egli deve avere la capacità di sentirsi e farsi percepire come *leader*, in grado di dirigere il proprio *team* e gestire correttamente il proprio *business*.

Per poter rivestire efficacemente questo ruolo importante all'interno del mercato nel quale il *management* si vuole inserire con la propria *business* idea, è di notevole importanza una prima valutazione delle proprie potenzialità e attitudini necessarie. I requisiti possono essere raggruppati in quattro macroaree:

- Comunicazione;
- Produttività;
- Crescita;
- Pianificazione.

Il termine "Comunicazione" si riferisce al fatto di saper esprimere le intenzioni, gli obiettivi dell'attività nel modo più indubbio possibile; sia in forma scritta che verbale, al fine ultimo di arrivare a clienti, fornitori, inventori, al proprio *team* e

tutti coloro che entreranno, in qualsiasi modo e tempo, nel *business* dell'imprenditore.

Per una migliore comprensione dell'argomento è importante chiarire che quando si parla di azienda è bene sottolineare come questa operi in un sistema generalmente aperto: ciò significa che il *team* dirigente dovrà saper rapportarsi in modo dinamico internamente all'impresa, ma anche esternamente con il proprio ambiente competitivo. Pertanto, con "Comunicazione" si intuisce come sia fondamentale per l'azienda la capacità di apertura verso ciò che la riguarda, sviluppando il tutto attraverso le sue componenti organizzative per arrivare a degli opportuni e dinamici scambi con il mercato.

In questo contesto il termine "Produttività" concerne invece la gestione del tempo e delle risorse a disposizione, nel modo efficiente ed efficace più adatto alla propria attività.

Efficienza nel senso che il soggetto giuridico riesce a gestire i fattori di produzione generando ricchezza in quantità superiore rispetto a quella utilizzata.

Diversamente il grado di efficacia misura il raggiungimento dell'obiettivo prefissato, correlato al livello di soddisfacimento del risultato ottenuto.

La questione centrale è dunque l'esame della quantità di prodotto realizzato dall'impresa. Attraverso il rapporto di output e input, si riuscirà a dedurre se l'azienda è nelle condizioni di saper rispettare gli obiettivi produttivi prefissati con le risorse a propria disposizione.

Molteplici sono le modalità attraverso le quali si riuscirà a calcolare la produttività, quelli più comunemente usati sono i *Key Performance Indicator* (KPI), indici che rapportano dati del conto economico e dello stato patrimoniale per ricavare delle informazioni sullo stato di salute aziendale.

Mediante il monitoraggio costante di questi indicatori, l'imprenditore sarà nelle condizioni di poter porre in essere gli adeguati cambiamenti o potenziamenti laddove vi siano delle lacune, al fine ultimo di realizzare un'attività produttiva organizzata in modo ottimale, con lo scopo di diminuire sempre più gli sprechi, temporali o materiali essi siano, i quali colpiscono direttamente il profitto, diminuendolo.

Generalmente accolta è la tesi secondo la quale attraverso il monitoraggio e il confronto con i *competitors* e il mercato di riferimento, il *management* avrà le capacità di valutare la produzione pianificata, ponendo in essere eventuali correttivi strategici-organizzativi.

Vi è poi rilevante correlazione tra “Produttività” e “Creatività”, la quale fa riferimento all’immaginazione, all’inventiva e alla capacità di *problem solving*. È noto come un imprenditore debba saper individuare, con ogni strumento a disposizione, le varie possibilità, negative e positive, in modo tale da essere nelle condizioni di poter reagire correttamente alle possibili fattispecie future. Ciò al fine ultimo di saper prendere delle decisioni consapevoli, comprendendo e accettando l’esistenza di alcuni limiti intrinseci all’attività d’impresa, ma anche sapendo rischiare dinanzi a delle possibilità di crescita.

Rimane principio generale nell’attività imprenditoriale quello di programmare la propria attività, senza quindi risolvere in modo casuale e irrazionale le varie difficoltà. Pur ammettendo ciò, non bisogna dimenticare che vi sono delle situazioni precarie, le quali saranno di difficile ispezione e previsione. Si potrebbe dunque affermare come sarà, in quest’ultimo caso, la capacità del soggetto economico nell’affrontare eventi imprevisi con diligenza e funzionalità a determinare la più corretta risposta.

Avendo confermato quest’ultimo punto, è possibile ora spostarsi sulla questione centrale di questo elaborato, ossia la “Pianificazione”.

Per ogni soggetto economico le relazioni nel mercato nascono, evolvono e si concretizzano nel confronto con il mercato in senso generale, che comprende quindi consumatori, capitale, il lavoro, ma anche la ricerca, fondamentale per la crescita industriale e non solo.

Tutto ciò si scaturisce attraverso l’analisi e il suo sviluppo, essa prende varie forme in base alla materia o oggetto in esame, ma può generalmente essere considerata come la scomposizione in piccole parti di un argomento, di un processo, da ciò che invece è più complesso.

Verranno indagate singolarmente le parti suddivise, secondo le metodologie a disposizione e che il ricercatore ritiene più adeguate al proprio ambito di lavoro, per poi infine creare un documento con cui trarre le proprie conclusioni.

Numerose le ragioni che ritengono come attraverso l'importante processo di analisi si è nelle condizioni di saper studiare ogni aspetto dell'argomento di riferimento, definendo gli strumenti attraverso i quali predisporre le considerazioni finali, le quali devono avere la necessaria caratteristica dell'elasticità.¹

La questione è già da molto tempo di grande interesse per gli esperti in materia, trattandosi della strategia, della finanza e della programmazione di tutti i fattori produttivi e dei rapporti con gli *stakeholders*.

Un tema ricorrente, parlando di analisi, è lo strumento del *Business plan*; attraverso il quale si riuscirà ad ampliare la visione dell'impresa nel medio-lungo termine, definire i diversi *budget*, verificare il rispetto dei dati preventivi con quelli consultivi.

L'obiettivo è quello, per mezzo della strategia, di essere nella posizione di redigere un piano di azione definito, nel quale vengono approfondite e definite le pianificazioni finanziarie, strategiche, economiche, gestionali e di *marketing*.

Il *Business plan* può assumere diverse accezioni. Molti ricercatori ed economisti concordano sul fatto che il termine in questione possa indicare generalmente lo strumento economico finanziario che rappresenta, attraverso grafici, numeri, analisi, descrizioni, la fattibilità dell'attività industriale pianificata.

Si può comprendere in modo esauriente come la sua funzione sia quella di esaminare tutti i fattori imprenditoriali, comprese potenziali esternalità che possono incidere sulle scelte aziendali, per capirne la realizzabilità ed eventuali conseguenze sulle scelte di *business* e sui risultati economici.

Il *Business plan* è stato esaminato in varie occasioni e sotto vari punti di vista, fino ad arrivare alla deduzione che si tratta di un documento con notevole

¹ Dispensa predisposta da Roberto Dolcetto, docente dell'Università degli studi di Padova.

importanza, all'altezza di ogni fase di tutte le attività economiche industriali presenti nel mercato.

Innanzitutto, può essere utilizzato in qualsiasi periodo analizzato della vita di una attività imprenditoriale, per approfondire la fattibilità economico-finanziaria.

Precisamente spesso viene impiegato per esaminare l'apertura di una nuova attività produttiva, in tal caso verrà adoperato come strumento utile per operare una prima valutazione sulla realizzabilità del progetto e dell'idea iniziale del *business*.

Evidentemente numerosi sono i fattori che lo influenzano, perciò verranno in primo luogo ricercate nel *team* di futuri imprenditori le caratteristiche per essere considerati degli industriali capaci di svolgere nel modo più opportuno ed efficiente il proprio lavoro.

Qualora questi godano di tali attributi, allora si potrà procedere all'analisi dell'ideazione pensata, redigendo un *Business plan* rivolto al futuro pluriennale dell'azienda.

Considerando che si tratta della nascita di una nuova impresa, denominata giuridicamente con il termine di "Start-up", un esame più approfondito dei fatti porta all'affermazione che sia sua caratteristica peculiare quella di non avere a disposizione dati storici da approfondire; sarà quindi opportuno procedere alle corrette stime future con cautela e aggiornare costantemente con attenzione i valori iniziali nel primo periodo dell'inizio dell'attività.

Seguendo il ragionamento portato avanti, si delucida come questo strumento sia utile anche per studiare l'andamento futuro della propria impresa già avviata.

Nella fattispecie in esame questo strumento serve per analizzare la prospettiva futura e il posizionamento strategico che si attende dal *business*; ma può altresì servire, per esempio, al fine di analizzare il lancio di un nuovo prodotto o l'espansione della propria attività attraverso l'analisi dei finanziamenti necessari e quelli già a disposizione.

Una delle differenze più evidenti tra la stesura di questo strumento, da quello che viene redatto per converso in una Start-up, è il fatto di avere a disposizione i dati consuntivi, dai quali si potranno ricavare significative informazioni dall'analisi

dei dati preesistenti e riuscendo così a porre particolare prudenza nei punti di debolezza riscontrati.

Grazie a ciò sarà agevole avere una situazione prospettica realistica della situazione aziendale, la quale permette al consiglio dirigente di saper prendere le opportune congetture e iniziando da un punto di partenza più realistico.

Da ultimo è anche strumento essenziale per una diagnosi della eventuale crisi dell'impresa. A tal proposito servirà per esaminare le misure opportune da apporre per cercare di porre fine ad una situazione di criticità, con conseguente redazione di piani di risanamento oppure, nella peggiore delle ipotesi, di liquidazione e cessione dell'azienda.

Le ipotesi sopra riportate fanno dedurre come il *Business plan* possa descrivere il passaggio da una situazione attuale, trattandosi dell'inizio di un nuovo *business* come la continuazione di un'attività, ad una situazione desiderata, programmando l'evoluzione dell'affare.

Dunque, ciò detto fino ad ora porta a concludere come attraverso questo documento si potrà studiare il quadro economico-finanziario aziendale, lo scenario di riferimento nel quale il soggetto economico opera, il posizionamento strategico desiderato con le tattiche di *marketing* pensate.

Chiaramente per analizzare la realizzabilità del progetto occorre programmare, attraverso l'analisi delle informazioni e dei dati a disposizione, i vari scenari aziendali per definire la solidità della *business* idea.

È importante enfatizzare come l'approccio con questo strumento dovrà essere fatto con gli occhi del "*Risk management*": ciò indica generalmente che dovranno essere rilevati i fattori di criticità, valutandone poi il loro impatto e la loro probabilità di accadimento. In tal modo sarà agevole redigere un piano personalizzato attribuendo importanza notevole alle proprie stime e decisioni conseguenti allo studio.

La definizione del posizionamento strategico assume così rilevante importanza.

La questione centrale è infine che attraverso il *Business plan* si riesce ad avere uno strumento sommamente flessibile, considerando che può essere adattato in base alle necessità e ai periodi della vita di un'impresa.

Un esame più approfondito dei fatti porta all'affermazione che grazie a questo documento potrà essere messa in atto un'adeguata pianificazione strategica, essendo strumento adattabile ad ogni esigenza e ad ogni tipologia di soggetto economico.

1.2 - Contenuti strategici del *Business plan*

Come spiegato nel libro *Business swot analysis*:²

« possiamo dire che una strategia è prima di tutto un modo di pensare basato su tre componenti chiave:

1. Valori. I valori determinano i bisogni e le priorità aziendali e ne orientano quindi sue azioni e decisioni. Conoscere i valori fondanti di un'impresa è fondamentale per formulare strategie efficaci.
2. Vision. Vision significa immaginazione, curiosità, motivazione, lungimiranza ma anche rischio, cambiamento, coinvolgimento, leadership. Una strategia è la realizzazione di una chiara e distinta vision, attraverso il raggiungimento di una serie di obiettivi.
3. Mission. Se la vision è una proiezione nel futuro, è ciò che si vuole fare, la mission è la concretizzazione della vision in termini di azioni rispetto alle risorse a disposizione. »

La citazione sopra riportata rende evidente che vi è stretto legame tra la strategia e la conformazione organizzativa del progetto imprenditoriale.

In termini generali nel contesto di globalizzazione nel quale operano le imprese, caratterizzato da continue scoperte in vari ambiti, a partire da quello scientifico, economico, tecnologico fino ad arrivare a quello sociale; si nota come queste debbano ogni giorno rapportarsi con continue evoluzioni.

² Di Giussani Sara. *Business swot analysis*. Wolters Kluwer, 2022.

Si è quindi inclini ad affermare come chi gestisce un'attività economica in senso lato, sia in costante rapporti con un ambiente esterno propulsivo. Propulsivo nel senso che porta a prendere frequentemente decisioni di ogni genere.

Le scelte che andranno poi poste in essere dal *management* potrebbero riguardare sia aspetti dell'organizzazione considerati “*soft*”; quindi, un loro mutamento non porterà a cambiamenti notevoli, ma anche “*hard*”: si parla delle decisioni critiche da prendere, che modificano notevolmente gli assetti organizzativi e contabili del proprio *business*.

Si ritiene quindi di poter affermare come da ciò deriva l'esigenza di studiare e creare una strategia propria di ogni attività, al fine di capire le modalità con le quali si vuole raggiungere gli obiettivi prefissati, predisponendo un piano d'azione organizzativo sulla base delle proprie esigenze.

