



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Scienza Politiche,
Giuridiche e Studi Internazionali

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN
DIRITTO DELL'ECONOMIA

BUSINESS PLAN: ANALISI DI UN'IDEA IMPRENDITORIALE NEL SETTORE DELL'ENTERTAINMENT

Relatore:

prof. Giangiacomo Indri Raselli

Laureando:

Davide Pozzobon

Matricola: 2039016

Anno accademico: 2023/2024

Indice

INTRODUZIONE	2
1. AMBIENTAZIONE DEL PROGETTO	3
1.1 Descrizione del mondo del ballo	3
1.2 Le associazioni sportive	7
1.2.1 Le Associazioni Sportive Dilettantistiche (ASD)	7
1.2.2 Le Società Sportive Dilettantistiche (SSD)	11
1.2.3 I vantaggi delle ASD e delle SSD	12
1.2.4 Gli svantaggi delle ASD e delle SSD	15
2. PROGETTO D'IMPRESA: BUSINESS PLAN	18
2.1 Descrizione del progetto imprenditoriale	18
2.2 Descrizione del modello di business	23
2.3 Descrizione della S.W.O.T. Analysis	27
2.4 Descrizione del piano economico-finanziario	31
2.4.1 Conto Economico previsionale	32
2.4.2 Analisi del Conto Economico previsionale	34
2.4.3 Stato Patrimoniale previsionale	42
2.4.4 Analisi dello Stato Patrimoniale previsionale	44
2.4.5 Rendiconto Finanziario previsionale	46
2.4.6 Analisi del Rendiconto Finanziario previsionale	48
CONCLUSIONE	50
BIBLIOGRAFIA	54
SITOGRAFIA	54

INTRODUZIONE

I contenuti esposti in questa tesi sono orientati ad analizzare ed argomentare la fattibilità di realizzazione di una mia personale idea imprenditoriale. In particolare, verranno esposti i punti forti e i punti deboli del progetto, verrà determinato il migliore modello di business da adottare e verrà dimostrata la sostenibilità economica attraverso il modello del business plan.

Il progetto imprenditoriale ha l'ambizione di promuovere lo sviluppo delle discipline sportive del ballo, assolvendo ai bisogni dei soggetti che ne fanno parte – associazioni sportive (promotrici della formazione), fruitori (coloro che usufruiscono della formazione) e organizzatori di eventi (ovvero sale da ballo, discoteche, congressi, ecc.) – che risultano oggi di difficile soluzione. Infatti, la costante disorganizzazione degli enti sportivi e l'inefficiente capacità di divulgazione delle informazioni, rendono complicato l'incontro tra domanda e offerta di mercato. L'idea imprenditoriale si pone l'obiettivo di organizzare e gestire l'informazione, ovvero di far incontrare domanda e offerta, attraverso la realizzazione di una piattaforma web che funge da intermediario tra i vari attori coinvolti.

Il primo capitolo si divide in due parti, la prima sezione mira a presentare la situazione odierna del mondo del ballo, condizionata anch'essa dal periodo di chiusura dovuto alla pandemia da Covid-19, ed a descrivere chi sono i soggetti che ne fanno parte, nonché i loro bisogni e interessi; mentre la seconda sezione approfondisce il tema delle associazioni sportive, con particolare focus alla loro sfera giuridica ed economica.

Nel secondo capitolo viene esposto il business plan. Il capitolo inizia con una descrizione approfondita del progetto, dove vengono determinati i bisogni dei vari soggetti coinvolti e come l'idea imprenditoriale intende soddisfarli. Viene successivamente esposta l'analisi effettuata per la determinazione del miglior modello di business da adottare e viene argomentata la S.W.O.T. Analysis, ovvero i punti forti, i punti deboli, le opportunità e le minacce del progetto. Il capitolo termina con la presentazione del piano economico-finanziario in cui vengono esposti i numeri e viene determinata la sostenibilità economica e finanziaria del progetto, attraverso la redazione e presentazione del conto economico, dello stato patrimoniale e del rendiconto finanziario.

1. AMBIENTAZIONE DEL PROGETTO

1.1 Descrizione del mondo del ballo

L'ambientazione del progetto “DanceHub” è quella del mondo del ballo, ma per definirne meglio i confini è necessaria una prima disamina sui termini “ballo” e “danza” che spesso vengono utilizzati in modo intercambiabile, ma in realtà esiste una sottile differenza nel loro significato.

Il termine *ballo*¹ tende ad essere usato in riferimento a un'attività sociale o di intrattenimento in cui le persone si muovono seguendo determinati passi o sequenze ritmiche e le sue finalità sono il divertimento o la socializzazione. Nel gergo comune, il ballo a scopo ludico è comunemente chiamato con la locuzione di *ballo social*.

Il termine *danza*² è più ampio e include sia il ballo sociale che forme più artistiche e espressive di movimento del corpo. Comprende stili coreografici più complessi, esibizioni teatrali o espressive che vanno oltre il semplice intrattenimento. Infatti, quando si parla di discipline da competizione si utilizza la locuzione “danza sportiva” e non “ballo sportivo”.

Le due espressioni divergono per la finalità della persona che si avvicina all'attività; si possono quindi identificare due diversi tipi di scuole: quella orientata alle competizioni sportive e quella dedicata al puro divertimento. Spesso i due percorsi di formazione sono tenuti da soggetti differenti, ma esistono anche scuole che propongono entrambi i corsi di studio.

¹ Internet, in Treccani.it – Vocabolario Treccani on line, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana: <https://www.treccani.it/vocabolario/ballo/> – Consultato il 29 giugno 2024.

² Internet, in Treccani.it – Vocabolario Treccani on line, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana: <https://www.treccani.it/vocabolario/danza/> – Consultato il 29 giugno 2024.

In Italia, il settore della danza è riconosciuto come disciplina sportiva dal CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) dalla metà degli anni Novanta del secolo scorso³, a seguito dell'analoga azione posta dal CIO (Comitato Olimpico Internazionale). Il CONI autorizza la regolamentazione dell'attività alla FIDS (Federazione Italiana Danza Sportiva) che dal 1996 diviene l'unica federazione⁴ accreditata nel nostro paese, aggregando diverse altre federazioni e associazioni presenti fino a quel tempo.

Le scuole di danza e gli atleti che vogliono competere nelle gare agonistiche ufficiali devono essere affiliati alla FIDS e come tali risultare nell'apposito albo pubblicato sul sito dell'ente certificato⁵. In questo modo si ottiene un censimento degli attori presenti nel mondo della danza sportiva. Al fine di fornire un'idea più concreta di questo settore, si riportano di seguito i numeri raccolti al termine dell'anno 2022 dal CONI⁶, ultimo report disponibile e pubblicato: 1.504 società sportive, 5.242 dirigenti societari e 58.665 atleti. Oltre agli attori principali, fanno parte di questo ambito anche 2.357 tecnici, 103 ufficiali di gara e 122 dirigenti federali. I numeri presentati risultano in difetto rispetto ai dati relativi all'anno 2019⁷ per la chiusura forzata delle attività dovuta all'epidemia da COVID-19, infatti precedentemente ai

³ TANI G., *Storia della danza dalle origini ai giorni nostri*, Olschki, Firenze, 1983, p. 83.

⁴ Internet, in Federdanza.it – Corporate, Roma, Federazione Italiana Danza Sportiva e Sport Musicali: <https://www.federdanza.it/la-federazione/corporate> – Consultato il 29 giugno 2024.

⁵ Internet, in Federdanza.it – Albo Soci, Roma, Federazione Italiana Danza Sportiva e Sport Musicali: <https://www.federdanza.it/albo-soci-fids> – Consultato il 01 luglio 2024.

⁶ Centro studi e uffici statistici del Comitato Olimpico Nazionale Italiano. I NUMERI DELLO SPORT 2021-2022 H I G H L I G H T S. CONI: https://www.coni.it/images/1-Primo-Piano-2024/INDS_2021-2022_HIGHLIGHTS_GN_16_2_24_def.pdf – Consultato il 01 luglio 2024.

⁷ Centro studi e uffici statistici - Ufficio Centrale Affari Generali - del Comitato Olimpico Nazionale Italiano, (2022). I NUMERI DELLO SPORT 2019-2020. CONI: https://www.coni.it/images/numeri_dello_sport/Rapporto_INDS_2019-2020.pdf – Consultato il 01 luglio 2024.

3 anni di emergenza sanitaria i tesserati alla federazione corrispondevano a 1.712 società sportive (-12,15%), 4.231 dirigenti societari (+23,90%) e 81.522 atleti (-28,04%); oltre a una maggiore componentistica federale di 2.793 tecnici (-15,61%), 235 ufficiali di gara (-56,17%) e 241 dirigenti federali (-49,38%). Se ne conviene quindi che negli ultimi due anni, dove le attività sono riprese a pieno regime, i numeri di questo settore siano in aumento.

La FIDS identifica 45 categorie di danza⁸ e ognuna di esse può contenere a sua volta più discipline come, per esempio, il ballo latino-americano⁹ che si suddivide in Samba, Cha cha cha, Rumba, Paso Doble e Jive o, ancora, le danze caraibiche¹⁰ che sono composte da Salsa, Merengue e Bachata.

I protagonisti del settore della danza sportiva sono ben identificabili e quantificabili grazie all'obbligatorietà del tesseramento alla federazione. Invero, i frequentanti del mondo social si possono solo stimare in quanto le scuole di ballo non hanno l'obbligo di iscriversi alla FIDS (per accedere alle agevolazioni sportive è sufficiente affiliarsi ad un EPS (Ente di Promozione Sportiva) riconosciuto dal CONI, non per forza alla FIDS, facendo così perdere al dato il riferimento alla danza) e, di conseguenza, anche il dato di chi fruisce dei corsi non può essere noto.

Un ente autorevole che propone un censimento delle scuole di ballo anche non agoniste è l'AGIS (Associazione Generale Italiana dello Spettacolo) che:

⁸ Internet, in Federdanza.it – Area Sport, Roma, Federazione Italiana Danza Sportiva e Sport Musicali: <https://www.federdanza.it/area-sport> – Consultato il 01 luglio 2024.