I risultati del presente studio dimostrano come sia imprescindibile avere valori, *vision* e *mission* precisi e definiti, per arrivare ad avere una panoramica mentale completa del punto di partenza e degli intenti ai quali l'impresa aspira.

Degli esempi delucidativi, per confermare la tesi secondo la quale avere valori aziendali chiari sia un aspetto di rilevante importanza, sono: innanzitutto il fatto che i consumatori scelgono di acquistare i prodotti o servizi nelle aziende che condividono i loro stessi valori.

Infatti, molto spesso le realtà economiche decidono di raccontare la propria storia e i perché che hanno spinto i fondatori ad iniziare l'attività, per far percepire al consumatore la qualità e la distinzione del proprio prodotto o servizio venduti, rispetto a quelli dei *competitors*.

Allo stesso tempo, le ideologie alla base dell'amministrazione dirigente si riflettono su quelle dei dipendenti, sarà quindi intento quello di avere un *team* di persone responsabilizzate e performante, esortandole attraverso opportuni stimoli e concezioni di pensiero.

A dispetto di quest'ultimo esempio, ciò potrebbe avvenire seguendo un modello di dirigenza basato sul rispetto, riuscendo a valorizzare ogni individuo, garantendo un ambiente di lavoro positivo e collaborativo, senza mettere in atto ipotetiche discriminazioni.

È inoltre necessario prendere in considerazione un'altra fondamentale argomentazione. Attraverso l'identificazione della "*Vision*" si approfondisce invece la strategia da porre in essere, tenendo in considerazione i valori sui quali l'azienda si basa.

Sarà necessario quindi redigere la "Carta dei valori", sentito il parere del *top management*, nella quale saranno descritte con precisione le ideologie imprenditoriali.

Grazie ai valori consolidati si riuscirà ad avere una *vision* considerata forte, al fine di avere ben definiti gli obiettivi che si vuole raggiungere con tutti gli strumenti a disposizione.

A tal proposito serviranno ad ogni soggetto economico forte motivazione, propensione al cambiamento e flessibilità per arrivare ad una creazione di valore aziendale in costante crescita.

Infine, con "*Mission*" si parla dell'effettiva azione che verrà posta in essere sulla base dei valori e delle *vision* elaborate, grazie alla quale si riusciranno a prendere le decisioni più idonee alla propria realtà, nell'ottica del miglioramento delle risorse a disposizione.

Avendo confermato questi punti, è possibile ora concentrarsi sul fatto di come valori, *vision* e *mission* vengono elaborati attraverso una struttura di *governance* adeguata, mediante la predisposizione di organi amministrativi e di controllo, sviluppando ogni componente programmata con ruoli organizzativi ben definiti. Dalla bibliografia esaminata si deduce come una idonea strategia aziendale sia indice di un buon posizionamento nel mercato e vantaggio competitivo con i *competitors* per il proprio *business*.

Si afferma con certezza che, mediante l'esame del posizionamento strategico prospettico desiderato, si definisce il posizionamento aziendale atteso con l'individuazione dello spazio competitivo nel quale si vuole operare e le conseguenti strategie di *marketing* che si vuole intraprendere.

Riconosciuto quindi il mercato al quale rivolgere la propria offerta d'impresa e le strategie da porre in essere con i *competitors*, si definiranno i contenuti del documento programmatico.

Questi variano in base alle molteplici realtà economiche. È risaputo infatti che si il *Business plan* tratta di uno strumento flessibile, adattabile ad ogni esigenza, ed è grazie a questa sua caratteristica che rileva notevole importanza nell'ambito economico.

Si possono riscontrare degli elementi presenti nella maggior parte dei *Business plan*, i quali sono:

- *Executive summary*, è la parte introduttiva che descrive sinteticamente il progetto imprenditoriale e gli obiettivi che si vuole perseguire. Intento è quello di presentare il *business* ideato ed è quindi importante scrivere con chiarezza ed enfasi, al fine di far percepire al lettore a cosa il *management* aspira;
- La descrizione dell'azienda, sezione dove viene esposta la storia della società e gli intenti che guidano il soggetto economico nella realizzazione di questo progetto;
- Tipologia di servizio o bene prodotto con il processo di produzione idealizzato, in questa parte si illustra che cosa si vuole produrre, perché e con quali modalità, delineando la nascita del prodotto fino al momento della sua entrata nel mercato scelto;
- Analisi del mercato e piano *marketing* per le vendite, in questa divisione si esamina il consumatore finale in contrapposizione ai *trend* di mercato, con riferimento alle strategie di vendita e competizione da porre in essere al fine ultimo di riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo con i concorrenti e individuare il budget vendite a disposizione;
- Posizione competitiva e analisi dei rischi, dall'esame del mercato posta in essere in un momento precedente si riuscirà a procedere all'identificazione dei rischi dell'attività economica, per poi ideare delle strategie al fine di minimizzare eventuali danni;
- *Management* e organizzazione, si descriverà da chi è composto il soggetto economico, quale la sua forma giuridica e quali le esperienze pregresse che questi ha avuto nell'ambito nel quale opera;

- Infine, la parte economico-finanziaria, nella quale vengono rappresentate le componenti finanziarie del progetto e le decisioni prese in considerazione alla situazione nella quale l'imprenditore opera. Nella maggior parte dei *Business plan* si fa riferimento in questa parte al conto economico, allo stato patrimoniale e proiezione del *cash flow*.³

In conclusione, quindi, attraverso il *Business plan* si riesce a definire un progetto da perseguire al fine di raggiungere lo scopo ultimo, favorendo lo sviluppo delle proprie risorse attraverso lo studio e l'analisi dell'ambiente circostante, interno ed esterno.

1.3 - Gli obiettivi del *Business plan*

Generalmente accolta è la tesi secondo la quale il *Business plan* cerca di illustrare, mediante strumenti per un'efficiente pianificazione strategica, eventuali cambiamenti da porre in essere per rendere l'attività più redditizia.

Si tratta di un mezzo attraverso il quale si riesce ad avere una visione pluriennale della propria attività economica, al fine di comprenderne in anticipo i rischi e le opportunità derivanti. Gli studi alla tematica dimostrano come solitamente questo strumento ricopre un arco temporale di 3-5 anni.

È bene precisare che, essendo l'attività un processo in continua evoluzione, l'utilizzatore di questo strumento deve porre in essere un'attenta analisi sugli avvenimenti che accadranno nel corso degli anni. Quello che si intende dire con questo è che, se non correttamente aggiornato, rischierebbe di diventare rapidamente obsoleto.

Gli studi presi in esame, quindi, dimostrano che questo documento di pianificazione ha ruolo importante nella vita dell'azienda, fornendo gli strumenti adatti per ridurre le possibilità di aleatorietà, e allo stesso tempo aumentare le

³ Bove, Antonello. *Il business plan: Guida alla costruzione di un Business plan vincente con la metodologia dei 7 step*. Hoepli, 2012.

possibilità di crescita; nel momento in cui viene redatto con completezza, criticità e obiettività.

Ulteriore questione centrale è: quali sono i suoi utilizzatori finali, in relazione all'impiego che da questi viene posto in essere.

Questo fenomeno è stato osservato empiricamente in diverse occasioni, ma esaminando l'utilizzo del *Business plan* si è arrivati alla conferma che si tratta di uno strumento che può avere vari destinatari.

Per rispondere a questo quesito è bene chiarire in primis che esso serve all'interno dell'azienda come strumento di analisi, permettendo all'imprenditore di avere una visione totalitaria e completa degli obiettivi, in modo tale da riuscire a prevedere le risorse necessarie al proprio progetto e analizzare le dinamiche dello sviluppo. Il fine ultimo, in questa fattispecie, sarà quello di prevedere la creazione di valore all'interno della propria impresa, cercando di performare nel modo più efficace ed efficiente le risorse a disposizione.

Ma in altri casi è strumento utile anche esternamente, poiché rivolto ad investitori e finanziatori, privati o pubblici.

Viene da questi utilizzato per porre in essere una valutazione del progetto presentato, con l'intenzione di capire se questo è redditizio e sostenibile; serve a dimostrare quindi a banche e istituti di credito che si tratta di un progetto meritevole di finanziamento grazie alle strategie adottate.

Questi analizzeranno nel dettaglio le stime e indagini contenute nel *Business plan*, che verranno poi messe a rapporto con statistiche e dati presenti nello stesso settore di riferimento o da aziende con rischi simili.

Basilare è, in questa circostanza, l'attuazione di un'analisi del capitale essenziale all'azienda, descrivendo nel dettaglio l'investimento di cui essa necessita.

A seconda delle sue finalità e destinatari quindi, questo documento potrà presentare conformazione diverse, più specifiche in alcuni ambiti rispetto ad altri. Da ciò si desume l'importanza delle informazioni che vengono inserite al suo interno, ma soprattutto dello stile che verrà adottato, nella chiarezza e veridicità con le quali passeranno le informazioni.

Ed è proprio a causa della sua rilevanza che sarà imprescindibile redigerlo con un lessico semplice e corretto, per riuscire a comprendere le dinamiche programmate e saper, di conseguenza, prendere la decisione più adeguata alla fattispecie analizzata.

Gli ultimi contributi sulla questione mostrano che, a causa della mancanza di norme di legge specifiche a livello civilistico e fiscale per l'utilizzo del *Business plan*, la sua stesura è caratterizzata da elevata soggettività, basata il più delle volte da esperienze pregresse del redattore o dell'imprenditore stesso.

Precisamente ogni fruitore di tale strumento avrà diversi confronti con le controparti presenti nel proprio *team* di lavoro, ma anche *management* o eventuali collaboratori.

Questo fa sì che le considerazioni poste in essere in questa cooperazione portino ad elaborare diverse metodologie, accomunate da una caratteristica comune: essere orientate al mercato e all'incremento del valore aziendale, sotto ogni punto di vista.

Tanto è vero che al giorno d'oggi è sempre più tra le priorità principali di una impresa quella di saper selezionare persone qualificate ed adeguate, in grado di conferire il proprio apporto nelle sfide giornaliere imprenditoriali.

Secondo la definizione sopra data, la soggettività nella stesura di questo strumento potrebbe essere allo stesso tempo un fattore positivo e negativo, con il quale il soggetto economico si dovrà rapportare.

Positivo in quanto l'esperienza nel campo porta il redattore ad avere una consapevolezza tale da riuscire a porre in essere delle valutazioni coerenti e realistiche della propria realtà produttiva.

Al contrario, potrebbe accadere che si tratti di un elemento negativo per il *business* dell'imprenditore poiché la troppa sicurezza del *team* di redattori potenzialmente porta a non porre la corretta attenzione ai fattori variabili, i quali eventualmente verranno sottostimati o sopravvalutati. Può darsi quindi che il *management* incorra in valutazioni non idonee alla propria attività

imprenditoriale, con conseguente effetto negativo nella programmazione e realizzazione degli obiettivi prefissati.

Si può dedurre in modo esaustivo come il processo di redazione parta da un ampio concetto di previsione; infatti, la fase iniziale di individuazione della realtà in cui si opera e dalla quale partire con la stesura del proprio *Business plan* è significativa, e allo stesso tempo delicata.

Seguendo il ragionamento portato avanti è noto come lo studio di eventuali dati storici a disposizione sono un'agevole partenza per la redazione del documento, come accade nelle aziende già avviate; analisi che porta alla diminuzione delle probabilità di elaborare stime inadeguate al proprio progetto imprenditoriale.

Ciò a differenza invece di un'analisi prospettica che presenta vari scenari mutevoli dai quali partire, come avviene per esempio nella redazione di un *Business plan* per una Start-up, la quale dovrà studiare dati e fattispecie per lo più statistici.

Così attraverso l'approfondimento degli scenari alternativi sarà agevole creare un documento previsionale, comprendendo le dinamiche possibili e ipotizzando interventi da svolgere per restare in equilibrio economico e contrastare scenari negativi futuri.

Da ciò nasce l'esigenza da parte dei redattori economisti di sviluppare alcuni principi di redazione per redigere un *Business plan* corretto ed adeguato.

Nella prassi si sono consolidati i seguenti principi: chiarezza, completezza, affidabilità, attendibilità, neutralità, trasparenza e prudenza; in sintesi veridicità dei contenuti.

A. Il principio di chiarezza dispone che il documento dovrà essere redatto in modo semplice e chiaro. Cosicché il progetto, gli obiettivi, le risorse a disposizione e le strategie siano comprensibili al lettore.

È bene indicare una sommaria descrizione del progetto, con l'indicazione e spiegazione di eventuali operazioni straordinarie passate che abbiano, in qualche modo, elevato o diminuito in modo intenso alcuni valori importanti.

Imprescindibile caratteristica sarà l'univocità del lessico utilizzato.

È evidente quindi come il linguaggio utilizzato dovrà essere coerente e dovrà saper cogliere il medesimo significato.

B. Il principio di completezza implica l'introduzione nel progetto di ogni informazione, dato previsionale o consultivo, ritenuta importante e quindi considerevole.

La chiave di lettura di questo principio è il fatto che deve essere preso in considerazione insieme al principio di chiarezza; quindi, sarà sì di notevole importanza l'inserimento di ogni elemento utile, ma ciò deve avvenire con intelligibilità: si parla infatti di completezza sostanziale, riferita al contenuto, e formale, riguardante invece la documentazione.

C. Il principio di affidabilità ed attendibilità chiama in causa la correttezza e serietà delle informazioni contenute nel *Business plan*, comprese le conclusioni alle quali si è arrivati.

Quindi la raccolta dei dati, delle informazioni, la loro analisi e le deduzioni devono attenersi ad una particolare coscienziosità.

Sarà quindi degno di nota indicare quali siano le fonti alle quali si è attinti per ricavare le informazioni, le modalità con le quali sono state gestite ed eventuali assunzioni e ipotesi prese in esame delle variabili presenti nel progetto.

Il confronto degli elementi raccolti porterà ad un giudizio, a delle conclusioni, le quali dovranno essere prese con attendibilità, quindi credibilità.

Tale caratteristica è premiante nei processi logico-deduttivi presenti nel documento.

Tanto più sarà il tempo impiegato nella fase di sviluppo del progetto, maggiore sarà l'affidabilità e l'attendibilità di ciò che è contenuto in esso.

Come spiegato nelle "Linee guida alla redazione del Business Plan":⁴

« Un processo è affidabile quando è atto a compiere una determinata funzione ed il grado di affidabilità è misurato dalla probabilità che tale funzione sia svolta nel

⁴Linee guida elaborate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, a cura del gruppo di lavoro dell'Area Finanza Aziendale, Consigliere Delegato: Marcello Danisi. 2009.

modo specificato, per un determinato periodo di tempo e nelle particolari condizioni di utilizzazione e di ambiente; mentre una simulazione è attendibile quando rappresenta una proiezione fattibile, ossia realizzabile nell'ambito delle condizioni generali in cui l'impresa opera. »

Viene poi previsto il principio di neutralità, riferito alle modalità di trasmissione delle informazioni in senso fattuale: il redattore del *Business plan* deve saper elaborare dei giudizi obiettivi, reali, senza alcune influenze da parte di terzi, come eventuali amministratori.

D. Infine, vi sono i principi di trasparenza e prudenza: grazie al primo, il lettore potrà essere in grado di saper risalire a ritroso i ragionamenti posti in essere nel piano, con possibili allegati informativi. In forza di ciò ogni dato può essere collegato alla sua fonte, per poter capire meglio le congetture alla base.

La prudenza poi è intuita come cautela nell'elaborazione dei possibili scenari presi in considerazione. È intento del redattore del *Business plan* quello di saper creare un equilibrio tra evento certo e circostanza caratterizzata da precarietà, attraverso conclusioni ragionevoli.

Comprendendo quindi tutti i principi necessari per la realizzazione del *Business plan*, si ritiene che la ricerca e il suo esame contribuiscano al miglioramento della conoscenza accademica ed applicativa, a livello economico e non, di determinati fattori riguardanti la redazione di questo strumento.

La ricerca costante ed accurata, apportata sia da studenti, sia da Dottori Commercialisti o Professori di ogni grado, riesce ad apportare un contributo notevole allo sviluppo del *Business plan*, rendendolo sempre più strumento consolidato di agevole utilizzo nelle realtà economiche presenti nel mercato.

1.4 - Incertezza e strumenti di verifica sull'attendibilità del *Business plan*

Seppur è unanime che il *Business plan* sia un documento programmatico sommamente attendibile, alcuni contesti di precarietà nei quali operano i soggetti economici lo mettono a verifica costante e continua. Tale strumento infatti deve

essere studiato e adattato in considerazione al contesto disciplinare dell'analisi posta in essere per il *business*.

Si deduce come sia di notevole utilità sottoporre questo documento a strumenti di verifica sulla sua credibilità.

Questa ricerca si rivolge a individuare i fattori di criticità, sviluppando e testando una serie di ipotesi che indicano come essa possa essere accertata e corretta, tenendo così sotto controllo gli effetti che potrebbe avere sull'attività economica. Quello che si intende dire è che vi sarà sempre una percentuale minima di variabilità, la quale porta a situazioni di precarietà.

Un esempio delucidativo potrebbe essere, a tal riguardo, gli ISA cioè indici sintetici di attendibilità fiscale, introdotti dal legislatore come strumento per la determinazione della base imponibile di coloro che esercitano attività di impresa, arti o professionisti al fine ultimo di assolvere gli obblighi tributari che stanno in capo ad essi, definendo i valori economici dell'impresa.

Si nota come questi indicatori siano elaborati attraverso l'analisi di dati a disposizione per valutare la correttezza della gestione aziendale a livello fiscale. Il loro dovere è quello di creare un rapporto di collaborazione tra contribuente e Agenzia delle Entrate e Riscossione, esaminando con previsione la correttezza dei tributi da versare.

Questi indici si basano su dati contabili storici, quindi degli esercizi precedenti, ma anche futuri, quindi dei risultati d'esercizio che verranno.

“Anzitutto lo stesso ISA 540 A1 “Natura delle stime contabili” ricorda che esistono ‘incertezze insite nelle attività d’impresa’, anche sulle voci relative al bilancio storico, e quindi non esistono approcci deterministici ma occorrono stime, che prevedano anche elevata soggettività.

Sulla determinazione delle variabili di maggior sensibilità del bilancio, si fa esplicito riferimento al sistema di controllo interno ed al “processo per la valutazione del rischio.”⁵

⁵ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, a cura del gruppo di lavoro della commissione finanza e gestione d'impresa. Principi guida per la redazione del Business plan, 2021. Milano.

Si deduce, da ciò citato, come in questa fattispecie la valutazione delle stime contabili non dovrà essere imprescindibile ma sarà presente il fattore insicurezza, caratterizzante l'analisi del rischio.

Una delle similitudini più evidenti tra ISA 540 e il processo di redazione del documento di programmazione, è il fatto che il compilatore di un *Business plan* deve osservare con criticità anche gli elementi certi, valutandoli tenendo in considerazione la probabilità di presenza di scenari di insicurezza.

Avendo confermato la presenza di una percentuale di aleatorietà nella valutazione del rischio, si può ora analizzare un approccio matematico che potrebbe essere utilizzato per ridurre al minimo la percentuale di precarietà nelle stime effettuate: si parla ora dell'analisi del "*What-if*".

È una metodologia flessibile che analizza scenari probabilistici, calcolati in base alla seguente relazione: (rischio = probabilità * impatto).

Si basa sull'esame delle percussioni di alcune variabili rischiose, in considerazione alla loro probabilità di accadimento moltiplicata al loro impatto, quindi al loro valore atteso. Osservando la banda di oscillazione si determinerà il margine all'interno del quale il valore calcolato è libero di fluttuare senza portare a cambiamenti del risultato atteso.

Quindi maggiore sarà l'ampiezza di questa banda, meno preciso sarà il risultato poiché esso è poco sensibile alle variazioni considerate.

Al contrario, minore sarà l'ampiezza della banda, maggiore la volatilità del risultato in funzione dei cambiamenti mutevoli che lo compongono.

Si può definire dunque l'alta o bassa probabilità che un variabile modifichi l'accadimento del risultato analizzato e delle conseguenze alle quali porterebbe.

Qualora tale equazione presenti valore di rischio rilevante allora la probabilità del suo avvenimento è elevata, e viceversa.

Da questa stima si riuscirà in conclusione a prevedere le misure da adottare per ridurre il rischio dell'incidenza in merito alle variabili negative studiate, rapportate alla loro probabilità.

Potrebbe essere preso in esame un ulteriore strumento di verifica, che riveste notevole rilevanza in ambito programmatico. Si parla dello “*Stress test*” del *Business plan*: è lo studio dell’impatto delle variabili di rischio nel periodo di riferimento, al fine della costruzione degli ipotetici scenari futuri, principalmente analizzando le soluzioni che si vuole adottare per gli eventi incerti.

Grazie alla corrente di pensiero della “*Sensitivity analysis*” si definiscono le migliori pratiche per evitare di imbattersi in errori di valutazione, le quali vengono periodicamente studiate anche dal legislatore e da ricercatori.

In forza del loro lavoro svolto si è arrivati alla definizione di un modello di linee guida che possono essere applicate nella programmazione aziendale, le quali evidenziano gli errori più comuni che vengono riscontrati nei progetti imprenditoriali, nello specifico del *Business plan*.

Esempi di tali difetti possono essere: analisi incompleta di un eventuale problema, valutazione eccessiva di una variabile, eccessivo livello di soggettività nelle stime. Le argomentazioni appena illustrate valgono a riprova del fatto che si consiglia ad ogni imprenditore in senso lato di adottare un equilibrio non semplice da raggiungere, che tenga presente e sotto controllo le perplessità del redattore, oltre che dati e stime a disposizione.

Tutto ciò può essere confermato, ancora una volta, da uno studio posto in essere dall’economista Albert Humphrey; il quale fa dedurre come l’incertezza sia un elemento intrinseco nell’attività programmatica, ma che può essere messo a verifica.

Di significato interesse è infatti la correlazione e dipendenza tra *Business plan* e analisi SWOT, altro strumento di pianificazione.

La nascita dello strumento *SWOT Analysis* si deve all’economista statunitense sopra citato, professore dell’Università di Stanford.

Egli, circa negli anni ‘50, cercò di ideare questo strumento per comprendere come si sviluppano i fattori di fallimento ed inefficacia all’interno di un progetto imprenditoriale, con l’intento ultimo di ottimizzare il programma analizzato in un contesto di incertezza, intesa in senso generale.

Utilizzò i dati forniti dalla Fortune 500, una lista annuale pubblicata dalla rivista Fortune che classifica le 500 maggiori imprese societarie statunitensi misurate sulla base del loro fatturato.

Riusci a capire che la causa scatenata più comune degli insuccessi programmi posti in essere dalle aziende analizzate, era l'incapacità del *team di management* nel fissare obiettivi strategici, ma in particolare realizzabili.

Il meccanismo che riuscì a escogitare, tuttora utilizzato dalle aziende, consente uno studio scientifico e razionale dei contesti interni ed esterni, dando particolare attenzione a tutte le informazioni che potrebbero influenzare il sistema.

L'analisi SWOT cerca quindi di dare all'utilizzatore del *Business plan* una reale visione delle condizioni dell'azienda nel contesto in cui opera, nella sua più possibile totalità.

Il fine ultimo è quello di saper razionalizzare la fase decisionale di ogni scelta che apporti ipotetici cambiamenti.

Ad oggi rappresenta uno degli strumenti più utilizzati grazie ai suoi connotati principali: versatilità, dinamicità e semplicità.

Di rilevante interesse è l'esame dei 4 parametri determinati che compongono questo strumento:

1. *Strengths*: in questa sezione verranno analizzati i punti di forza del *business* aziendale per la qualsiasi fattispecie l'impresa si trovi a dover affrontare;
2. *Weaknesses*: sono i fattori di debolezza, da tener bene in considerazione per non incorrere in spiacevoli inconvenienti ed errori nel futuro. Si tratta del parametro più difficile da analizzare, in quanto saper ammettere i punti critici dell'attività aziendale non è automatico e semplice; servirà infatti obiettività, pena compromissione del lavoro eseguito;
3. *Opportunities*: si tratta della previsione delle opportunità che potrebbero nascere a seguito dell'iniziativa, sono gli aspetti positivi e le strategie che verranno usate per realizzare gli obiettivi prefissati;
4. *Threats*: infine verranno approfondite le minacce e pericoli che derivano dall'ambiente aziendale, interno ed esterno.

Complessivamente la matrice SWOT si estende in queste variabili, definite endogene ed esogene.

Con variabili endogene si intendono i fattori dell'analisi dell'ambiente interno organizzativo, quindi *strengths* e *weakness*. Esempi possono essere le competenze tecnologiche avanzate, che se ben sfruttate rappresentano un punto di forza che differenzia notevolmente l'azienda nel mercato di riferimento, al contrario un debole bacino di clienti fidelizzati rappresenta una debolezza sulla quale dover lavorare.

A differenza, le variabili esogene analizzano l'ambiente esterno attraverso le *opportunities* e *threats*.

Le opportunità, se correttamente individuate, sono per il *management* una risorsa primaria di crescita, in termini di guadagni ma anche di competizione nel mercato.

Per contro le minacce sono un rischio da tenere sotto controllo, in quanto potrebbero incidere negativamente sulla vita e sui risultati aziendali. Come già chiarito in precedenza, si tratta di variabili di difficile programmazione, in quanto il rischio è un fattore intrinseco nella natura di ogni azienda.

Ciò porta a concludere che priorità sia quella di saper reagire e controllare il più possibile questo fattore, al fine ultimo di minimizzare i danni che potrebbe apporre all'equilibrio imprenditoriale.

Si ritiene dunque che dal loro incrocio emerge una situazione figurativa completa dell'intero sistema aziendale.

L'intento è quello di analizzare a 360 gradi ogni variabile sopra citata, per esaminare in modo obiettivo e razionale il posizionamento dell'azienda, riuscendo ad osservare ogni possibile scenario di sviluppo e non.

Essendo meccanismo dettagliato, la sua redazione richiede un arco di tempo notevolmente lungo e complesso; ed è per questo motivo che il suo utilizzatore dovrà avere attribuiti ben precisi: essere competente nel settore di riferimento, capace di saper indagare minuziosamente ogni variabile e contesto in cui opera l'impresa; anche quelle che apparentemente sembrano marginali e trascurabili.

Tutto ciò deve essere attuato con criteri di oggettività e neutralità, presenti anche nella redazione del *Business plan*.

Lo studio in esame fa comprendere come lo scopo di questo strumento sia quindi quello definire le occasioni di crescita nel proprio settore e mercato di riferimento con la caratteristica della flessibilità, le quali derivano da una stima dei punti di debolezza e forza ricavati dagli scenari di opportunità programmati.