⁹ Internet, in Federdanza.it – Area Sport - Disciplina Latino Americane, Roma, Federazione Italiana Danza Sportiva e Sport Musicali: <https://www.federdanza.it/area-sport/danze-internazionali/latino-americane/la-disciplina-latino-americane> – Consultato il 01 luglio 2024.

¹⁰ Internet, in Federdanza.it – Area Sport - Disciplina Danze Caraibiche, Roma, Federazione Italiana Danza Sportiva e Sport Musicali: <https://www.federdanza.it/area-sport/danze-internazionali/caraibiche/la-disciplina-caraibiche> – Consultato il 01 luglio 2024.

“dal 1945 riunisce associazioni di categoria, federazioni e fondazioni ed è presente sul territorio nazionale con Unioni regionali e interregionali. L’associazione rappresenta gli imprenditori nei settori dell’esercizio cinematografico e delle attività, pubbliche e private, della prosa, della musica, della danza, dello spettacolo popolare, come il circo, lo spettacolo viaggiante e la musica popolare contemporanea”¹¹.

L’AGIS è comprensiva quindi di tutte le scuole di danza professionistiche, agoniste e non agoniste, che si associano ad essa, ma non è certo che includa tutte quelle esistenti in quanto non vi è obbligo di iscrizione. Secondo un recente articolo dell’istituto:

“le scuole di danza documentate in Italia sarebbero almeno 30.000 con un numero di allievi di circa 3 milioni di persone”¹².

Al fine di comprendere a fondo le potenzialità di questo bacino di persone e confermare l’idea che questo settore sia effettivamente in crescita, oltre alla base di dati appena presentati, sono d’obbligo alcune considerazioni che permettono una panoramica meglio dettagliata. Innanzitutto, è da questo ambiente che nascono i ballerini ovvero è attraverso l’approccio alla danza da parte di un grande quantitativo di persone che alcune di queste si appassionano e decidono di intraprendere la carriera agonistica o professionale. Inoltre, proprio chi vuole vivere di questa professione è promotore, attraverso il proprio business, di un allargamento del settore in quanto sarà una nuova figura che aggiungerà le proprie idee e i propri corsi all’offerta di mercato. Infine, tra i fattori di crescita più incisivi,

¹¹ Internet, in Agisweb.it – Chi Siamo, Roma, Associazione Generale Italiana dello Spettacolo: <https://www.agisweb.it/chi-siamo/> – Consultato il 08 luglio 2024.

¹² Internet, in Agisweb.it, AIDAF Associazione Italiana Danza Attività di Formazione, (2023). “La Formazione della danza: quale futuro?” – l’incontro al MiC voluto da AIDAF.: <https://www.agisweb.it/la-formazione-della-danza-quale-futuro-lincontro-al-mic-voluto-da-aidaf/> – Consultato il 08 luglio 2024.

sono presenti degli interlocutori maggiori rispetto la danza sportiva: locali di ballo e organizzatori di congressi ed eventi. I primi – come discoteche, bar e pub – si occupano di organizzare le serate dove poter mettere in pratica ciò che viene studiato, mentre i secondi promuovono corsi intensivi di pochi giorni con ballerini di livello nazionale e internazionale. L’offerta si allarga ulteriormente se si considera la possibilità di partecipare a questo tipo di eventi in un paese estero.

Il quadro istituzionale è completato con la presenza dell’IDO (International Dance Organization), ente che promuove la danza sportiva a livello internazionale, fondato in Italia nel 1981 e che conta oggi il sostegno di più di 90 nazioni, 44 di queste sono nella zona europea¹³.

1.2 Le associazioni sportive

Ponendo il focus sulle scuole di ballo, protagoniste principali del progetto, in particolare sulla loro sfera giuridica, si vogliono analizzare le forme organizzative di ASD (Associazione Sportiva Dilettantistica) e SSD (Società Sportiva Dilettantistica) in quanto sono le forme giuridiche utilizzate con maggior frequenza dai soggetti operanti nel mondo dello sport. Queste soluzioni sono preferite rispetto all’apertura di una società di persone o di capitali in quanto offrono diversi vantaggi di seguito approfonditi.

1.2.1 Le Associazioni Sportive Dilettantistiche (ASD)

L’ASD è un ente associativo con finalità sportiva normato da quanto previsto dal Titolo II, Capo II e Capo III del Libro I “*Delle persone e della famiglia*” del Codice civile, e la stessa può assumere, come ogni altro ente non commerciale di tipo associativo, le vesti di ente riconosciuto o non riconosciuto.

¹³ Internet, in Ido-dance.com – Members - Europe, Slagelse (Danimarca), IDO International Dance Organization: <https://www.ido-dance.com/members/europe/> – Consultato il 08 luglio 2024.

Tale definizione è la costruzione di più concetti riportati dal Codice civile e da alcuni decreti legge, i quali vengono di seguito approfonditi.

1. Con il termine *associazione*¹⁴ si intende generalmente l'organizzazione stabile di più soggetti per la gestione di un interesse comune. Tale definizione deriva da una considerazione comune in quanto il Codice civile non ne fornisce alcuna. Si tratta però di una descrizione ampia che ricomprende, oltre all'associazione, anche tutte le figure di aggregazione con scopo comune come le società o i consorzi. La possibilità di associarsi è anche un diritto costituzionalmente garantito, infatti l'art. 18 della Costituzione recita che:

“I cittadini hanno diritto di associarsi liberamente, senza autorizzazione, per fini che non sono vietati ai singoli dalla legge penale.

Sono proibite le associazioni segrete e quelle che perseguono, anche indirettamente, scopi politici mediante organizzazioni di carattere militare.”

Rispetto alla definizione di associazione riportata, essa si distingue dalla società e dai consorzi per le sue caratteristiche¹⁵: organizzazione interna di tipo collettivistico o corporativo (contrapposta ad assetto di tipo individualistico o personalistico); struttura personale aperta e conseguimento di un interesse di categoria (contrapposto ad un interesse di gruppo); mancanza dello scopo di lucro ovvero della divisione degli utili.

2. Tornando alla definizione di ASD, tali enti vengono classificati come *non commerciali*. L'attività è considerata non commerciale solo se è diversa da quelle elencate dall'art. 2195 del Codice civile oppure se priva dei requisiti di abitualità e di professionalità. Tale caratteristica è di fondamentale importanza per la ASD in

¹⁴ Auricchio A., *Associazioni (in generale)*, in Enc. dir., Milano, 1958, p. 873.

¹⁵ Galgano F., *Le associazioni non riconosciute ed i comitati*, in Comm. c.c. Scialoja-Branca, Bologna, 1974, p. 191.

quanto comporta dei vantaggi fiscali molto importanti, come descritti al capitolo 1.2.3 I vantaggi delle ASD e delle SSD.

3. L'ente può essere *ricosciuto* o *non ricosciuto*, la differenza è nel possedere o meno la personalità giuridica. La personalità giuridica¹⁶ è l'attitudine ad essere titolare di situazioni giuridiche attive e passive, ed a godere di una autonomia patrimoniale perfetta per le obbligazioni eventualmente contratte. Condizione necessaria per l'ottenimento della personalità giuridica è l'iscrizione al RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore) come previsto dal D. Lgs. 117/2017. Il decreto appena citato rappresenta il Codice del Terzo Settore che ha

“provveduto al riordino e alla revisione complessiva della disciplina vigente in materia, sia civilistica che fiscale, definendo, per la prima volta, il perimetro del cd. Terzo Settore e, in maniera omogenea e organica, gli enti che ne fanno parte.”¹⁷

Il decreto 117/2017 entra in vigore dal 1° gennaio 2018, fino a quel momento l'iscrizione al registro era tenuta dalla regione per le materie di sua competenza e dalla prefettura per le altre materie come previsto rispettivamente dagli artt. 7 e 1 del D.P.R. 361/2000. Dal 2018 viene previsto un patrimonio minimo di 15.000 euro per potersi registrare e quindi richiedere la personalità giuridica, in precedenza tale requisito non esisteva ed è stato introdotto proprio dal D. Lgs. 117/2017 all'art. 22, comma 4.

¹⁶Internet, in Brocardi.it – Dizionario Giuridico, Brocardi: <https://www.brocardi.it/dizionario/178.html> – Consultato il 22 luglio 2024.

¹⁷ Internet, in Lavoro.gov.it – Codice del Terzo Settore, Roma, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/riforma-terzo-settore/pagine/codice-del-terzo-settore> – Consultato il 22 luglio 2024.

Le organizzazioni riconosciute trovano la loro disciplina nelle norme del Codice civile, al Titolo II, Capo II del Libro I "*Delle persone giuridiche*" ovvero agli artt. 14 – 35, in particolare si riporta che:

- l'art. 14 impone la costituzione per atto pubblico;
- l'art. 16 elenca gli elementi minimi dell'atto costitutivo e dello statuto;
- l'art. 18 rimanda alle norme sul mandato per determinare la responsabilità degli amministratori verso l'ente;
- l'art. 19 regola le limitazioni del potere di rappresentanza dell'amministratore;
- gli artt. 20 e 21 regolamentano l'assemblea delle associazioni, l'organo dell'ente che si riunisce al fine di prendere le decisioni organizzative di grande importanza;
- l'art. 24 determina le regole di recesso e di esclusione di un associato;
- l'art. 27 elenca le cause di estinzione della personalità giuridica ovvero il verificarsi di una delle cause previste nell'atto costitutivo o nello statuto, il raggiungimento dello scopo o la sua impossibilità oppure quando tutti gli associati vengono a mancare.

Gli articoli precedentemente elencati vengono anche utilizzati per regolare le fondazioni, ma le due forme giuridiche sono diverse tra loro. Nelle associazioni prevale l'elemento personale e sono formate dalla volontà di più persone, mentre nelle fondazioni prevale l'elemento patrimoniale e sono costituite dal fondatore in modo unilaterale.

L'associazione è un soggetto diverso anche dalle Onlus in quanto quest'ultima è solo una qualifica fiscale prevista dal D. Lgs. 460/1997. Tale investitura prevede un trattamento tributario-contributivo agevolato che può essere attribuito ad ogni ente senza scopo di lucro ovvero ad associazioni, a fondazioni, a comitati o ad altre organizzazioni che riportano i requisiti previsti dal citato decreto.