Come il *Business plan*, l'analisi SWOT può essere utilizzata in ogni fase della vita di un progetto imprenditoriale.

Sinteticamente il suo funzionamento si evolve con le seguenti modalità: verrà inizialmente posta in essere un'analisi del contesto territoriale ed economico sul quale si opera, successivamente saranno esaminate le quattro sezioni, infine saranno identificate eventuali strategie per cercare di trovare rimedio alle componenti negative, contrapponendole alle opportunità individuate.

A tal proposito, quindi, consentirà di analizzare nel dettaglio le strategie, il fabbisogno e la flessibilità d'intervento dell'imprenditore.

Essendo, come il *Business plan*, strumento dinamico, vi è il rischio di porre in essere sottovalutazioni degli aspetti negativi, e viceversa, descrivendo la realtà in modo troppo semplice e compendioso.

Viene consigliato quindi di tenere sempre in considerazione i contesti di incertezza nei quali ogni soggetto economico opera e di saper predisporre opportuni strumenti per tenere sotto controllo eventuali rischi.

La sua struttura sarà la seguente:

SWOT ANALYSIS		ANALISI INTERNA	
		Forze	Debolezze
A N A L I S I E S T E R N A	Opportunità	<i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	<i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	<i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	<i>Strategie W-T:</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acquiscano i punti di debolezza.

In definitiva si riuscirà a capire se la programmazione pensata attraverso il *Business plan* è nelle condizioni di reggere il futuro analizzato con la *SWOT Analysis*, avendo infine una visione globale della realtà nella quale opera il *management*, fino ad arrivare ad analizzare un futuro multiennale.

Ciò scritto fino ad ora porta a riconfermare che i contesti di incertezza nei quali operano i soggetti economici in senso lato sono infiniti. Starà poi al *management* scegliere lo strumento di verifica del *Business plan* più adeguato alla propria realtà produttiva.

Concludendo, le ipotesi presentate in questo paragrafo sono accomunate dall'idea che l'imprenditore è quotidianamente accompagnato nella sua attività dal rischio, eppure, vede nel futuro opportunità che nessun'altro è nella posizione di vedere.

CAPITOLO 2

LE START-UP INNOVATIVE

2.1 – Nascita ed evoluzione del termine “Start-up”

Oggigiorno il termine “Start-up” è sempre più riconosciuto in ambito economico, ciò grazie al suo lungo perfezionamento e progresso nel tempo che hanno attirato l’attenzione degli studiosi verso questa nuova tipologia di impresa.

Molti furono gli economisti e imprenditori che cercarono di trovare una definizione univoca, ma si concluse che il modello delle Start-up è flessibile e adattabile alle nuove realtà economiche; quindi, può assumere diverse accezioni. In assenza di parametri univoci, molti ricercatori concordano sul fatto che il termine in questione presenta delle caratteristiche comuni, tra le più importanti:

- Innovazione, ogni Start-up è tale perché ad alto contenuto progressista intrinseco;
- Scalabilità, la quale prevede una crescita esponenziale del *business* ideato;
- Replicabilità, quando il modello di *business* può essere esportato in altri Paesi e contesti efficacemente;
- Temporaneità.

Eric Ries, imprenditore e blogger statunitense, fu uno tra i primi ad analizzare e teorizzare il termine di “Start-up” riscuotendo notevole successo. Egli pubblicò poi le sue conclusioni nel noto libro intitolato “*The Lean Start-up*” (2011).

Il libro sopra citato racconta l’esperienza dell’autore nel campo imprenditoriale di una società di videogiochi, vicenda che lo ha portato a sviluppare alcuni concetti principali del mondo delle nuove realtà innovative.

Ries afferma come « L’imprenditorialità è una forma di gestione aziendale » caratterizzata da regole, processi, strategie proprie e innovative per garantire alle Start-up una crescita costante nel tempo e nel mercato di riferimento.

Egli, sulla base delle proprie considerazioni, definisce la Start-up come:

« Una istituzione creata dagli uomini con lo scopo di produrre beni o servizi in condizioni di estrema incertezza »⁶, ed è proprio analizzando le variabili incerte presenti nei progetti imprenditoriali che riuscì ad elaborare la metodologia *Lean Start-up*.

Il sistema sopra citato si basa su cinque presupposti importanti:

- Gli imprenditori sono ovunque, quindi il fattore della concorrenza deve essere tenuto sotto controllo;
- L'imprenditorialità rappresenta una forma di *management*;
- Le Start-up imparano come costruire un *business* sostenibile attraverso il processo di "*Validated Learning*", basato su esperimenti scientifici costanti sulla propria attività imprenditoriale;
- L'attività fondamentale di queste nuove realtà imprenditoriali è quella di trasformare le idee in prodotti, misurare le risposte dei clienti e sulla base di queste decidere come proseguire. Lo stesso autore definì il processo come "*Build - Measure - Learn*";
- Infine, in queste realtà sono necessari nuovi modelli di contabilità, denominati "*Innovation Accounting*", caratterizzati da moderni indicatori utilizzati per analizzare l'andamento della crescita del *business*.

L'autore ritiene come ogni Start-up debba possedere la capacità di creare valore per i propri clienti e quindi aumentare l'espansione della propria *business idea*. Ciò può essere posto in essere effettuando alcuni test sul proprio *target* di clientela, per verificare il livello di gradimento dei prodotti o servizi idealizzati, i quali poi potranno generare valore economico una volta inseriti nel mercato di riferimento.

Le argomentazioni appena illustrate portano a concludere che, sulla base dei risultati ottenuti, gli imprenditori potranno decidere se iniziare la produzione ed entrare nel mercato con il prodotto idealizzato, oppure, al contrario, apportare le necessarie modifiche al fine di rendere il prodotto più innovativo e apprezzato dal *target* di clienti esaminato.

⁶ Eric Ries, *The Lean Start-up: how constant innovation creates radically successful businesses*, 2011.

Si deduce quindi come le Start-up debbano trasformare le loro idee in prototipi, i quali verranno fatti interagire con i consumatori finali per ottenere dei *feedback* quantitativi e qualitativi da analizzare.

Una volta validato il proprio *business*, Ries teorizza dei modelli improntati alla crescita delle Start-up, sviluppandone in linea di principio tre:

- Il primo modello prevede che le Start-up si focalizzano su creare rapporti di lunga durata con i propri clienti, basando le proprie decisioni e revisioni strategiche sulla percentuale di clientela che abbandona i prodotti e servizi offerti;
- Il secondo modello vede come punto di sviluppo la trasmissione del proprio *business* all'interno di una rete internet, dove il livello di gradimento del prodotto offerto verrà calcolato sulla base del coefficiente di viralità;
- Infine, il terzo modello è basato sulla promozione e sulla pubblicità a pagamento.

Attraverso quest'analisi quindi Ries è giunto alla conclusione che per le Start-up è fondamentale ottimizzare la propria attività nella prima fase di crescita, essendo realtà in continua evoluzione e rinnovamento nel tempo, e quindi necessitano di un ambiente reattivo e strategico.

Di rilevante interesse è altresì lo studio posto in essere da Steve Blank.

Egli è uno tra i più importanti esponenti imprenditori nell'economia della Silicon Valley e sulla base della propria esperienza lavorativa definisce il termine in esame come: « Un'organizzazione temporanea, con lo scopo di creare un *Business Model* scalabile e ripetibile » ed è perciò molto diversa da un'impresa tradizionale.

Ritiene quindi che una Start-up è una fase transitoria, nella quale gli inventori operano con lo scopo di diventare nel tempo un'impresa consolidata nel mercato di riferimento, attraverso la ricerca di un modello di *business* consono ed efficiente per il proprio progetto imprenditoriale.

Il modello in esame dovrà essere scalabile, quindi operabile in un mercato ampio, ed replicabile in ambiti e luoghi diversi.

Complessivamente, attraverso il *Business Model* si potrà porre in essere la sperimentazione del prodotto o servizio offerto nel mercato di riferimento.

Similmente a quanto affermato da Eric Ries, dal grado di apprezzamento del prodotto idealizzato dalla clientela si potranno attuare delle previsioni future sul margine delle vendite.

Le argomentazioni appena illustrate valgono a riprova del fatto che si tratta di una realtà temporanea, in quanto le Start-up nascono con l'obiettivo di crescere rapidamente e di trasformarsi poi in un'impresa di dimensioni consolidate, è quindi la fase di avvio di un percorso di sviluppo.

Il termine in esame è stato infine discusso da un altro personaggio rilevante, economista e imprenditore informatico: Paul Graham.

Egli definisce le Start-up come « Una società concepita per crescere velocemente », sottolineando quindi come la crescita rapida sia caratteristica essenziale e primaria di queste realtà innovative.

Nel dettaglio, Graham ritiene che per avere una Start-up di successo siano necessari tre elementi:

- Personale altamente qualificato;
- Realizzare un prodotto che i clienti desiderano veramente;
- Usufruire di meno risorse finanziarie possibili.

Una delle cause primarie di fallimento analizzate da Graham è proprio il fatto che l'imprenditore non si interessa delle volontà della clientela di riferimento, portando così la nuova impresa a produrre dei servizi o beni non corrispondenti alle richieste del mercato.

Si deduce, di conseguenza, come il *Business plan* e le scelte aziendali poste in essere devono essere funzionali al raggiungimento dell'obiettivo vitale, che rende dinamica la realtà nella quale stanno operando i *management*.

Concludendo, lo studio del termine “Start-up” contribuisce alla comprensione del processo reattivo e dinamico nel quale gli inventori operano, trattandosi di aziende

innovative e progettate per crescere rapidamente nel mercato sfruttando le innovazioni idealizzate, caratterizzate anche dal rischio intrinseco di fallimento come tutte le altre realtà produttive presenti nell'economia.

2.2 – Inquadramento normativo di una Start-up e di un Incubatore certificato

Dallo studio empirico della disciplina normativa delle Start-up, si può comprendere in maniera esauriente come il Governo nazionale italiano, attraverso l'adozione di un Decreto Legge, nel 2012 ha introdotto delle misure urgenti per cercare di dare impulso alla crescita economica del Paese, il quale riversava in una situazione critica a causa delle conseguenze derivanti dalla crisi finanziaria mondiale avvenuta nel 2007-2008, ma anche per l'elevato debito pubblico accumulato negli anni.

Tale fattispecie portò il legislatore ad incentivare la creazione di un panorama economico nazionale nuovo, più innovativo, al fine di contrastare la drastica riduzione del numero delle imprese e tutelare l'equilibrio precario dell'economia. Ciò servì, e serve tuttora, per facilitare la nascita e lo sviluppo di nuove imprese innovative ad alto valore tecnologico, con l'obiettivo di creare una cultura imprenditoriale audace.

Entrato in vigore il 3 luglio 2013, il D.L. numero 179/2012 “Decreto crescita - bis” ha previsto all'Articolo 25 la nascita di una nuova impresa denominata “Start-up innovativa”, agevolata nella sua nascita e crescita dall'ente pubblico indicato come “Incubatore certificato”.

Essendo ambito economico subordinato a vari mutamenti, la sua disciplina è stata sottoposta negli anni ad alcuni interventi di modifiche legislative, tra le quali nel 2015 (D.L. n.3/2015 - “*Investment Compact*”) è stato esteso da quarantotto a sessanta mesi il limite temporale entro cui ottenere lo status di “Start-up innovativa” dalla sua nascita, quindi dalla data della stipulazione dell'atto costitutivo.

Ciò fatto dal legislatore portò l'ampliamento dell'ambito di applicazione della normativa, rendendo meno stringenti i requisiti di accesso e di conseguenza allargando il numero delle aziende che possono beneficiare della disciplina in esame.

Nello specifico viene previsto che le disposizioni contenute nel D.L. 179/2012 sono dirette a favorire la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico, la nuova imprenditorialità e l'occupazione, in particolare giovanile, con riguardo alle imprese Start-up innovative.⁷

Le prescrizioni definiscono, nell'Articolo 25, la Start-up innovativa come:

« La società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea, residente in Italia ai sensi dell'articolo 73 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione. »

Il legislatore introduce, nel modo sopra citato, la definizione di Start-up con l'obiettivo primario di supportarle nel loro sviluppo, durante il loro iniziale ciclo di vita, nelle relazioni con il mercato esterno e il settore di riferimento che le riguardano.

Attraverso l'analisi dell'articolo si deduce come questo delinea il profilo di una impresa, la quale si sviluppa attraverso una società di capitali oppure potrebbe manifestarsi anche in forma cooperativa.

Quindi è unanime il fatto che una qualsiasi Start-up potrebbe evolversi attraverso le seguenti forme societarie: società per azioni, società a responsabilità limitata, società in accomandita per azioni e cooperativa.

In questo contesto il legislatore ha introdotto alcuni limiti, al fine ultimo di definire la categoria di imprese che possono beneficiare della disciplina in esame.

⁷ Articolo 25, co. 1, decreto legge 18/10/2012, n. 179

Si tratta infatti di un'adesione volontaria e non obbligatoria, starà quindi al *management* o al *team* di inventori decidere se avvalersi dei vari benefici previsti dalla disciplina e sottostare quindi ai requisiti richiesti dal legislatore.

Un limite importante che viene richiesto è quello che viene predisposto per la sua creazione, ossia che le azioni o quote rappresentative del capitale sociale non dovranno essere sottoposte a quotazione in mercati regolamentati o in sistemi multilaterali di negoziazione.

Oltre al requisito sollecitato per la sua forma giuridica e la suddivisione del capitale, necessario è inoltre il presupposto richiesto per l'attività, la quale dovrà essere attuata per sviluppare e introdurre prodotti, servizi o processi produttivi innovativi ad alto valore tecnologico.

Inoltre, prendendo in considerazione le ultime prerogative richieste, l'impresa per poter essere qualificata come "Start-up innovativa" dovrà rispettare determinati requisiti, alcuni obbligatori ed altri alternativi, predisposti nel decreto in esame.

Tra le caratteristiche essenziali per aversi una "Start-up", all'Articolo 25, comma 2, lett. da b) a g), vi sono:

- La sede principale dei propri affari e interessi dovrà situarsi in Italia, ai sensi dell'articolo 73 TUIR, oppure in uno Stato membro dell'Unione Europea;
- È costituita e svolge attività di impresa da non più di quarantotto mesi, divenuti poi sessanta con modifica legislativa;
- A partire dal secondo anno di attività della Start-up innovativa, il totale del valore della produzione annua, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio, non è superiore a 5 milioni di euro;
- Non distribuisce, e non ha distribuito, utili;
- Ha, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;

- Non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda; quindi, non è stata soggetta ad operazioni straordinarie pregresse.

Ciò appena definito sono tutti gli attributi necessari all'azienda inderogabilmente. In altre parole, il legislatore richiede la sussistenza di tutte queste condizioni per ricevere lo status giuridico di "Start-up innovativa".

Come preannunciato in precedenza, oltre ai requisiti obbligatori, il Governo ha previsto che per essere qualificata come tale, una Start-up deve possedere anche uno tra i requisiti "alternativi", previsto dal decreto in esame, precisamente all'Articolo 25, lettera h.

Questi riguardano soglie di spese in ricerca e sviluppo sostenute, la cui quota minima è del 15% del maggiore valore tra fatturato e costo della produzione. Oppure potrebbe trattarsi dell'impiego di personale altamente qualificato, attraverso collaboratori o dipendenti subordinati in misura pari ad almeno $\frac{2}{3}$ del personale complessivo; ma potrebbe trattarsi anche del possesso di una privativa industriale, quindi brevetti, o titolarità di diritti relativi ad un software originario registrato presso la SIAE.

A tal riguardo va osservato che, una Start-up innovativa in possesso dei requisiti sopra citati potrebbe ottenere un'ulteriore qualifica ossia quella di "Start-up innovativa a vocazione sociale - SIAVS" qualora questa operasse in uno dei settori individuati dalla normativa nazionale sulle imprese sociali, quindi orientate da finalità sociali.

Per una migliore comprensione di ciò, potrebbe trattarsi dei seguenti settori di applicazione: assistenza sanitaria, formazione, istruzione, tutela dell'ecosistema. Occorre specificare infine che la concessione di tale status non comporta benefici ulteriori, oltre a quelli già previsti dalla normativa generale.

Dallo studio empirico della disciplina delle Start-up, si può comprendere in modo esauriente come ulteriore fondamentale condizione reclamata è che le imprese siano iscritte nella sezione speciale del Registro delle Imprese, la quale è stata

predisposta appositamente dalle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltori.

La sussistenza dei requisiti essenziali richiesti verrà certificata attraverso apposita documentazione, redatta dal legale rappresentante e depositata presso l'Ufficio del Registro Imprese.

È bene chiarire che le modalità previste per il processo di iscrizione a Registro sono medesime a quelle di una normale società; quindi, la domanda di iscrizione potrà avvenire in forma telematica attraverso un modello informatico.

La compilazione della documentazione avviene con semplicità, grazie alla predisposizione da parte del legislatore di modelli standard e di linee guida con delucidazione dei passaggi richiesti.

Importante è enfatizzare il fatto che viene previsto l'obbligo per ogni Start-up, ma anche per ogni altra impresa, di aggiornare le informazioni sopra riportate almeno una volta l'anno; ciò al fine di dimostrare il mantenimento dei requisiti previsti. Seguendo il ragionamento posto in essere, sarà di notevole deduzione il fatto che, perdendo uno dei requisiti richiesti, la Start-up verrà cancellata dalla sezione speciale e quindi non potrà più beneficiare delle agevolazioni previste.

Allo scopo di rendere il controllo dei profili semplice e rapido è stato predisposto un *Database* ufficiale dalle Camere di Commercio, nel quale vengono raccolte le informazioni delle Start-up e PMI innovative italiane.

Queste, dopo essersi iscritte e aver creato il loro profilo pubblico, potranno presentarsi e descrivere gli aspetti innovativi della nuova impresa.

Si tratta di un profilo gratuito, personalizzabile e modificabile in qualsiasi momento.

In tal modo, si riuscirà a porre in essere un sistema di pubblicità innovativa rivolto a più soggetti. Infatti, eventuali investitori, finanziatori o privati potranno scoprire nuove realtà sulle quali investire oppure le stesse Camere di Commercio potranno attuare eventuali controlli.

Oltre alla pubblicazione dei dati richiesti nel *Database*, viene sollecitata alle Start-up una relazione annuale attraverso la quale sarà posto in essere un'attività di monitoraggio e valutazione da parte del Ministero dello sviluppo economico.

Di nota rilevanza per le società in esame sono le recenti novità introdotte dal legislatore attraverso il D.L. "Rilancio" n. 34 del 19 maggio 2020, convertito poi nella Legge 17 luglio 2020 n. 77, al fine del loro rafforzamento. Tra le quali:

- Assegnazione di risorse economiche aggiuntive attraverso il fondo di sostegno al *Venture Capital* per sostenere gli investimenti nel capitale delle imprese in esame;
- Estensione dell'ammissibilità per credito di imposta in ricerca e sviluppo per i soggetti che commissionano attività alle Start-up;
- Proroga di dodici mesi al termine di permanenza nella sezione speciale del registro delle imprese;
- Introduzione di investimenti in *equity* per le persone fisiche per incentivare eventuali investimenti in Start-up da parte di persone fisiche;
- Estensione delle agevolazioni riferite alle Start-up localizzate nel territorio a rischio sismico aquilano.⁸

Avendo confermato questi punti, è possibile ora concentrarsi sullo studio dell'ente pubblico denominato "Incubatore certificato", in particolare è importante chiarirne il significato e il rilevante compito agevolativo svolto nei confronti delle Start-up innovative.

L'Articolo 25, comma 5, D.L. n. 179/2012 lo definisce come segue:

« È una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano quindi una *Societas Europaea*, residente in Italia ai sensi dell'Articolo 73 del decreto del Presidente della Repubblica 22/12/1986, numero 917, che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di una Start-up innovativa. »

⁸ Scheda di sintesi, "La strategia nazionale per le Start-up e le PMI innovative" predisposta dal Ministero dell'economia, ottobre 2020.

In altri termini, si tratta di un ente al quale il legislatore italiano affida il delicato e importante compito di accompagnamento nell'evoluzione di una nuova Start-up, rappresenta quindi un programma collaborativo.

Nello specifico, grazie agli Incubatori certificati, ogni *management* con l'intenzione di creare una nuova realtà innovativa sarà nelle condizioni di essere formato attraverso idonei corsi di formazione, per imparare a gestire in modo efficiente il proprio *business*, e sarà anche aiutato nell'effettiva elaborazione dell'idea imprenditoriale attraverso la predisposizione del progetto iniziale con il documento programmatico denominato *Business plan*.

Infine, dopo l'attività di avvio delle nuove realtà imprenditoriali, l'Incubatore ha l'importante compito di informare in merito alle moderne normative le nuove imprese che le riguardano.

Sinteticamente, si tratta quindi di una forma di affiancamento che si sviluppa con l'elaborazione degli strumenti di lavoro principali, eventualmente predisponendo alla nuova impresa degli uffici fisici o di *co-working* nei quali sviluppare le proprie idee imprenditoriali.

Una delle similitudini più evidenti tra Start-up innovativa e Incubatore certificato è che, anche per quest'ultimo, vengono richiesti dei requisiti al fine di beneficiare della disciplina e poter essere riconosciuti come tali.

Elencate nell'Articolo sopra citato, le caratteristiche riguardano:

- «Disporre di strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere Start-up innovative, quali spazi riservati per poter installare attrezzature di prova, test, verifica o ricerca;
- Disporre di attrezzature adeguate all'attività delle Start-up innovative, quali sistemi di accesso in banda ultra-larga alla rete internet, sale riunioni, macchinari per test, prove o prototipi;
- È amministrato o diretto da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione e ha a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;

- Ha regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a Start-up innovative;
- Ha adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a Start-up innovative, la cui sussistenza è valutata ai sensi del comma 7.»

In modo simile alle Start-up, la sussistenza dei requisiti sopra citati dovrà essere autocertificata dall'Incubatore con la sottoscrizione di una dichiarazione redatta dal rappresentante legale.

Al fine di ottenere lo status di “Incubatori certificati”, la dichiarazione dovrà essere depositata all'ufficio della Camera di commercio per poter essere iscritte nella Sezione speciale del Registro delle imprese.

Si deduce facilmente come la domanda di iscrizione dovrà contenere le informazioni richieste e dovrà essere aggiornata con cadenza almeno annuale.

Per una miglior comprensione della questione è importante chiarire il fatto che vengono predisposti, attraverso decreto del Ministero dello sviluppo economico, alcuni valori minimi che un Incubatore deve possedere, tra i quali:

- «Numero di candidature di progetti di costituzione e/o incubazione di start-up innovative ricevute e valutate nel corso dell'anno;
- Numero di start-up innovative avviate e ospitate nell'anno;
- Numero di start-up innovative uscite nell'anno;
- Numero complessivo di collaboratori e personale ospitato;
- Percentuale di variazione del numero complessivo degli occupati rispetto all'anno, precedente;
- Tasso di crescita media del valore della produzione delle start-up innovative incubate;
- Capitali di rischio ovvero finanziamenti, messi a disposizione dall'Unione europea, dallo Stato e dalle regioni, raccolti a favore delle start-up innovative incubate;

- Numero di brevetti registrati dalle start-up innovative incubate, tenendo conto del relativo settore merceologico di appartenenza. »⁹

È di notevole interesse la predisposizione realizzata del legislatore di un obbligo generale in merito alla pubblicazione nella Home page del sito internet di ogni Incubatore certificato e di ogni Start-up di alcune informazioni basilari, al fine di rendere effettivi i principi di trasparenza e accessibilità per i soggetti terzi.

Alcuni esempi delucidativi sono: indicazione della sede principale e di eventuali sussidiarie, l'oggetto sociale, una breve descrizione dell'attività che viene posta in essere oppure l'elencazione dei soci presenti nel progetto imprenditoriale per le Start-up oppure l'esposizione delle strutture e attrezzature a disposizione per gli Incubatori certificati.

Si ritiene che questa ricerca contribuisca al miglioramento della comprensione accademica sulle caratteristiche riguardanti le Start-up e gli Incubatori certificati previsti a livello normativo.

Complessivamente e sinteticamente, con ogni connessa implicazione, è possibile affermare che le Start-up sono società ad alto valore tecnologico con un progetto imprenditoriale fortemente innovativo, le quali contribuiscono alla crescita del Paese.

Alcune di queste potrebbero essere agevolate nella loro crescita e sviluppo dagli Incubatori certificati, i quali offrono servizi e prestazioni funzionali allo sviluppo della nuova realtà innovativa, operando in linea generale senza scopo di lucro.

⁹ Articolo 25, co. 7, lettera da a) ad h), decreto legge 18/10/2012, n. 179

2.3 – Le agevolazioni fiscali per le Start-up innovative

Per una migliore comprensione della normativa giuridica delle Start-up, è di notevole interesse comprendere le agevolazioni che vengono predisposte fiscalmente per queste nuove realtà innovative.

Tale competenza decisionale è del Ministero dello sviluppo economico, direzione generale per la politica industriale, innovazione e PMI, al quale spetta annualmente il compito di predisporre delle misure atte a stimolare e incrementare gli aiuti di varia natura programmati per le nuove imprese, quindi sono a supporto dell'imprenditorialità.

Essendo materia in continuo mutamento, consegue che anche la sua disciplina giuridica è in costante aggiornamento.

Come dimostra la disciplina in esame, vengono predisposte delle misure di sostegno per tutte le varie fasi di sviluppo delle realtà innovative che possiedono i requisiti previsti. Precisamente verrà dato iniziale sostegno per l'avviamento dell'attività, con conseguente accesso ai finanziamenti agevolativi, verranno poi offerti incentivi sugli investimenti nel capitale di rischio delle Start-up, ed infine verranno supportate dopo la fase iniziale di sviluppo per consolidare l'attività avviata.

In seguito, verranno elencati gli incentivi principali riconosciuti dal Ministero dello sviluppo economico, analizzati sulla base delle linee guida predisposte dal Governo.

1- A partire dal 1 gennaio 2017, il legislatore ha previsto un importante sgravio fiscale per gli investitori che effettuano collocamenti di denaro nel capitale di rischio nelle Start-up innovative.

Il termine "sgravio fiscale" indica eventuali esoneri o agevolazioni predisposti per una categoria determinata di soggetti, individuati da apposita normativa di legge, in relazione al pagamento delle tasse dovute all'erario. Si tratta di una forma di incentivo indiretto alla funzione dell'investimento, stimolando quindi la formazione del risparmio ed incentivo al consumo di beni o servizi.