Le organizzazioni non riconosciute sono quegli enti privi di personalità giuridica e anche loro, come quelli riconosciuti, trovano la loro disciplina nelle norme del Codice civile, al Titolo II, Capo III del Libro I “*Delle persone giuridiche*” ovvero agli artt. 36 – 42, in particolare si riporta che:

- l’art. 36 permette la regolazione del rapporto attraverso accordo tra i soci;
- l’art. 37 regola il fondo comune dell’associazione;
- l’art. 38 regola le obbligazioni assunte dalle persone che rappresentano l’associazione;
- l’art. 40 regola la responsabilità assunta dagli organizzatori dei fondi;
- l’art. 42 regola la ripartizione del fondo residuo in caso di cessata attività.

Sintetizzando quanto finora descritto in merito alla personalità giuridica, la sua acquisizione è elemento di differenza tra l’associazione riconosciuta e quella non riconosciuta; l’ottenimento di tale caratteristica è facoltativa. Questa veste giuridica fornisce garanzie e certezza del diritto ai terzi. Inoltre, permette l’adozione di un regime di responsabilità limitata nei confronti dei creditori ovvero, per gli eventuali debiti o obbligazioni di natura civilistica contratti dall’ente risponderà solamente quest’ultimo con il proprio patrimonio e non anche i singoli associati con il loro patrimonio personale.

1.2.2 Le Società Sportive Dilettantistiche (SSD)

L’alternativa alla forma associativa è la SSD, la quale può essere costituita come società cooperativa oppure come società di capitali. Le società sportive sono una speciale categoria di società di capitali caratterizzate, come l’ASD da questo punto di vista, dall’assenza del fine di lucro e dalla promozione dell’attività sportiva come attività principale prevista dallo statuto.

Di seguito, una tabella riepilogativa¹⁸ delle principali differenze tra ASD e SSD.

TABELLA	
ASD	SSD
Ente non commerciale di tipo associativo	Società di capitali (srl o soc. coop.)
Finalità di promozione sportiva dilettantistica	Finalità di promozione sportiva dilettantistica
Senza scopo di lucro	Senza scopo di lucro
Responsabilità patrimoniale dei soggetti che agiscono in nome e per conto dell'associazione	Autonomia patrimoniale e responsabilità dei soci limitata al capitale conferito
Organizzazione e partecipazione democratica all'amministrazione e alla gestione	Organizzazione e partecipazione capitalistica all'amministrazione e alla gestione

I principali fattori che incidono sulla scelta di costituirsi in uno o nell'altro modo sono: la dimensione dell'associazione; l'organizzazione e la gestione; il rischio d'impresa e l'autonomia patrimoniale.

1.2.3 I vantaggi delle ASD e delle SSD

Indipendentemente dalla personalità giuridica, le associazioni che vengono classificate come ASD ovvero quegli enti che hanno finalità sportiva, possono godere di alcuni vantaggi specifici, quali:

- il regime di favore della non applicabilità dell'IVA;
- la possibilità di detrazione dell'IVA nella misura del 50% dell'IVA sulle vendite;
- l'agevolazione d'imposta ai fini IRES e IRAP;
- l'esenzione dalla fatturazione elettronica.

¹⁸ Internet, in Fiscoetasse.com – Approfondimenti, Mottola M.: <https://www.fiscoetasse.com/approfondimenti/13096-asd-e-ssd-le-differenze-e-le-novita-2023.html> – Consultato il 22 luglio 2024.

Il *regime di favore dell'IVA* (Imposta sul Valore Aggiunto) permette alle ASD e alle SSD di non assoggettare le prestazioni offerte ai loro associati all'imposta IVA ai sensi dell'art. 4, comma 4 del D.P.R. 633/1972. Il trattamento fiscale di favore dei servizi sportivi permette all'associazione di sottrarsi da alcuni adempimenti rendendo così la gestione dell'attività più semplice e meno onerosa, quali: la fatturazione elettronica, l'esonero dalla tenuta della contabilità (contabilità semplificata per le sole SSD) e l'esonero alla presentazione della dichiarazione IVA e LIPE (LIiquidazione PERiodica IVA). Questo quadro normativo però è in fase di possibile cambiamento come si analizzerà nel successivo capitolo (*cf. capitolo 1.2.4 Gli svantaggi delle ASD e delle SSD*).

L'associazione sportiva può anche trovarsi nella situazione di applicazione dell'IVA (ordinaria o ridotta). Questo accade in due occasioni: quando decide di assoggettare a imposta i propri servizi oppure quando svolge attività commerciale (ovvero quando l'attività non è rivolta ai propri associati oppure quando non rientra tra le attività istituzionali previste nello statuto, ai sensi dell'art. 148 del D.P.R. 917/1986). In questa circostanza, l'associazione detiene comunque un vantaggio in quanto *l'IVA da versare è determinata nella misura forfettaria del 50% dell'IVA sulle vendite (e senza tener conto dell'IVA sugli acquisti)*. Per avvalersene, oltre al presupposto oggettivo di essere ASD o SSD, deve essere rispettato il presupposto oggettivo di non aver conseguito, nel periodo d'imposta precedente a quello di riferimento, proventi derivanti dall'esercizio di attività commerciale superiore a 400.000 euro. Il beneficio è determinato nella misura della metà non liquidata, la quale rimane in capo all'ente sportivo. La tassazione ai fini IVA avviene applicando il principio di competenza e la sua liquidazione è trimestrale, entro il giorno 16 del secondo mese successivo al trimestre di riferimento tramite modello F24.

Al fine di *determinare la base imponibile da attività sportiva ai fini IRES (Imposta sui Redditi delle Società) e IRAP (Imposta Regionale sulle Attività Produttive)* è

necessario dividere i redditi da attività istituzionale rispetto quelli da attività commerciale in quanto hanno due modi di calcolo differente, ai sensi dell'art. 148 del D.P.R. 917/1986. Le prestazioni offerte dall'associazione sportiva che rientrano nelle attività istituzionali si limitano solamente a quelle previste dallo statuto come scopo principale e rivolte ai propri associati. Infatti, a titolo di esempio, si riporta un estratto dell'ordinanza della Suprema Corte di Cassazione, sezione Tributaria, n. 15475 del 13 giugno 2018, dove chiarisce che la

“gestione di un bar ristoro da parte di un ente non lucrativo può essere qualificata come “non commerciale”, ai fini dell'imposta sul valore aggiunto [...] e di quella sui redditi [...], soltanto se la suddetta attività sia strumentale rispetto ai fini istituzionali dell'ente e sia svolta solo in favore degli associati.”

I redditi da attività commerciale ai fini IRES sono determinati in modo forfettario secondo quanto disposto dalla L. 398/1991. La citata legge è riservata solo ad alcuni soggetti, tra i quali sono presenti le ASD che, però, devono aver ottenuto il riconoscimento ai fini sportivi da parte del CONI e non devono superare il valore di 250.000 euro di proventi. In base all'art. 2, comma 5, della citata legge, il reddito imponibile è calcolato

“applicando all'ammontare dei proventi conseguiti nell'esercizio di attività commerciali il coefficiente di redditività del 3 per cento e aggiungendo le plusvalenze patrimoniali.”

Al fine della determinazione dell'imposta IRES, il calcolo dell'imposta è il 24% (aliquota ordinaria IRES) della base imponibile. Per esempio, su un reddito commerciale di 100.000 euro, la base imponibile è di 3.000 euro (ovvero il 3%) e l'ammontare dell'imposta dovuta è di 720 euro (24% di 3.000 euro). Il vantaggio è rappresentato dalla differenza che ammonta tra la situazione ordinaria, 24% sul totale della base imponibile, e quella di favore della ASD, 24% sul 3% del reddito commerciale. Nell'esempio, si passa da una tassazione del 24% ad una tassazione del 0,72% (720/100.000).

Invece, i ricavi derivanti da attività istituzionale, come le quote associative o le prestazioni di servizi erogate agli associati, sono considerati non imponibili in quanto ai sensi dell'art. 148 del D.P.R. 917/1986 l'attività è considerata non commerciale.

Ai fini IRAP non sono presenti agevolazioni, ma per completare il quadro fiscale si propone di seguito la determinazione del calcolo. La base imponibile dell'imposta IRAP viene determinata per i redditi da attività istituzione con il metodo retributivo ovvero sommando le retribuzioni erogate al personale dipendente, i redditi assimilati e di lavoro autonomo non esercitati abitualmente, mentre per i redditi da attività commerciale con la differenza tra valore e costo della produzione (*cf. D. Lgs. 446/1997*). La base imponibile così determinata viene moltiplicata per l'aliquota fiscale ordinaria del 3,9%.

Un altro grande vantaggio è *l'esenzione dalla fatturazione elettronica* per i motivi descritti in precedente sul trattamento fiscale IVA. L'omissione descritta consente all'associazione sportiva di sostenere meno costi economici e una semplificata gestione amministrativa.

Infine, analoghe agevolazioni spettano anche alle SSD che, a differenza delle ASD, essendo società di capitali, mantengono gli obblighi civilistici previsti per tali tipologie di società (come la pubblicazione del bilancio d'esercizio o l'iscrizione al registro delle imprese) con conseguente aggravio di oneri burocratici.

1.2.4 Gli svantaggi delle ASD e delle SSD

Come solitamente accade, la scelta della forma giuridica non porta con sé solo vantaggi, ma anche degli svantaggi, quali:

- un quadro normativo instabile in previsione delle prossime riforme;
- una scarsa considerazione dai soggetti terzi per le garanzie offerte;
- una struttura sociale critica per le ASD: l'amministrazione è, di fatto, esercitata dal presidente e non dagli investitori o dagli associati;

- una responsabilità illimitata e personale (per le ASD), spesso esercitata anche senza consapevolezza;
- solitamente, una scarsa conoscenza amministrativa, finanziaria, giuridica e organizzativa.