L'impulso all'investimento viene così predisposto:

- Per le persone giuridiche vi è una deduzione Ires pari al 30% dell'ammontare investito, fino ad un massimo di 1,8 milioni di euro;
- Per le persone fisiche è prevista una detrazione dall'imposta lorda dovuta a fini Irpef pari al 30% dell'ammontare investito, per un massimo di 1 milione di euro.

Lo sgravio fiscale in esame potrà essere fruito al sussistere di un requisito, cioè il mantenimento della partecipazione nella Start-up innovativa per un minimo di 3 anni.

2- Un ulteriore incentivo fiscale “in de minimis” per le Start-up innovative prevede una detrazione ai fini Irpef, destinata quindi alle persone fisiche che impiegano denaro nel capitale di rischio delle Start-up innovative, ma anche nelle PMI innovative.

Tali agevolazioni sono state concesse attraverso una normativa europea, con il Regolamento “de minimis” n. 1407/2013 della Commissione Europea del 18 dicembre 2013.

Dall'analisi della normativa in esame si evince che per la fruizione dell'incentivo in questione, il legale rappresentante della Start-up o PMI è tenuto a presentare una richiesta nella piattaforma informativa denominata “Incentivi fiscali in regime de minimis per investimenti”.

Il sostegno in esame è rivolto alle Start-up innovative, PMI innovative ma anche agli Incubatori certificati iscritti nel registro delle imprese.

3- Il legislatore ha istituito inoltre un Fondo di Garanzia per le Piccole e Medie Imprese, a capitale pubblico, che facilita l'accesso al credito concedendo garanzie sui prestiti bancari.

Tali garanzie coprono fino all'80 % del credito erogato dalla banca alle Start-up e agli Incubatori certificati, fino ad un massimo di 5 milioni di euro.

Si tratta di un intervento semplificato, gratuito e diretto.

La garanzia può essere concessa in varie forme, tra le quali:

- Automatica, quando non viene eseguita alcuna valutazione dei dati di bilancio nelle imprese ma si analizza la due diligence erogata dall'istituto di credito che sta amministrando l'operazione;
- Prioritaria, le istanze di richiesta da parte delle aziende vengono valutate con tempistiche più rapide rispetto a quelle ordinarie;
- Gratuita, in tale ipotesi non sono previsti costi per l'accesso all'incentivo in esame.

4- *Smart&Start* Italia è l'incentivo predisposto annualmente dal Governo con il fine ultimo di sostenere la nascita e lo sviluppo di Start-up innovative, attraverso l'erogazione di un finanziamento a tasso zero per progetti di sviluppo imprenditoriale.

Dovrà essere redatto dal richiedente un programma di spese, le quali dovranno essere comprese tra 100 mila e 1,5 milioni di euro.

Peculiarità di tale incentivo è che non sono richieste garanzie e il finanziamento copre fino all'80 % delle spese programmate, nei limiti sopra espressi.

Qualora la Start-up fosse costituita da sole donne e/o giovani con età sotto i 35 anni, oppure se tra i soci è presente un esperto con il titolo di dottore di ricerca italiano che lavora all'estero ma ha intenzioni di tornare in Italia, la percentuale di copertura sale fino al 90%.

Il finanziamento in esame dovrà essere restituito con un termine decennale, a partire dal dodicesimo mese successivo all'ultima quota di finanziamento erogato dall'ente creditizio.

La misura in esame è gestita da Invitalia, cioè l'Agenzia Nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo dell'impresa di proprietà del Ministero dello Sviluppo Economico.

5- È necessario prendere in considerazione anche l'importante ruolo svolto dall'Agenzia ICE, organizzazione dinamica e diffusa nel territorio italiano ed estero, la quale svolge attività di informazione, assistenza, consulenza,

promozione e formazione in materia normativa, societaria, fiscale, immobiliare, creditizia e contrattualistica.

Viene previsto che le Start-up innovative hanno diritto ad uno sconto pari al 30% sull'acquisto di beni e servizi erogati dall'Agenzia.

Per beneficiare di tali sconti è necessario registrarsi nel sito dell'Agenzia, nel sito ufficiale.

6- Interessante previsione normativa è quella riguardante la raccolta di capitali tramite campagne di *Equity Crowdfunding* per le Start-up innovative.

«Si parla di "*Equity-based crowdfunding*" quando tramite l'investimento on-line si acquista un vero e proprio titolo di partecipazione in una società: in tal caso, la "ricompensa" per il finanziamento è rappresentata dal complesso di diritti patrimoniali e amministrativi che derivano dalla partecipazione nell'impresa.»¹⁰

Il legislatore italiano ha predisposto un apposito registro di portali online autorizzati, nei quali poter organizzare le campagne in esame.

Lo strumento presentato è amministrato e vigilato da Consob, Autorità di vigilanza dei mercati finanziari.

7- Una misura agevolativa di recente introduzione è “Voucher 3i - investire in innovazione”, la quale ha come fine ultimo il supporto dell'innovazione delle Start-up innovative.

Tale incentivo sostanzialmente prevede delle agevolazioni per l'acquisizione di servizi di consulenza in materia di brevettazione.

Sono stati definiti dal legislatore i criteri e le modalità per la formazione degli elenchi dei consulenti in proprietà industriale e degli avvocati abilitati all'attività di consulenza.

Tra le principali attività previste vi è la verifica della brevettabilità dell'innovazione, la compilazione della domanda di brevetto con eventuale deposito negli uffici competenti.

¹⁰ Sito web Consob, educazione finanziaria, nozione e strumenti.
<https://www.consob.it/>.

La misura agevolativa in esame è ritenuta molto importante, dato il fatto che la maggior parte delle nuove Start-up innovative spesso e volentieri si dota di un brevetto con il quale operare nel mercato di riferimento.

8- Infine, uno tra gli ultimi strumenti principali utilizzati dal legislatore per aiutare nella nascita e sviluppo delle realtà innovative in esame è la creazione di fondi nazionali, attraverso i quali vengono erogati delle risorse monetarie per lo sviluppo delle attività del richiedente, quindi delle Start-up.

Tra i fondi nazionali predisposti dal Governo con strumenti normativi idonei, quelli che riguardano le Start-up innovative sono:

- Fondo Nazionale Innovazione, gestito dalla Cassa Depositi e Prestiti, caratterizzato da risorse pubbliche e private dedicate al tema strategico dell'innovazione. Lo strumento operativo caratterizzante il fondo in esame è il *Venture Capital* ovvero investimenti diretti e indiretti in minoranze qualificate nel capitale delle imprese innovative, caratterizzate quindi da elevati rischi ma prospettive di reddito importanti date le prospettive di crescita;
- Fondo Imprese Creative, istituito nell'anno 2020 al fine di promuovere la nascita e lo sviluppo delle imprese operanti nel settore creativo concedendo strumenti finanziari generali e agevolazioni nei programmi di investimento.

L'analisi delle agevolazioni previste negli anni a sostegno delle nuove realtà innovative e per le PMI, porta a concludere che il legislatore italiano è sempre più propenso ad incentivare la creazione di nuove realtà produttive imprenditoriali basate sulla ricerca.

Avendo confermato la normativa italiana, si ritiene complessivamente che la disciplina delle Start-up sia semplificata, ciò perché il fine delle agevolazioni previste, rispetto alla nascita di una società secondo il codice civile, è rendere agevole la creazione di nuove imprese dando impulso alla crescita di progetti imprenditoriali ad alto valore innovativo e tecnologico.

Ciò detto comporta la previsione di procedure più rapide e meno gravose, rispetto a quelle ordinarie, per la conclusione dell'attività nel caso di insuccesso. Infatti le Start-up vengono definite “soggetti non fallibili”, per consentire loro una conclusione semplice della procedura di liquidazione causata dalla crisi aziendale.

L'analisi delle argomentazioni fatte porta a concludere che obiettivo primario delle politiche imprenditoriali e concorrenziali italiane è proprio la creazione di valore e nuove sezioni di mercato sempre più moderne e attente alle esigenze degli imprenditori, nelle quali l'innovazione riveste ruolo centrale.

CAPITOLO 3

IL CASO PRATICO BRENTTECH S.R.L.

3.1 - Presentazione generale della Start-up Brentech S.r.l.

Nel presente paragrafo si andrà a fare un'introduzione generale della Start-up Brentech S.r.l., esaminando nello specifico la storia e le motivazioni che hanno spinto i soci fondatori a creare una nuova realtà innovativa; ciò riprendendo i concetti elaborati nei capitoli precedenti.

L'azienda in esame, situata a Schio, provincia di Vicenza, nasce verso la fine del 2018 grazie ad un team dirigente formato da 3 promotori, futuri imprenditori: Fabio Battistella, Pietro Pranovi e Paolo Romare.

Fabio Battistella e Pietro Pranovi sono ingegneri meccanici, con esperienza consolidata in ambito di progettazione e sviluppo di impianti innovativi, mentre Paolo Romare è perito industriale, si occupa di gestione dei progetti ed è progettista meccanico.

Secondo quanto emerge dalla descrizione presentata, tutti i soci sopra citati hanno esperienza pluriennale nel campo della meccanica, in particolare la comunanza che li lega è la rilevante passione e specializzazione per le macchine automatizzate. Ciò ha permesso loro di riuscire a creare una nuova attività imprenditoriale, in forza delle loro consolidate capacità lavorative acquisite negli anni precedenti, e coscienti delle sfide che avrebbero dovuto affrontare con il nuovo progetto manageriale.

Inizialmente, dopo aver consultato le direttive dell'Incubatore Certificato t2i di Rovigo, si è stabilito di dare avvio all'attività imprenditoriale nella forma giuridica di una Società a Responsabilità Limitata; in forza dei vincoli sussistenti per il profilo societario delle Start-up. La struttura è parsa opportuna grazie ad una serie di motivazioni, tra le quali la limitata portata degli oneri per la sua costituzione e gestione amministrativa.

Brentech S.r.l. è, infatti, una tra le varie Start-up seguita dall'Incubatore situato a Rovigo, il quale accompagna le nuove realtà imprenditoriali attraverso una vasta gamma di servizi utili per accelerare il successo e consentire loro una crescita rapida ed efficace.

Nei primi anni di vita l'attività principale di *business* era di consulenza contro terzi nell'ambito della progettazione e nella sicurezza dei macchinari.

Si tratta di un'attività commerciale caratterizzata dalla ricerca dettagliata, in base alla quale vengono erogati dei consigli dal *team* di esperti. Queste consulenze sono finalizzate a correggere eventuali anomalie ed implementare ulteriormente le risorse a disposizione dell'impresa analizzata.

Per i soci fondatori apparve inizialmente un'attività semplicistica per introdursi nel mercato nel quale questi volevano operare, grazie alle doti comunicative e alla esperienza pregressa ottenuta lavorando in aziende operanti in mercati affini.

In questo primo periodo di nascita ed evoluzione della nuova Start-up, Brentech S.r.l. ha dovuto e saputo affrontare con determinazione la crisi del mercato causata dall'emergenza pandemica Covid-19, turbamento che colpì con forza maggiore le piccole e medie imprese nazionali, portando ad una situazione di incertezza, confusione e paura per il futuro che veniva.

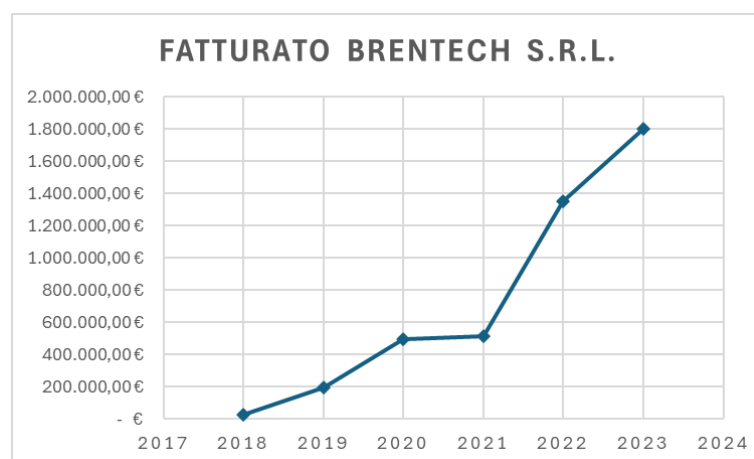
Dall'indagine posta in essere dall'Istituto Nazionale di Statistica, si evince che la percentuale di aziende che dichiara una riduzione del fatturato nel bimestre marzo-aprile 2020, rispetto allo stesso periodo del 2019, si aggira intorno al 70%.¹¹

Dall'osservazione dei dati sopra riportati si deduce, quindi, che l'inizio dell'attività imprenditoriale per Brentech S.r.l. non è stata semplice ed ha rappresentato una sfida iniziale importante per il *team* dirigente, il quale ha saputo affrontare con risoluzione, adattandosi alle richieste che il mercato postulava.

¹¹ Archivio ISTAT, <https://www.istat.it/it/archivio/242643>.

Terminata l'iniziale fase critica causata dall'emergenza Covid-19, la Start-up è riuscita così a sviluppare il proprio *business* di progettazione e costruzione di componenti meccanici speciali, realizzando soluzioni pensate su misura in ambito industriale, medicale, sportivo, dell'arredamento e del packaging alimentare. Questo mutamento di attività ha permesso la Start-up di crescere, riuscendo ad iniziare ad assumere personale, inizialmente da inserire negli uffici di progettazione e poi da aggiungere nell'area produttiva per la realizzazione dei macchinari progettati.

Oggi Brentech è una Start-up in forte espansione, in grado di fornire supporto tecnico per la progettazione, produzione di prototipi e realizzazione dei componenti necessari in relazione alle necessità produttive della clientela.



Tab. 3.1 - Dati ottenuti da Brentech S.r.l.

Come si può osservare dal grafico sopra riportato, quindi, la crescita di Brentech S.r.l. è inizialmente debole, a causa dell'emergenza pandemica che portò i soci ad una mera attività di consulenza, ma grazie alla determinazione della dirigenza di realizzare il progetto pensato inizialmente si riuscì ad arrivare ad una situazione di crescita esponenziale; in particolare tra il 2021-2022 dove iniziò l'attività di realizzazione di prototipi meccanici, idealizzati in base alle necessità del cliente e progettati su misura.

3.2 - Guida al Business plan di Brentech S.r.l.

In relazione alla realizzazione di un *Business plan* per le Start-up, si ricorda come questo documento sia strumento efficace per porre in essere una programmazione strategica, essendo flessibile nella sua realizzazione e applicazione.

La nuova attività imprenditoriale è caratterizzata dal rischio intrinseco di insuccesso, ma tale rischiosità presente nelle Start-up innovative può essere ridotta grazie all'utilizzo del *Business plan* semplificato, alla luce delle previsioni ipotetiche che dovranno essere analizzate inizialmente senza eventuali osservazioni di dati storici.

Per le Start-up risulta difficile la redazione del documento in esame, in quanto queste non hanno a disposizione dati consuntivi degli anni precedenti e potranno solamente realizzare delle previsioni per lo più statistiche.

Si tratterà, quindi, di un documento programmatico basato su stime e ipotesi provvisorie, le quali verranno aggiornate in base ai mutamenti che l'azienda vivrà, ma che saranno di notevole importanza per delineare gli obiettivi strategici e le risorse finanziarie che serviranno per avviare l'attività imprenditoriale.

Nel presente paragrafo, verrà sottoposta ad analisi la nuova realtà produttiva denominata "Brentech S.r.l.", Start-up reattiva nata nel 2018 ed attualmente in crescita.

Nonostante le numerose dimostrazioni in merito all'argomento del *Business plan*, l'azienda afferma che, nel proprio caso, appare difficoltoso e complesso redigere un documento programmatico pluriennale; in quanto l'impresa incontra un importante limite quantitativo, trattandosi di una realtà innovativa che si caratterizza per l'unicità del prodotto e servizio offerto nel mercato di riferimento.

Di conseguenza, gli imprenditori dirigenti ritengono non sia agevole attuare delle previsioni complessive aziendali, in quanto queste sarebbero sottoposte a mutamenti settimanali persistenti.

In altre parole, essendo l'azienda operante nel capo di progetti non ritenuti di *execution* tradizionali, ma al contrario caratterizzata da elevata innovazione

tecnologica ed irripetibilità, non si riuscirà a fare una previsione pluriennale strategica complessiva, non essendo produttori di una gamma di realizzazioni tipizzate e precise, da generare nell'arco temporale analizzato.

Il *team* dirigente afferma come, nei primi anni di vita, non sia mai stato redatto un *Business plan* formale, ma si è stilato un documento programmatico condiviso tra i soci, nel quale veniva esaminato un piano di crescita basato sulle richieste che il mercato offriva.

Di conseguenza, data l'incertezza del momento stesso di nascita che Brentech S.r.l. ha vissuto, gli imprenditori dichiarano come fosse di notevole importanza saper reagire efficacemente e velocemente ai mutamenti del mercato.

Così, data la precarietà dei primi anni di crescita, non si riusciva a redigere un *Business plan* effettivo, ma si analizzavano i mesi di attività precedenti, deducendo gli andamenti e cercando di correggere eventuali errori posti in essere.

Si potrebbe considerare valida l'ipotesi secondo la quale, nell'arco di vita della Start-up in esame, il documento ha rivestito compiti diversi, adattandosi alle esigenze del *team* di imprenditori e del mercato, acquisendo così forme considerate anticonvenzionali.

Prendendo in considerazione ciò detto, a differenza di un primo momento di instabilità nel quale i dirigenti non riuscivano ad attuare delle previsioni vere e proprie, la Start-up iniziò negli anni successivi a redigere dei modelli programmatori simili al *Business plan*.

Questi servono, e servono tuttora, all'azienda per la richiesta di eventuali finanziamenti necessari per il supporto dei costi da sostenere, grazie ai quali si riuscirà a tutelare periodicamente se la liquidità aziendale riesce a supportare gli oneri della gestione; ma sono utili anche per l'analisi dei progetti che si andrà a proporre singolarmente al cliente.

Nella prima fattispecie, un esempio delucidativo potrebbe essere il recente investimento richiesto alla Regione Veneto. In questo caso, il documento redatto rispecchia le caratteristiche principali che l'ente pubblico sollecita, risultando alla

fine un piano di sviluppo del progetto. Tale programma è stato realizzato con l'aiuto di un consulente per la finanza agevolata e l'Incubatore t2i di Rovigo. Questo fatto sottolinea, ancora una volta, come l'aiuto dell'Incubatore per lo sviluppo delle Start-up è notevole, portando le nuove imprese a diventare autonome e pronte a sviluppare i propri progetti imprenditoriali efficacemente. Diversamente, nella seconda fattispecie, si tratta di un documento realizzato sulla base dell'idea generale dell'automazione, non legata ad un prodotto standard ma unico nel suo essere, redatto osservando la progettazione realizzata sulla base delle esigenze del cliente.

Si evince come, essendo i macchinari realizzati unici nella loro esistenza, i costi, le tempistiche e le risorse che serviranno all'azienda per produrli saranno variabili da progetto a progetto.

Comprendere la flessibilità dello strumento in esame aiuta, dunque, a capire come esso sia facilmente adattabile alle varie realtà produttive, prendendo forme diverse in base alle esigenze del redattore.

Rimane implicito il compito principale del documento, ossia quello di presentare l'idea di *business* ai possibili investitori o Incubatori e di far individuare agli imprenditori promotori gli approcci più efficaci da adottare per ottenere i risultati stimati.

Quindi, in termini quantitativi, per la nuova realtà innovativa risulterà difficile la raccolta ed elaborazione delle informazioni; ma ciò non toglie la possibilità ai dirigenti delle Start-up di poter modellare il documento in base alle proprie esigenze, come Brentech S.r.l. ha cercato di fare negli anni di sviluppo della propria attività imprenditoriale.

DATI IDENTIFICATIVI DI BRENTTECH S.R.L.

Attività svolta	Produzione di macchinari su commessa
Ragione sociale	Brentech S.r.l.
P. IVA	04167800244
Capitale sociale	50.000,00 € interamente versato

A- DESCRIZIONE SINTETICA DELLA *BUSINESS IDEA*

L'idea imprenditoriale consiste nella creazione di una società di *engineering*, utilizzando il *know-how* acquisito in diversi settori, al fine di offrire soluzioni personalizzate orientate a migliorare la produttività e perfezionare i processi produttivi per ogni cliente.

La naturale propensione dei promotori porta ad analizzare le esigenze e gli obiettivi della clientela, scegliendo accuratamente i materiali da utilizzare nella produzione. Quindi, complessivamente, tramite la progettazione meccanica si riuscirà ad individuare le migliori soluzioni, organizzando tutte le fasi del progetto e ottimizzando le tempistiche e i costi gravanti sull'attività.

B- IL MERCATO, SEGMENTO DI RIFERIMENTO ED EVOLUZIONE DELLO STESSO

Brentech S.r.l. è una Start-up operante nell'Industria 4.0, la quale ha portato all'invenzione e creazione di sistemi ad alto valore tecnologico, al fine di favorire una produzione industriale automatizzata e interconnessa. Si tratta di nuove tecnologie idealizzate per migliorare la produzione, specie le condizioni di lavoro nelle aziende; quindi, vengono utilizzate principalmente per aumentare la produttività degli impianti e la qualità dei prodotti grazie all'alto valore tecnologico ed innovativo dato dal collegamento ad Internet e a macchinari robotizzati.

Ciò porta alla creazione di processi automatizzati che permettono una gestione flessibile del ciclo produttivo, in particolare portano ad un miglioramento del rapporto che vi è tra uomo e macchinario, ma anche tra costi della produzione e ricavi.

L'azienda si presenta competente nei seguenti settori: progettazione meccanica, analisi virtuali, industrializzazione, macchine speciali, attrezzature, impianti di processo, prototipazione, saldatura e saldobrasatura, testing, dichiarazione CE e risk analysis, lavorazione tubo e lamiera, metallurgia e corrosione, hygienic design e project management.

Confindustria afferma, analizzando il settore in cifre, come: «Il 2022 è stato un anno positivo per il comparto Automazione industriale, manifatturiera e di processo. Il fatturato ha registrato una crescita annua del 23%, portando i valori di mercato a sfiorare quota 7 miliardi di euro, ampiamente al di sopra dei livelli pre-Covid.»¹²

Ne risulta che il settore nel quale opera Brentech S.r.l. è in forte fase di sviluppo, grazie alla crescente attenzione nei confronti dell'innovazione tecnologica delle clientele.

Complessivamente, quindi, Brentech S.r.l. progetta e crea attrezzature personalizzate per i vari settori del mercato, affidandosi sia al settore privato, sia a quello pubblico.

Da una ricerca denominata Ingenium - il potenziale dei beni strumentali italiani nel panorama internazionale” sul mercato dell'automazione dei macchinari, posta in essere dal Centro Studi di Confindustria in collaborazione con Federmacchine nel settore dei beni strumentali, si evince come sia una sezione di mercato in forte espansione, caratterizzata da tre attributi fondamentali:

- Automazione;
- Creatività;
- Tecnologia.

¹² Osservatorio dell'Industria Italiana dell'Automazione.

«Per molte categorie di beni l'Italia esprime un vantaggio competitivo sia in termini di prezzo applicato per la vendita, sia, a parità di prezzo, per le più elevate quantità di macchinari vendute, e non sorprende risulti leader mondiale nella produzione di molte categorie di macchinari.»¹³

L'obiettivo di questa ricerca è, complessivamente, quello di dimostrare come Brentech S.r.l. abbia scelto di operare in un segmento di mercato in maggiore espansione, riconoscendo l'importanza dell'alto valore tecnologico, caratterizzante gli impianti meccanici da loro progettati.

È, inoltre, necessario prendere in considerazione una fondamentale argomentazione riguardante l'ubicazione geografica di Brentech S.r.l.. Questa, infatti, è situata a Schio, in provincia di Vicenza, nella regione del Veneto, dove l'industria metalmeccanica è uno tra i settori più rappresentativi dell'attività manifatturiera.

Il grafico sotto riportato dimostra le variazioni occupazionali, suddivise per settori, dell'area produttiva Thiene-Schio. Si evince che il settore metalmeccanico è il più importante per l'occupazione e la crescita del mercato; quindi, può essere definito come macchina trainante l'area geografica sottoposta ad esame.

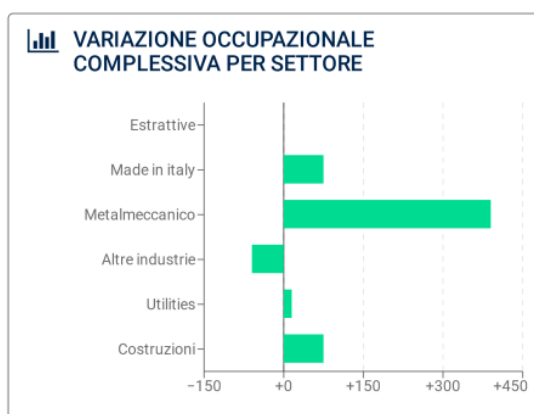


Fig. 3.1 - Variazioni occupazionali suddivise per settore¹⁴

¹³ Confindustria, Centro studi, ricerca "Ingenium" promossa in collaborazione con Federmacchine.

¹⁴ <https://www.venetolavoro.it/la-geografia-del-lavoro>. Dati aggiornati al 3o trimestre 2023, analizzati per territorio e settore industria.

Ciò affermato porta a concludere che il mercato nel quale opera Brentech S.r.l. è in rapida evoluzione ed è per questo che l'azienda, attraverso le strategie di *marketing* pensate e poste in essere dai rappresentanti commerciali presenti, si propone come Start-up in crescita e pronta ad affrontare le sfide che il mercato presenta.

È, inoltre, necessario prendere in considerazione una fondamentale argomentazione a favore della presenza della concorrenza nel mercato nel quale opera Brentech S.r.l..

Sotto riportate i principali *competitors* di Brentech S.r.l., localizzati in base alla vicinanza geografica alla sede dell'impresa.

Si può affermare che, generalmente, le prospettive future della Start-up in esame sono positive, essendo situata in una posizione industriale in forte crescita e con la presenza di un solo *competitor* di dimensioni importanti, ossia Encor International S.p.a..