Il *quadro normativo di favore* manifestato in prima battuta dall'art. 4, comma 4 del D.P.R. 633/1972, come detto in precedenza, esclude la ASD e la SSD da una serie di adempimenti importanti e costosi, ma è attualmente un tema molto dibattuto in quanto da diversi anni si parla di una *riforma del terzo settore*. Alcuni aggiornamenti sono stati introdotti con la riforma del D. L. 146/2021, ma oggi è entrata in vigore solo in parte, le novità riguardanti il trattamento IVA non producono ancora i loro effetti. Infatti, il decreto legge all'art. 5, comma 15-quater ha introdotto disposizioni volte a cambiare l'intero sistema tributario degli enti sportivi. Le modifiche avrebbero dovuto entrare in vigore a partire dal 1° gennaio 2024, poi prorogate al 1° luglio 2024 e da ultimo, ai sensi del D. L. 215/2023 (cosiddetto "*Milleproroghe*"), l'entrata in vigore è slittata al 1° gennaio 2025 ed è tuttora molto dibattuta la sua abrogazione per l'impatto che avrebbe in termini di oneri monetari sulle associazioni.

Con le modifiche che entreranno in vigore il prossimo anno, se non ci saranno modifiche o altri rinvii, i servizi sportivi cambieranno trattamento e diventeranno esenti IVA ai sensi dell'art. 10 del D.P.R. 633/1972. Pur non applicando l'aggravio del tributo con il nuovo regime (l'aliquota fiscale rimane sempre zero), decadrà l'esclusione dell'ente dagli obblighi IVA ovvero il soggetto dovrà rispettare tutti gli impegni relativi alla emissione delle fatture elettroniche, alla registrazione contabile dei documenti fiscali attivi e passivi e alla dichiarazione dell'operazioni effettuate. Il cambio di trattamento IVA delle prestazioni offerte non è quindi un tema banale perché per la gestione dei nuovi doveri, l'associazione dovrebbe sostenere degli aggravii monetari importanti in quanto, per esempio, dovrebbe dotarsi di un registratore di cassa per l'emissione degli scontrini elettronici e delle

fatture elettroniche, vedrebbe un aumento delle spese del commercialista per la nuova tenuta contabile più complessa, ecc.

Le diverse proroghe e la richiesta dell'abrogazione delle modifiche al trattamento fiscale IVA espresse nel D. L. 146/2021 e D. L. 215/2023 sono state avanzate in considerazione dell'impatto che queste potranno avere sulle risorse economiche delle associazioni sportive, molte di queste potrebbero non avere la disponibilità sufficiente a far fronte ai nuovi impegni.

I soggetti terzi, come fornitori o investitori, hanno una *scarsa considerazione delle garanzie prodotte* dalle ASD in quanto sono enti solitamente destrutturati e di piccole dimensioni (difficilmente viene loro concesso un debito di breve periodo o l'investimento di una somma di denaro). Questa dinamica è ancora più aggravata per le associazioni non riconosciute, in quanto prive di personalità giuridica, mentre offrono maggiori garanzie (seppur anche queste limitate) le SSD.

La *struttura sociale di una ASD rappresenta delle criticità* in quanto l'amministrazione è, di fatto, esercitata dal presidente e non dagli investitori o dagli associati. Invero, nelle SSD questo aspetto è mitigato perché l'organo amministrativo viene nominato e controllato dai soci e quindi da chi ha conferito il capitale.

La ASD, a differenza della SSD, ha una *responsabilità illimitata e personale* (cfr. 1.2.1 *Le Associazioni Sportive Dilettantistiche*). Spesso chi agisce in nome e per conto della società non ha la consapevolezza (o ne ha poca) del significato e dei rischi che questo comporta. Infatti, solitamente i gestori dell'associazione sono un ex atleta o un appassionato del settore e quindi un soggetto di elevata competenza tecnica, ma scarsa conoscenza degli altri settori aziendali ovvero amministrativi, finanziari, giuridici e organizzativi. Soprattutto in virtù di questa considerazione, nasce la mia idea di progetto imprenditoriale che verrà descritta e analizzata nel prossimo capitolo.

2. PROGETTO D'IMPRESA: BUSINESS PLAN

2.1 Descrizione del progetto imprenditoriale

L'idea di questo progetto nasce da un'esigenza personale: reperire le informazioni necessarie per conoscere la geolocalizzazione e l'offerta formativa di scuole, locali ed eventi di ballo. Rintracciare tali informazioni, del resto, è una difficoltà comune ad ogni altra persona, sia essa frequentante dell'ambiente da molto tempo o meno. Nello specifico, la mia esperienza si basa sul settore dei balli latino-americani che conosco molto bene in quanto lo frequento da diversi anni, ma queste complicazioni sono diffuse in ogni categoria di danza.

Al giorno d'oggi, il numero delle scuole di ballo è molto vasto (*cf. capitolo 1.1 Descrizione del mondo del ballo*) e questo fattore comporta la necessità di acquisire tutti gli elementi utili per poterle valutare, differenziare e scegliere. La tipologia dei corsi, l'offerta formativa, le caratteristiche dei docenti, gli orari, i prezzi, sono tutti esempi di fattori necessari per poter scegliere una scuola e sono difficilmente reperibili. Spesso le persone non sono neanche a conoscenza che vicino loro è sita una struttura dove poter imparare a ballare e sono costrette a lunghe tratte. Attualmente la maggior parte della pubblicità viene fatta tramite i social network, mezzo gratuito ma poco efficace se non si conosce già la denominazione da ricercare.

Le stesse difficoltà si incontrano quando la sera si vuole uscire a divertirsi. Le tipologie di locali che oggi offrono una serata danzante sono diverse, si va dai bar o pub che propongono uno svago meno impegnativo alle vere e proprie discoteche, dove è possibile rimanere fino a tarda notte. Per rendere la proposta più allettante, gli esercizi propongono anche corsi pre-serata e esibizioni durante il periodo musicale.

Così come per le scuole e i locali notturni, anche gli organizzatori di eventi e congressi si fanno pubblicità con l'utilizzo dei social network, arrivando così solo

alle persone che seguono la loro pagina e poche altre; ancora più complicata la faccenda quando il festival è alle prime edizioni dove i followers sono in numero esiguo.

Uno strumento che è sempre più diffuso tra questi soggetti che sono tutti qualificabili come “fornitori”, è quello del passaparola ovvero si avvalgono di amici, conoscenti e insegnanti che partecipano alle iniziative, al fine di condividere sulla loro pagina social le locandine di corsi ed eventi, in modo da arrivare ad un numero di fruitori maggiore.

Queste modalità di marketing poco efficienti rendono difficile avere un alto numero di frequentanti ai corsi e alle attività di svago proposte a ballerini, aspiranti tali ed amatori. Attualmente non esiste un sito dove trovare tutte le proposte o le informazioni di cui si ha bisogno in un determinato settore del ballo e, a maggior ragione, una pagina web che sia trasversale su più discipline. Spesso si è costretti a monitorare diverse pagine per ottenere solo alcune delle notizie che si vorrebbero avere.

Da questa carenza di mercato nasce la mia idea: una piattaforma social dove far convergere i bisogni e le esigenze di fruitori e fornitori. L'applicativo ha quindi lo scopo di creare una fitta rete di contatti con reciproci interessi al fine di proporre loro dei servizi a pagamento.

La piattaforma ha le caratteristiche per differenziarsi rispetto agli altri social presenti sul mercato in quanto:

- è una piattaforma di nicchia ovvero specializzata per uno specifico settore (come *LinkedIn* per il lavoro);
- chi effettua l'iscrizione non si limita alla curiosità, ma è spinto dalla convenienza che l'applicativo propone e, di conseguenza, la percentuale degli utenti effettivamente attivi sarà maggiore rispetto alle normali dinamiche;

- le stesse scuole potrebbero diventare promotrici dell'iniziativa perché i servizi aggiuntivi che verranno offerti potranno essere utilizzati per l'organizzazione interna, "obbligando" i potenziali fruitori ad iscriversi.

Sono tutti aspetti differenti da un normale social come *Instagram*, *Facebook* o *Twitter*, dove l'esigenza è quella di condividere momenti della propria vita personale con i propri collegamenti e rimanere in contatto con loro.

Queste motivazioni permettono di evitare di considerare i grandi player come competitor del progetto, bensì sono da ritenere rivali solo coloro che offrono qualcosa di simile o uguale. Al momento, per le ragioni esposte all'inizio di questo capitolo e anche a seguito di alcune interviste effettuate a professionisti del settore, non risulta esistere una tipologia di servizio simile e che possa avere una diffusione nazionale (o internazionale).

Il software ha quindi le potenzialità per essere attrattivo verso i fruitori in quanto luogo di raccolta delle informazioni a loro necessarie come: una mappa delle sedi delle scuole di tutta Italia; le proposte formative dei corsi; le informazioni sugli insegnati; le foto e i video da questi pubblicati; il luogo e gli orari degli eventi; ecc. La proposta diventa interessante se la maggior parte dei fornitori presenti sul mercato vi aderisce, in caso contrario gli utenti della piattaforma sarebbero costretti a tornare alle vecchie modalità di ricerca.

Ma anche i fornitori hanno grossi vantaggi ad accedere all'iniziativa. Il tema principale è quello della visibilità ovvero di accedere con proposte dirette ad un bacino d'utenza interessato. Nel momento in cui la piattaforma sarà popolata di un numero discreto di fornitori, tanti da far diventare l'applicativo il luogo principale di ricerca, un aspetto che diventerà rilevante sarà quello di non essere in gioco. Infatti, se i fruitori accederanno al social per fare le loro ricerche, chi non sarà presente non verrà trovato e, di conseguenza, non verrà scelto.

Un ulteriore fattore di attrazione per i fornitori di servizio è quello di poter utilizzare il software per il caricamento e la vendita online di video-lezioni. Gli insegnanti sono sempre più attrezzati tecnologicamente per registrare video, ma la loro finalità è mirata sempre al marketing della propria persona, della scuola o dell'evento a cui parteciperanno. Invece, le strumentazioni possono essere utili anche per effettuare riprese di insegnamento che oggi pochissimi propongono. Durante il periodo di epidemia da COVID-19, questa modalità di insegnamento aveva preso molto piede in quanto non potevano essere svolte le lezioni in presenza. Molte scuole di ballo si erano attrezzate per la registrazione di video e la loro promozione, ma oggi questa dinamica si è persa. Le principali difficoltà di vendere questo tipo di prodotto sono relative al costo da sostenere per dotarsi di una piattaforma con un sistema di pagamento apposito e la sua promozione. Attraverso questa proposta, il primo problema verrebbe superato perché il costo verrebbe sostenuto solo qualora venga raggiunta una vendita, mentre il secondo si risolverebbe per la vastità e la qualità della rete: tutte le persone presenti nel sito sono interessate al settore del ballo.

La formazione di una rete con queste caratteristiche rappresenta un'ottima base di contatti per la promozione di servizi aggiuntivi. L'identificazione delle proposte supplementari deriva dalla considerazione che le scuole di ballo hanno grosse limitazioni strutturali e spesso sono mal organizzate. Queste caratteristiche sono l'inevitabile conseguenza del fatto che l'attività è gestita da una persona o da un gruppo ristretto, il quale non può essere specializzato in tutti i settori necessari alla gestione di una personalità giuridica, sia essa una associazione o una società. Infatti, solitamente è presente una forte capacità tecnica, motivo che spinge l'apertura dell'attività, e scarse competenze in ambito di marketing, di organizzazione, di amministrazione, giuridico e fiscale.

Tra le proposte aggiuntive individuate da proporre alla rete di associazioni sportive, a titolo esemplificativo e non esaustivo, ci sono:

- moduli per la gestione organizzativa, come una app che funga da registro dei corsi dove le persone possono prenotarsi indicando così che frequenteranno la lezione in un determinato giorno e l'insegnante possa conoscere il numero effettivo di partecipanti;
- un applicativo di semplificazione contabile, chiamato "Contabilità Easy", dove l'associazione può inserire i servizi offerti e censire i propri clienti. Nel momento in cui avviene un acquisto, scegliendo il servizio e il cliente, viene prodotta in automatico la ricevuta fiscale e inviata via mail all'acquirente. Inoltre, al termine del mese, viene prodotta una reportistica da inoltrare al commercialista per gli adempimenti fiscali;
- delle newsletter per le associazioni riguardanti novità su argomenti di interesse come quelli giuridici o fiscali.

Per tirare le somme sul tema dei servizi aggiuntivi, le proposte possono essere tante viste le potenzialità e le necessità della rete, gli argomenti riportati sopra sono solo alcune delle offerte che possono essere presentate.

Infine, è importante e di interesse evidenziare la natura di questo progetto: l'applicativo che verrà sviluppato ha carattere innovativo, tecnologico e sociale.

È *innovativo* perché, nonostante il numero di social network già esistenti, è unico nel suo genere; non esistono al momento sul mercato altre offerte uguali o simili.

È *tecnologico* per le sue caratteristiche e modalità di fruizione.

Ha carattere *sociale* in quanto favorisce lo sviluppo delle associazioni sportive e la diffusione delle discipline del ballo, potenzialmente di tutte le categorie di danza in generale.

I valori appena descritti sono di notevole rilevanza perché danno l'accessibilità a specifici vantaggi e finanziamenti, quali, ad esempio:

- la possibilità di usufruire dei vantaggi fiscali del D. L. 179/2012 e seguenti modifiche, in merito alle startup innovative (*cf. capitolo 3.2 Startup innovativa – D. L. 179/2012 e D. L. 34/2020*);
- la possibilità di qualificarsi come Società Benefit che implica una migliore reputazione nel settore e rende la società attrattiva rispetto a nuovi talenti e investitori, in quanto il progetto risponde ai requisiti previsti dalla L. 208/2015 (*cf. capitolo 3.3 Società Benefit – L. 208/2015*);
- l'accesso all'ottenimento di crediti d'imposta come l'investimento in beni strumentali o il Patent Box (*cf. capitolo 3.4 Finanziamenti e agevolazioni*);
- la partecipazione a bandi regionali ed europei per il conferimento di finanziamenti (*cf. capitolo 3.4 Finanziamenti e agevolazioni*).

2.2 Descrizione del modello di business

Il modello di business

“identifica sinteticamente l'insieme degli aspetti che caratterizzano una specifica azienda e ne costruiscono la sua originalità; descrive le modalità con cui essa identifica, sviluppa e conquista un vantaggio rispetto ai concorrenti e crea valore per sé e i suoi clienti. [...]. Definisce gli aspetti peculiari dell'attività caratteristica, la strategia e la struttura organizzativa, i processi operativi, le specificità delle relazioni con fornitori, clienti, collaboratori.”¹⁹

¹⁹ Internet, in Treccani.it – Enciclopedia Treccani on line, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana: [https://www.treccani.it/enciclopedia/business_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/business_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/) – Consultato il 22 luglio 2024.

Basandosi sulla classificazione fornita dal *FourWeekMBA*²⁰, il modello di business adottato per questo progetto è quello dell'aggregatore, dall'inglese business Aggregator. Questa strategia d'impresa può essere classificata anche

*“come una sorta di modello di business di piattaforma, tuttavia, con le sue caratteristiche specifiche. Ad esempio, l'aggregatore potrebbe agire come un intermediario. Tuttavia, monetizza le visualizzazioni sulla piattaforma (gli inserzionisti sovvenzionano l'aggregatore) mantenendo uno stretto controllo sull'intera esperienza degli utenti”*²¹.

Pertanto, mentre in un modello di business basato puramente sulla piattaforma, la stessa si espande al punto tale da diventare invisibile, il modello scelto ha lo scopo di aggregare e organizzare le informazioni, i servizi, i prodotti o le esperienze da varie fonti in un'unica piattaforma user-friendly per i consumatori (*Figura1*).

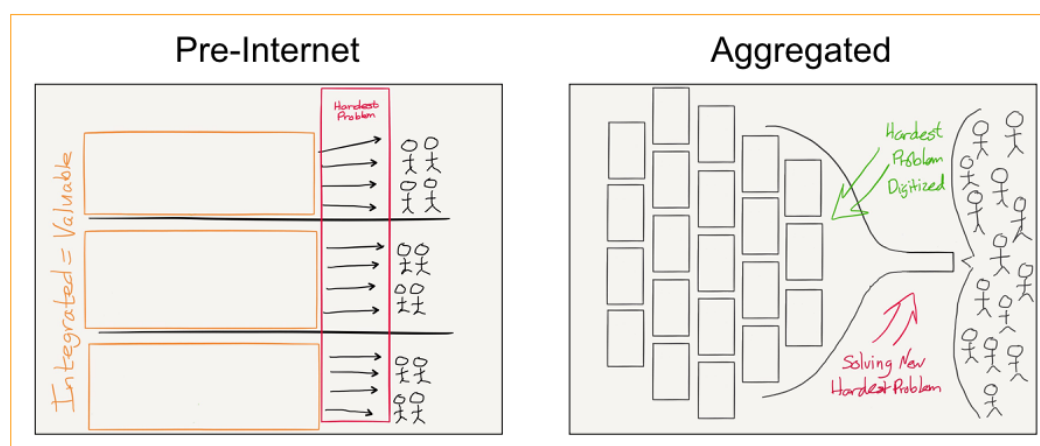


Figura 1. Teoria dell'aggregazione spiegata visivamente da Ben Thompson / Stratechery.com²²

²⁰ Internet, in Fourweekmba.com, Roma, FourWeekMBA: <https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/> – Consultato il 15 luglio 2024.

²¹ Internet, in Fourweekmba.com, Roma, FourWeekMBA: <https://fourweekmba.com/aggregator-business-model/> – Consultato il 15 luglio 2024.

²² Internet, in Stratechery.com, Taipei (Taiwan), Stratechery: <https://i0.wp.com/stratechery.com/wp-content/uploads/2017/09/Screenshot-2017-09-20-at-10.11.14-AM.png> – Consultato il 15 luglio 2024.

Attraverso questa strategia economica, la piattaforma crea un valore aggiunto in quanto offre ai consumatori praticità nel processo di ricerca, confronto e accesso ai prodotti e ai servizi, nonché una vasta scelta, spesso, a prezzi competitivi. Nonostante ci siano grandi affinità tra i due sistemi di business, tali da poter considerare l'Aggregator come un sottoinsieme di business di piattaforma, esistono delle sottili, ma importanti differenze. La diversità principale risulta essere l'interazione che l'aggregatore mette in atto tra le due o più parti coinvolte: è lui l'attore principale del business ed effettua l'intermediazione con i soggetti coinvolti, non diventa un soggetto astratto che crea interazioni come accade nel business da piattaforma.

Le principali caratteristiche del modello di business dell'aggregatore sono²³:

- essere una piattaforma centralizzata: i consumatori usufruiscono di prodotti o servizi attraverso un'unica fonte dati ovvero accedendo ad una sola piattaforma;
- fornire offerte diversificate: disponibilità di un'ampia gamma di prodotti o servizi, forniti da più vettori;
- utilizzo della tecnologia digitale: gestione dei dati per la personalizzazione di offerte e per il miglioramento dell'esperienza dell'utente;
- considerazioni di scalabilità: la piattaforma viene progettata per scalare rapidamente al fine di ospitare il più grande numero possibile di utenti e transazioni e quindi poter crescere nel tempo;
- orientamento alle strategie di monetizzazione: utilizzo di vari modelli di monetizzazione, tra cui commissioni, servizi di abbonamento e pubblicità.

Considerando il progetto imprenditoriale di specie si aggiunge una sesta caratteristica che non è tipica del modello di business dell'aggregatore, ma rientra

²³Internet, in Fourweekmba.com, Roma, FourWeekMBA: <https://fourweekmba.com/aggregator-business-model/> – Consultato il 15 luglio 2024.

nel concetto più ampio di modello di business di piattaforma, ovvero quella degli effetti di rete. Tale attributo, infatti, determina il valore della piattaforma in base al numero di utenti che questa possiede. Maggiore è il numero degli iscritti e più l'applicativo acquista importanza. Di conseguenza, ogni soggetto che si unisce alla piattaforma, ne fa aumentare la quotazione (Figura2).