#	Azienda	Città	Prov.	Fatturato
1	ECOR INTERNATIONAL S.P.A.	Schio	VI	€ 45'389'672
2	RCF S.R.L.	Schio	VI	€ 2'973'769
3	COMINOX S.R.L. - UNIPERSONALE	Schio	VI	€ 2'005'622
4	A.B.M. SRL UNIPERSONALE	Schio	VI	€ 1'427'076
5	BRENTECH SRL	Schio	VI	€ 1'352'561
6	ENDA SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA SEMP	Schio	VI	€ 1'273'217

Fig. 3.2 - Aziende competitors situate a Schio (VI) ¹⁵

C- IL PRODOTTO E LA CLIENTELA DI RIFERIMENTO

Considerando la crescita rilevata nel settore metalmeccanico, l'azienda è nelle condizioni di offrire un prodotto unico nel suo genere, perché basato sulle esigenze del cliente.

Ogni prototipo viene realizzato attraverso due fasi: la prima caratterizzata da un'analisi improntata sulla produttività del cliente in esame, mentre la seconda

¹⁵ Sito web "Report aziende", dati forniti da Bigdata, anno 2022.
<https://www.reportaziende.it/>.

prevede la progettazione su misura e la costruzione di macchine speciali pensate per garantire massima flessibilità ed efficienza durante le fasi della produzione.

In particolare, l'azienda è in grado di fornire linee produttive complete, integrandole eventualmente con componenti robotizzati, sistemi di asservimento innovativi e di riconoscimento dei pezzi lavorati dalla macchina stessa.

La proposta di prodotto offerto dall'impresa si rivolge alle aziende presenti nel territorio nazionale ed estero, principalmente nel settore dell'industria metalmeccanica, ma anche per altri settori, tra cui quello dell'industria medicale. Rilevando l'esperienza lavorativa consolidata nel settore di riferimento, il *team* di inventori ha fin dall'inizio ben focalizzato il *target* di clientela al quale vuole arrivare.

D- PIANO MARKETING, OBIETTIVI E STRATEGIE

Il piano marketing è l'insieme delle azioni attuate per raggiungere gli obiettivi prefissati dal team dirigente.

Essendo una Start-up operante nel settore della metalmeccanica, uno dei migliori veicoli promozionali è rappresentato dalla divulgazione della propria attività imprenditoriale attraverso l'assunzione di abili commerciali, in grado di saper espandere il *business* aziendale.

A tale importante traguardo si arriva, inoltre, cercando di soddisfare la clientela in base alle sue esigenze, la quale poi potrà diventare promotore stesso dei servizi offerti da Brentech S.r.l. divulgazione l'importante dell'opera creata.

Si è dunque portati a credere che l'attività riuscirà ad emergere attraverso un'opportuna pubblicità e che possa rappresentare per Brentech S.r.l. strumento adeguato alla sua espansione nel mercato. Tale obiettivo verrà raggiunto partendo in primo luogo dalla creazione di un accurato sito Internet, nel quale ogni soggetto terzo potrà accedere alle informazioni generali sull'impresa e capire i servizi da questa offerti.

In questa sezione si andrà ad analizzare, inoltre, le scelte di prezzo che gli imprenditori intendono applicare al prototipo sviluppato.

La determinazione del prezzo di vendita è per Brentech S.r.l. un processo complesso, in quanto si tratta di un procedimento lungo nel quale dovranno essere esaminate molte variabili. Si tratterà, nel caso della Start-up in esame, di un prezzo variabile in base al progetto pensato per il cliente, trattandosi di impianti meccanici unici e creati sulla base delle esigenze studiate.

La predisposizione di un documento nel quale verrà programmato il processo di produzione del macchinario idealizzato sarà di agevole aiuto per determinare le condizioni di vendita, riuscendo ad attuare le valutazioni finanziarie per il fabbisogno del capitale operativo necessario alla creazione dell'impianto.

Complessivamente, il prezzo di vendita sarà legato al valore complessivo riconosciuto al prototipo, mentre il costo dipenderà dalle risorse che l'azienda dovrà impiegare per la sua realizzazione.

La valutazione, quindi, verrà attuata attraverso un'ottica complessiva, che prende in considerazione le variabili del progetto meccanico idealizzato per il singolo cliente.

E- IL PIANO ORGANIZZATIVO

Dalla sua nascita fino ad oggi, Brentech S.r.l. è riuscita ad ottenere le risorse necessarie per poter aprire nel 2023 una nuova sede, nella quale poter sviluppare un reparto produttivo ampio dove progettare e costruire le macchine speciali e i componenti necessari.

L'attività viene svolta da 9 dipendenti lavoratori, tra i quali alcuni impiegati nel reparto produzione ed altri, invece, nell'area di progettazione. In quest'ultima, di rilevante interesse, è la presenza di un Ingegnere Biomedico, con il quale i soci riescono a creare dei progetti automatizzati nell'ambito medicale. Tale distinzione evidenzia la necessità per una Start-up innovativa di dotarsi di risorse umane adeguate e altamente qualificate, al fine di rispondere positivamente alle richieste del mercato e di rispettare i requisiti legali previsti dalla normativa esaminata. Complessivamente, la struttura societaria e il vertice aziendale dimostrano ad eventuali potenziali finanziatori di avere le competenze, l'esperienza e le abilità imprenditoriali che riusciranno a fare della Start-up un'azienda solida.

F- IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO E PROIEZIONI FUTURE

Una volta definiti gli impieghi delle fonti necessarie per la creazione del progetto idealizzato, si dovranno individuare le fonti potenziali di finanziamento.

Dopo aver saputo individuare il piano finanziario, sarà agevole porre in essere delle proiezioni economiche attraverso la rappresentazione di un bilancio previsionale, costituito dallo Stato Patrimoniale e dal Conto Economico.

Generalmente, fare ciò descritto in precedenza è agevole perché si andranno ad analizzare i costi sostenuti nello svolgimento dell'attività svolta precedentemente, riuscendo ad ipotizzare un volume di vendite minimo necessario per coprire i costi futuri.

Tuttavia, Brentech S.r.l. dichiara di non essere nelle condizioni di poter attuare una stima dei costi futuri e dei finanziamenti necessari per porre in essere il loro *business*. Questo perché il *team* dirigente auspica di riuscire ad emergere nel mercato nel quale opera, ma le caratteristiche del prodotto offerto e il fatto di aver da poco iniziato l'attività, rende la stima difficoltosa ed inattuabile.

3.3 - Limiti del caso Brentech S.r.l.

Al di là di ciò che già è stato spiegato in merito alle assunzioni generali del *Business plan*, la domanda attorno alla quale ruota lo studio del caso pratico Brentech S.r.l. è quindi perché, per la nuova realtà produttiva ad alto valore innovativo, non è agevole la redazione di un documento programmatico. Non vi è dubbio sul fatto che, trattandosi di Start-up innovativa, operante in un settore agli albori e caratterizzato da elevata incertezza, non è agevole definire delle assunzioni sulla propria attività imprenditoriale. Ciò perché spesso queste vengono attuate attraverso complessi calcoli e stime, guidate per lo più dalla discrezionalità e professionalità del *team* dirigente.

Vi è, quindi, importante correlazione tra la creazione di previsioni future e l'esperienza imprenditoriale del *team* dirigente. Infatti, i nuovi imprenditori sono portati spesso ad enfatizzare solo gli elementi positivi del proprio *business*, non riconoscendo gli elementi negativi dello stesso oppure attuando stime irraggiungibili date dalla precarietà della nuova attività.

Nel primo capitolo di questo elaborato di tesi sono state fornite numerose spiegazioni in merito ai principi di redazione di un *Business plan*, elaborati da alcuni dottori commercialisti, i quali mettono alla luce l'importanza notevole che rivestono la chiarezza, l'attendibilità, la neutralità, la veridicità dei contenuti che spesso, un nuovo imprenditore non sa riconoscere. Proprio per ciò appena argomentato, i nuovi *management* spesso si affidano a specialisti per la redazione del documento esaminato.

Grazie all'aiuto di persone esperte e competenti nel campo del *Business plan*, si riuscirà a creare un documento autorevole e ben definito, basato su stime e deduzioni logiche.

Le argomentazioni illustrate portano ad affermare come sia necessario che il *team* dirigente maturi nel tempo lo spirito imprenditoriale e l'attenzione alle problematiche amministrative e gestionali dell'attività.

Ulteriore argomentazione in riferimento al limite analizzato è l'elevata incertezza intrinseca nel mercato dell'industria 4.0. Necessario è tener presente che, eventuali programmi basati su ipotesi realistiche potrebbero in qualche modo registrare degli insuccessi; portati anche, semplicemente, da una reazione imprevista del mercato all'entrata del prodotto o servizio offerto, ottenuta dalla nascita di emozioni inattese del consumatore finale.

Brentech S.r.l. è in una situazione oggettiva di impossibilità nell'identificare con certezza i riscontri del mercato, influenzati da fattori esterni non controllabili.

Ciò non toglie l'importante compito che gli imprenditori della Start-up in esame affidano al processo di progettazione, attraverso il quale si riesce ad individuare nuovi prodotti da proporre ai nuovi clienti.

Rimane, quindi, un momento di sviluppo tra i soci fondatori, nel quale questi individueranno una visione, riusciranno a trovare le soluzioni ad eventuali problemi riscontrati, introducendo alcuni cambiamenti utili a favorire una corretta amministrazione interna.

Brentech S.r.l., utilizzando la strategia sopra spiegata, riesce ad evitare di commettere errori facilmente individuabili attraverso l'organizzazione strategica, considerata un punto di partenza, coscienti del fatto che il cambiamento è intrinseco all'attività nella quale operano.

Si ritiene, complessivamente, che vi siano dei limiti connessi all'attività imprenditoriale analizzata, i quali non permettono la stesura di un *Business plan* formale vero e proprio.

Nonostante le numerose riserve, si riesce facilmente a comprendere il punto di vista della Start-up in esame, il quale è rappresentato da una nuova cultura manageriale, caratterizzata da un'attività di *know-how*, con la quale si cerca di consolidare le conoscenze di *planning* a supporto del processo decisionale di programmazione imprenditoriale.

CONCLUSIONE

Il lavoro realizzato ha voluto illustrare e dimostrare come la pianificazione imprenditoriale sia un processo indispensabile per valutare le iniziative aziendali, in modo tale da essere nelle condizioni di saper prendere le decisioni più adeguate ed efficienti per la propria attività aziendale.

Il *Business plan* diventa, quindi, guida fondamentale per definire il processo da seguire e le strategie di *marketing* da porre in essere al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Da un'attenta analisi del documento, si evince come rimane principio cardine quello di dover monitorare e aggiornare costantemente i dati al suo interno, sulla base degli scenari imprenditoriali in continuo mutamento del mercato di riferimento. Fare ciò è utile perché, se non correttamente revisionato, può diventare rapidamente obsoleto e quindi perdere la sua importanza e compito principale.

Dalla bibliografia esaminata si evince che il *Business plan* ha una struttura che può variare in funzione degli obiettivi prefissati dall'imprenditore e dal momento che l'impresa sta vivendo.

La ricerca, infine, ha analizzato lo strumento nelle Start-up, attività caratterizzate da processi reattivi e dinamici in rapida evoluzione, per le quali la redazione del documento non è agevole in quanto non dispongono di dati storici sui quali basare le proprie stime future.

L'obiettivo di questa ricerca è stato quello di comprendere, attraverso la presentazione del caso studio Brentech S.r.l., come per alcune attività imprenditoriali ad alto valore tecnologico il documento assume forme e funzioni diverse in forza di alcuni limiti intrinseci l'attività.

Ma, complessivamente, ciò non toglie l'importanza che le imprese affidano alla programmazione strategica della propria attività imprenditoriale e alla predisposizione di documenti attraverso i quali si riesce ad avere una visione totalitaria di ciò che l'impresa dovrà affrontare nel futuro.

BIBLIOGRAFIA

Bove, Antonello. Il business plan: guida alla costruzione di un business plan vincente con la metodologia dei 7 step. Hoepli, 2012.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, "Linee guida alla redazione del Business Plan". Gruppo di lavoro dell'area Finanza Aziendale, Consigliere Delegato Marcello Danisi. 2009 e 2021.

Dolcetto, Roberto. Dispense predisposte per il corso "Analisi e contabilità dei costi". Docente dell'Università degli studi di Padova, 2022.

Grea, Sergio. Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT e PAR. FrancoAngeli, 2000.

Ferrandina, Antonio, et al. Il business plan. IPSOA, 2008.

Giussani Sara, 2022. Business swot analysis. Wolters Kluwer, 2022.

Pastore Alberto, Maria Vernuccio. Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management. Milano: Apogeo, 2006.

Pinson, Linda. Anatomy of a business plan : the step-by-step guide to building a business and securing your company's future. Out Of Your Mind And Into The Mark, 2013.

Radicchi, Donatella. "Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa."

Tratto da <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf> (2014).

Treffinger, D.J., Isaksen, S.G., & Stead-Dorval, K.B. *Creative Problem Solving: An Introduction* (4th ed.). Routledge, 2006.

Ringraziamenti

A termine di questa esperienza, ringrazio il Professore Roberto Dolcetto, mio relatore, per avermi accompagnata e guidata in questo percorso, le sono grata per essersi preso questo impegno assieme a me e per essersi dimostrato disponibile in qualsiasi momento ne avessi avuto bisogno.

Ringrazio poi il Professore Giovanni Moschetti che è stato un insegnante esemplare, facendo capire a noi studenti l'importanza dello studio di ciò che ci circonda con sguardo critico.

Assieme avete reso questo viaggio un'esperienza interessante, vi ringrazio per il lavoro che avete svolto.