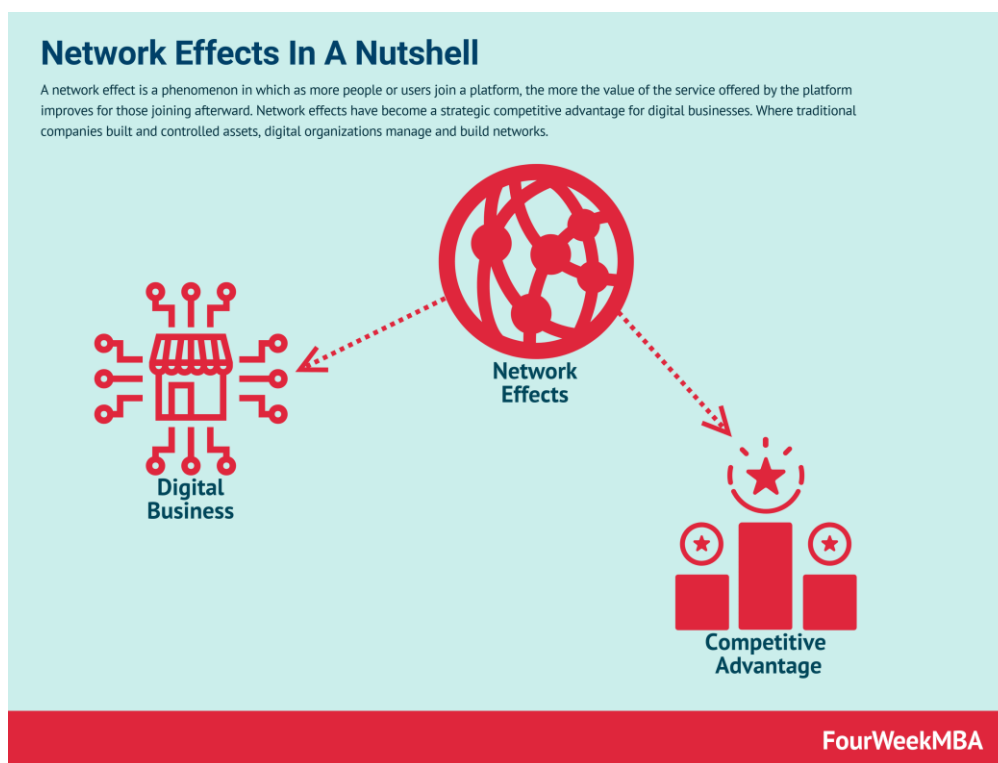


Figura 2. Effetti di rete / Fourweekmba.com²⁴

Inoltre, in un mercato bilaterale come quello in esame, gli effetti di rete si esprimono anche indirettamente ovvero quando un lato della piattaforma migliora (l'offerta di scuole ed organizzatori di eventi), l'altro ne trae vantaggio (gli utenti hanno più vastità di scelta).

²⁴ Internet, in Fourweekmba.com, Roma, FourWeekMBA: <https://i0.wp.com/fourweekmba.com/wp-content/uploads/2019/06/network-effects.png?w=3840&ssl=1> – Consultato il 15 luglio 2024.

Un esempio di business Aggregator è quello di Google. Il browser si presenta come aggregatore di contenuti e gestisce l'inventario degli annunci: utenti e inserzionisti non interagiscono tra loro per stabilire il prezzo. L'azienda esegue ampi e fondamentali cambiamenti negli algoritmi per influenzare sostanzialmente il modo in cui il motore di ricerca restituirà i risultati, su larga scala.

Ancora, un esempio di aggregatore più affine al progetto è *Udemy*. L'erogatore statunitense offre dal 2010 corsi di formazione, aggregando l'offerta di educatori e professionisti di vari settori (come informatici, economisti, matematici, ecc.). La piattaforma trattiene una percentuale sulle vendite dei corsi di formazione creati e caricati dai docenti.

In conclusione, viene proposto uno schema riassuntivo delle tematiche collegate al modello di business descritto e delle loro caratteristiche (*Figura3*).

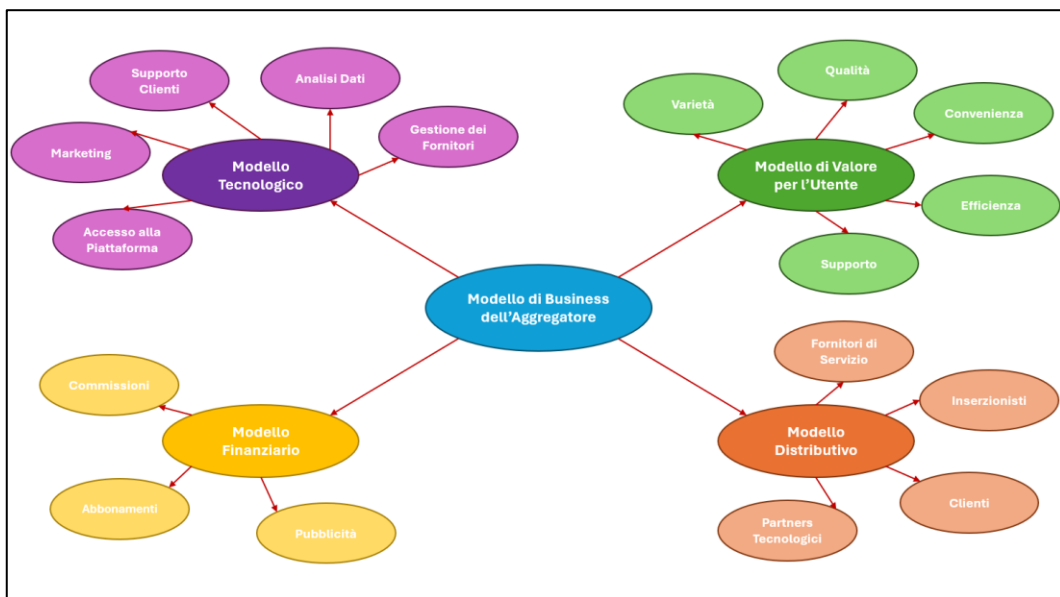


Figura 3. Schema riassuntivo del Aggregator Business Model

2.3 Descrizione della S.W.O.T. Analysis

“S.W.O.T. Analysis”, dall’inglese, è l’acronimo di Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. L’analisi SWOT è una tecnica utilizzata per identificare i punti di forza (strengths), i punti di debolezza (weaknesses), le opportunità

(opportunities) e le minacce (threats) di una società o di un progetto specifico. Questa tecnica è uno strumento di supporto per pianificare il business in modo strategico e per stare al passo con le tendenze del mercato²⁵. Gli S.W.O.T. individuati per questo progetto sono i seguenti.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
1.Servizio non presente sul mercato	1.Competenze digitali dei clienti (seppur di facile utilizzo)
2.Strumento di Marketing efficace per Associazione (sostiene un costo solo se effettua una vendita)	2.Attenzione ai limiti della normativa sulla tutela della privacy
- Si propongono in un luogo frequentato solo da persone interessate all'argomento	3.Presenza di commissioni su tutti i metodi di pagamento (vendita online)
- Ottengono una vetrina dove presentare i loro servizi	
- Commissioni su video-lezioni solo a seguito di una vendita	
3.Strumento di Marketing efficace per Organizzatori di Eventi	
- Si propongono in un luogo frequentato solo da persone interessate all'argomento	
4.Agevola l'utente nella ricerca di corsi di ballo, artisti ed eventi (non c'è un unico luogo dove reperire le informazioni)	
5.Bassi costi di realizzazione e stabili nel tempo (all'aumentare dei ricavi non aumentano in progressione i costi)	
6.Basse tempistiche per la realizzazione (4-6 mesi)	
7.Bassa necessità di personale (alte possibilità di automatizzazione dei processi)	
OPPORTUNITA'	MINACCE
1.Servizio a sostegno e diffusione del settore sportivo	1.Basse tempistiche di realizzo: possibilità di realizzo del progetto in tempi brevi
2.Agevolazioni per i contenuti sociali e tecnologici del progetto (es.accesso alla startup, finanziamenti pubblici, ecc.)	2.Introduzione di strumenti diversi per la fruizione degli stessi servizi che rendono il progetto meno appetibile di altri
3.Disporre di una rete ampia di contatti commerciali: possibilità di offrire servizi aggiuntivi a pagamento	3.Qualità delle video-lezioni vendute
- Molteplicità di interlocutori che hanno bisogni e interessi	
- Informazioni trattate sono difficilmente reperibili	
4.Utilizzo dei social sempre più diffuso	

Figura 4. La S.W.O.T. Analysis del progetto.

I *punti di forza* sono stati individuati considerando le caratteristiche che contraddistinguono il progetto e la sua capacità di soddisfare alcuni bisogni comuni che non troverebbero soluzione altrove (o almeno non facilmente). In particolare,

²⁵ Internet, in Asana.com, Roma, Raeburn A.: <https://asana.com/it/resources/swot-analysis> – Consultato il 22 agosto 2024.

i punti forti che si evidenziano sono l'assenza sul mercato di un servizio dalle stesse peculiarità e la composizione dei costi che, come si vedrà nel successivo capitolo 2.4 *“Descrizione del piano economico-finanziario”*, crescono in misura ridotta rispetto l'aumentare dei ricavi: maggiore è il volume delle vendite e tanto più aumenta la forbice del margine operativo (differenza tra ricavi e costi).

I *punti di debolezza* vengono individuati al fine di anticipare il riscontro di possibili criticità durante lo sviluppo e la gestione del progetto, così da poterli studiare e prevenire.

Il progetto riguarda una piattaforma web e come tale, per essere utilizzata, necessita che l'utente abbia delle competenze digitali. Al giorno d'oggi, l'utilizzo di computer o smartphone è sempre maggiore, di continuo ci sono servizi che vengono digitalizzati e anche il periodo di pandemia da Covid-19 è stato un aiuto per la divulgazione di conoscenze tecnologiche. Sempre più persone stanno acquisendo le capacità per navigare nel web e, di conseguenza, il fattore informatico risulta solo un ostacolo di lieve entità per lo sviluppo del progetto.

Il software censirà anche molti dati sensibili degli utenti e potrebbe utilizzarli anche a scopo commerciale, il tema della conoscenza e del rispetto della normativa sulla privacy è quindi un fattore di grande rilevanza e per il quale sono previsti degli investimenti specifici nel business plan.

Infine, un costo non indifferente è rappresentato dalla gestione della modalità di saldo dei servizi acquistati nella piattaforma, l'utilizzo della carta di credito. Erogando prestazioni in un mercato online è obbligatorio affidarsi ad uno dei circuiti di pagamento esistenti e le commissioni trattenute da questi provider sono più onerose rispetto a quelle applicate sui dispositivi POS (Point Of Sale) dei negozi fisici. Nel business plan vengono previsti tali costi e stimati secondo prezzo di listino, ma è possibile ritenere che il fornitore possa ridurre la percentuale dovuta su ogni transazione, se i volumi gestiti dimostrano un aumento nel tempo.

Le *opportunità* rappresentano le potenziali tematiche che potrebbero essere analizzate e sviluppate una volta avviato il progetto, così da ampliare ulteriormente il business.

Attraverso questo progetto viene favorita la divulgazione e lo sviluppo economico del settore sportivo (nonché delle associazioni sportive), si può quindi affermare che esso abbia una ricaduta sociale positiva sul territorio. Questa caratteristica permette, oltre all'accesso a determinati regimi di favore (come la già citata veste di Società Benefit ai sensi della legge 208/2015), di poter avere accesso al dialogo con enti territoriali, come comuni o regioni, al fine di costituire nuovi progetti collegati.

Lo sviluppo del progetto permetterà la formazione di una rete di contatti – formata da enti sportivi, fruitori e organizzatori di eventi – della quale si potrà disporre per fare business. Maggiore sarà la dimensione della rete e tanto più saranno le possibilità di vendere i servizi aggiuntivi della piattaforma, nonché le previsioni di copertura economica per lo sviluppo di nuovi prodotti da offrire.

Le *minacce* si riferiscono ad aree che potenzialmente potrebbero creare delle criticità. Sono diverse dai punti di debolezza, in quanto sono esterne e generalmente fuori dal proprio controllo.

Il progetto ha basse tempistiche di realizzo, questo oltre che essere un vantaggio per la società è anche una minaccia in quanto un soggetto esterno che volesse entrare nel mercato può accedervi con facilità copiando a pieno l'idea imprenditoriale o anche apportando dei miglioramenti. Il rischio riguarda soprattutto soggetti che hanno nelle loro disponibilità ingenti capitali. Il miglior modo per tutelarsi da questa incombenza, se non l'unico, è quello di creare una rete di quantità e di qualità in breve tempo, così da disincentivare l'ingresso nel mercato di possibili competitor. Infatti, se la rete è grande, sarà molto difficile per un terzo proporre un'alternativa appetibile, chiedendo all'utenza di cambiare le

proprie abitudini; invero, risulterà più semplice accedere nel mercato acquistando il progetto in essere.

Considerando la possibile replicazione del progetto, la possibilità di renderlo utilizzabile attraverso strumenti differenti da quelli proposti potrebbe portare a preferire il progetto concorrente. È da questa riflessione che nasce l'idea di permettere l'accesso anche tramite app da smartphone (e quindi non solo tramite browser).

Infine, è da tenere presente la possibilità che gli utenti avanzino delle lamentele sulla qualità delle video-lezioni proposte nella piattaforma. I contenuti multimediali vengono prodotti e offerti dalle associazioni sportive ed è conseguente che la responsabilità sull'efficacia dell'insegnamento e sul valore degli argomenti trattati sia dello stesso ente. In ogni caso, esiste la possibilità che l'utente attribuisca la colpa alla piattaforma e, in questo modo, ne metta a rischio reputazione ed affidabilità. Per questo motivo, prendendo spunto dall'idea di altri player che vendono file multimediali nel mercato online, verrà resa disponibile l'anteprima dei contenuti attraverso una descrizione del video (determinata dall'associazione) e un breve filmato della durata di 10 – 15 secondi così da rendere consapevole l'utente del prodotto che sta acquistando. La dinamica è simile a quella attuata dalle librerie online che mettono a disposizione l'indice o alcune pagine del libro agli utenti interessati a comprarlo.

2.4 Descrizione del piano economico-finanziario

Il piano economico finanziario è composto da un insieme di elementi che permettono di definire i capitali necessari per avviare il progetto imprenditoriale (piano degli investimenti), di individuare le fonti di finanziamento (copertura), di valutare la redditività (conto economico previsionale) e la situazione del

patrimonio (stato patrimoniale previsionale)²⁶. Di seguito viene proposto e analizzato il piano economico-finanziario predisposto per il progetto, su una previsione di tre esercizi.

2.4.1 Conto Economico previsionale

Il conto economico è *“il documento contabile che riassume i risultati economici di un’impresa in un arco temporale solitamente rappresentato da un anno solare (esercizio di impresa). [...] Il saldo del c. rappresenta l’utile o perdita di esercizio, cioè l’incremento o il decremento che il capitale netto aziendale ha subito per effetto della gestione”*²⁷.

Si possono utilizzare diversi modelli di riclassificazione del conto economico, quello di seguito scelto è il più utilizzato ai fini della comunicazione finanziaria e viene chiamato *“conto economico a valore aggiunto”*. Questa versione è molto utile per evidenziare la creazione di ricchezza da parte dell’azienda (valore aggiunto) e per collegare gli aspetti economici con quelli finanziari del conto economico.

²⁶ Internet, in Treccani.it – Enciclopedia Treccani on line, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana: [https://www.treccani.it/enciclopedia/business-plan_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/business-plan_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/) – Consultato il 13 agosto 2024.

²⁷ Internet, in Treccani.it – Enciclopedia Treccani on line, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana: <https://www.treccani.it/enciclopedia/conto/> – Consultato il 13 agosto 2024.

Conto Economico	2025		2026		2027	
(+) Ricavi di vendita	375.748	91,7%	1.165.896	95,9%	2.128.650	98,6%
(+) Altri ricavi relativi all'area caratteristica	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
(+) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
(+) Incrementi per lavori interni e capit.ne di costi	34.125	8,3%	50.375	4,1%	30.875	1,4%
Valore della produzione	409.873	100,0%	1.216.271	100,0%	2.159.525	100,0%
(-) Acquisti mat. prime, suss., di consumo, merci	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
(-) Costi per servizi	132.739	32,4%	286.167	23,5%	470.365	21,8%
(-) Costi per godimento beni di terzi	35.100	8,6%	35.760	2,9%	36.431	1,7%
(-) Altri costi relativi alla gestione caratteristica	11.430	2,8%	11.430	0,9%	11.430	0,5%
(-) Variazione delle rimanenze di materie e merci	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Valore aggiunto	230.604	56,3%	882.914	72,6%	1.641.299	76,0%
(-) Costo del personale	156.942	38,3%	220.100	18,1%	220.100	10,2%
Ebitda (Margine Operativo Lordo)	73.663	18,0%	662.814	54,5%	1.421.199	65,8%
(-) Ammortamento immobilizzazioni immateriali	35.346	8,6%	51.970	4,3%	62.159	2,9%
(-) Ammortamento immobilizzazioni materiali	2.563	0,6%	3.594	0,3%	3.875	0,2%
(-) Accantonamento per rischi e oneri	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
(-) Svalutazioni dell'attivo circolante	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
(-) Svalutazioni dell'attivo immobilizzato	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Ammortamenti e svalutazioni	37.909	9,2%	55.564	4,6%	66.034	3,1%
Ebit (Risultato Operativo)	35.754	8,7%	607.251	49,9%	1.355.166	62,8%
(+) Proventi finanziari	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
(-) Oneri finanziari	8.717	2,1%	7.005	0,6%	5.181	0,2%
Proventi e oneri finanziari	(8.717)	-2,1%	(7.005)	-0,6%	(5.181)	-0,2%
(+) Proventi straordinari	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
(-) Oneri straordinari	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Proventi e oneri straordinari	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Ebt (Risultato prima delle imposte)	27.037	6,6%	600.246	49,4%	1.349.985	62,5%
(-) Oneri tributari	9.463	2,3%	210.086	17,3%	472.495	21,9%
Risultato netto	17.574	4,3%	390.160	32,1%	877.490	40,6%

Figura 5. Il conto economico.

All'interno del conto economico, come risultati intermedi, sono esposti l'EBITDA (Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) e l'EBIT (Earning Before Interests and Taxes), indicatori ritenuti rappresentativi delle performance aziendali. L'EBITDA è, infatti, il risultato economico operativo espresso in termini finanziari e quindi, in sostanza, si avvicina molto al concetto di autofinanziamento della gestione caratteristica. Tale parametro è considerato un dato importante perché non viene influenzato dalle politiche di bilancio ovvero dagli investimenti (ammortamenti) e dagli accantonamenti ai fondi spese e rischi futuri. L'EBIT indica l'utile dell'azienda prima della gestione finanziaria, della gestione straordinaria e delle imposte ed è utilizzato per calcolare indici fondamentali e per valutare la performance aziendale come il ROI (Return On Investment o redditività del capitale investito) e il ROS (Return On Sale o redditività delle vendite). Infine, l'EBT rappresenta il risultato economico dell'azienda ovvero l'utile o la perdita prodotta dalla gestione, la base di calcolo su cui l'azienda dovrà pagare gli oneri tributari.

2.4.2 Analisi del Conto Economico previsionale

I **ricavi di vendita** sono stati calcolati nel seguente modo.

	2025	2026	2027
<i>N. società sportive di ballo potenziali (sottostima)</i>	30.000,00	30.000,00	30.000,00
<i>Perc. di abbonati considerati per esercizio</i>	9%	18%	25%
Abbonamenti alla Piattaforma			
<i>N. Canoni di abbonamento attivati</i>	2.700,00	5.400,00	7.500,00
<i>Prezzo annuo unitario (nuovi ingressi - 3 mesi gratuiti)</i>	107,91 €	107,91 €	107,91 €
<i>Prezzo annuo unitario (enti già abbonati)</i>		143,88 €	143,88 €
Totale ricavi da abbonamenti	291.357,00 €	679.833,00 €	1.003.563,00 €
Commissioni su video venduti			
<i>N. Video venduti</i>	48.600,00	324.000,00	810.000,00
<i>Prezzo medio unitario per video</i>	10,00 €	10,00 €	10,00 €
<i>% Commissione su prezzo video</i>	12,50%	12,50%	12,50%
Totale ricavi da commissioni su video	60.750,00 €	405.000,00 €	1.012.500,00 €
Servizi aggiuntivi			
<i>N. vendite del servizio 1: Contabilità Easy</i>	135,00	270,00	375,00
<i>Prezzo Servizio 1</i>	150,00 €	250,00 €	250,00 €
<i>N. vendite del servizio 2: App Organizzativa dei Corsi</i>	189,00	378,00	525,00
<i>Prezzo Servizio 2</i>	17,94 €	35,88 €	35,88 €
Totale ricavi su servizi aggiuntivi	23.640,66 €	81.062,64 €	112.587,00 €
Totale ricavi per esercizio	375.747,66 €	1.165.895,64 €	2.128.650,00 €

Figura 6. Determinazione dei ricavi di vendita.

Sono state considerate tre linee di business: il canone di abbonamento alla piattaforma, le commissioni sui video venduti attraverso la piattaforma e il costo dei servizi aggiuntivi.

Non avendo un dato certo e definito sul numero dei potenziali clienti, ovvero le associazioni sportive in Italia attive nelle discipline del ballo, il valore preso in considerazione di 30.000 enti sportivi deriva dal comunicato stampa dell'AIDAF citato nel capitolo 1.1 "Descrizione del mondo del ballo". L'Associazione Italiana afferma che ci sono almeno 30.000 associazioni sportive in Italia, ma la stessa definisce il numero reale incalcolabile (non avendo obbligo di iscrizione in nessun registro, se non per chi partecipa alle competizioni agonistiche). Al fine di stimare

le vendite, si prende in considerazione il valore di 30.000 enti, con la consapevolezza che il dato è sottostimato rispetto alla realtà.

Dopo questa precisazione, si ipotizza di coinvolgere nella rete della piattaforma il 9% dei potenziali clienti (30.000 associazioni) nel primo esercizio (dato su 8 mesi di lavoro e non 12), il 18% nel secondo ed il 25% nel terzo.

Gli *abbonamenti alla piattaforma* risultano quindi 2.700 per il primo esercizio, 5.400 per il secondo e 7.500 per il terzo. Il canone di abbonamento è mensile e ha valore di Euro 11,99, con 90 giorni iniziali gratuiti.

Relativamente alla linea di business afferente ai *video (o altri contenuti multimediali) venduti*, si precisa che verrà data la possibilità ad ogni ente iscritto alla piattaforma di vendere contenuti dagli stessi prodotti e di determinarne il prezzo. La piattaforma proporrà i contenuti a tutti gli utenti della rete e per ogni vendita effettuata il gestore maturerà il diritto ad una commissione. Il numero di video venduti viene stimato moltiplicando il numero delle associazioni iscritte alla piattaforma per il numero medio mensile di file multimediali che si ritiene vengano venduti da ogni associazione: tre nell'esercizio 2025, cinque nel 2026 e nove nel 2027. Il prezzo di ogni video è stabilito dall'associazione e, al fine di stimare i ricavi, si è dato un valore medio di Euro 10,00, considerando tale cifra la soglia minima sotto la quale non vi sarebbe alcuna offerta. La commissione per ogni video venduto ammonta al 12,50% del valore transato.

Infine, compongono i ricavi di vendita anche il prezzo dei *servizi aggiuntivi*, per la cui descrizione si rimanda al capitolo 2.1 "*Descrizione del progetto imprenditoriale*". Si ipotizza di partire con la proposta di due prestazioni e ampliare l'offerta nei successivi esercizi. La quantità venduta del primo servizio è stimata nella misura del 5% degli abbonati per ogni esercizio, mentre quella del secondo servizio nella misura del 7% degli abbonati per ogni esercizio. Il primo servizio ha un costo annuo, mentre il secondo servizio ha un costo mensile di Euro 2,99.

Arrivando alla **composizione dei costi**, si procede analizzando il valore dell'aggregato di costo più importante del progetto, ovvero i *costi del personale* che in una prima fase avranno natura assolutamente prevalente. Tali oneri, come tipicamente accade in una società di servizi, rappresentano la fetta più importante a livello numerico. Si pone in evidenza l'assenza di costi per materie prime o di merci, come è tipico per un'azienda che eroga servizi.

Sui costi del personale va svolta una doppia considerazione: bisogna dividere i costi sostenuti per lo sviluppo del software (che poi vengono capitalizzati) da quelli relativi alla gestione caratteristica. I primi, proprio per effetto della capitalizzazione, si accumuleranno in un unico conto dove verranno rendicontate tutte le spese per lo sviluppo dell'applicativo (presumibilmente saranno gli unici investimenti) che, una volta terminato ed entrato in funzione, verrà ammortizzato per una quota parte in più esercizi. Gli oneri accumulati e che verranno ammortizzati sono definiti cespiti e interessano il conto economico solo per la parte di competenza dell'esercizio (attraverso il processo di ammortamento), suddivisi tra immateriali e materiali e vengono sottratti all'EBITDA. Il loro valore complessivo viene, invece, iscritto nello stato patrimoniale (*cf. capitolo 2.4.3 Stato Patrimoniale previsionale*). I costi del personale sono stati ipotizzati nel seguente modo.

COSTI DEL PERSONALE	2025			2026			2027		
		Di cui a costituzione del cespite	%		Di cui a costituzione del cespite	%		Di cui a costituzione del cespite	%
Commerciale 1	26.000,00 €	- €	0%	39.000,00 €	- €	0%	39.000,00 €	- €	0%
Commerciale 2	19.066,67 €	- €	0%	28.600,00 €	- €	0%	28.600,00 €	- €	0%
Segreteria generale	24.375,00 €	- €	0%	32.500,00 €	- €	0%	32.500,00 €	- €	0%
Sviluppatore 1	45.500,00 €	34.125,00 €	75%	45.500,00 €	34.125,00 €	75%	45.500,00 €	22.750,00 €	50%
Sviluppatore 2	- €	- €	0%	32.500,00 €	16.250,00 €	50%	32.500,00 €	8.125,00 €	25%
Amministratore	42.000,00 €	- €	0%	42.000,00 €	- €	0%	42.000,00 €	- €	0%
TOTALE	156.941,67 €	34.125,00 €	22%	220.100,00 €	50.375,00 €	23%	220.100,00 €	30.875,00 €	14%

Figura 7. Determinazione dei costi del personale.

Si prevedono quindi:

- N. 2 figure commerciali da dedicare all'acquisizione di clienti, le associazioni sportive. Il costo di queste persone è stato considerato in 8 mesi per il 2025 e in 12 mesi per gli esercizi successivi;
- N. 1 figura di segreteria che affianca l'amministratore nella gestione generale della società. Il costo di questa persona è stato considerato in 9 mesi per il 2025 e in 12 mesi per gli esercizi successivi;
- N. 2 figure di sviluppo e manutenzione del software. Si pensa di assumere una figura senior fin dal primo anno e una figura junior dal secondo anno.

Dalle analisi tecniche effettuate, i tempi di realizzazione della piattaforma ammonteranno a 6 mesi, ma già dopo 4 mesi sarà possibile accedervi e utilizzarla per la maggior parte delle funzioni. Per questo semestre di sviluppo, è stato previsto un team di lavoro composto dall'amministratore (sia per la conoscenza del business che per la documentazione dei processi di analisi), uno sviluppatore senior dipendente e due figure esterne che cesseranno il rapporto una volta realizzato il software. È stato determinato il coinvolgimento di due collaboratori in quanto non sarà necessario avere altre figure senior nei successivi esercizi e le stime dei loro compensi ammonta ad Euro 70.560,00 ovvero un costo orario di Euro 35,00 per 21 giorni lavorativi per 6 mesi.

L'assunzione come dipendenti di uno sviluppatore senior e la successiva assunzione di una figura junior permettono una manutenzione efficace della piattaforma e un intervento tempestivo nella risoluzione dei problemi, al riscontro di un malfunzionamento il disservizio durerà il minimo indispensabile. Inoltre, un altro motivo per cui si ritiene importante avere alle dipendenze degli sviluppatori riguarda la produzione nel tempo di nuovi servizi aggiuntivi da proporre alla rete che, come descritto nei capitoli precedenti, rappresentano una grande fonte di opportunità economica.

Per chiudere il quadro commerciale bisogna considerare anche il costo delle auto (canone leasing, carburante, assicurazione, manutenzione, ecc.) che l'azienda sosterrà per le due figure dedicate e per l'amministratore, complessivamente stimati in Euro 42.000,00 annui.

Oltre ai costi delle due figure commerciali, si prevedono importanti investimenti pubblicitari: Euro 7.500/mese nel primo esercizio, Euro 12.000/mese nel secondo ed Euro 20.000/mese nel terzo.

Gli "oneri commerciali" ammontano complessivamente ad Euro 119.866,67 per l'esercizio 2025, ad Euro 226.400,00 per l'esercizio 2026 e ad Euro 322.400,00 per l'esercizio 2027. È dalla considerazione di questi "investimenti" che si ritiene possibile la realizzazione dei volumi di vendita descritti in precedenza.

COSTI PER ACQUISIZIONE NUOVI CLIENTI	2025	2026	2027
Costo commerciale 1	26.000,00 €	39.000,00 €	39.000,00 €
Costo commerciale 2	19.066,67 €	28.600,00 €	28.600,00 €
Costo di 2 autovetture	18.666,67 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Spese di Pubblicità	60.000,00 €	144.000,00 €	240.000,00 €
Totale costi previsti	123.733,33 €	253.600,00 €	349.600,00 €

Figura 8. Determinazione dei costi per l'acquisizione di nuovi clienti.

Un altro importante costo che merita un'analisi approfondita è quello previsto per i *servizi cloud*. Il cloud è una vasta rete di server remoti ubicati in tutto il mondo, che sono collegati tra loro e operano come un unico ecosistema. Il servizio cloud è la possibilità di far accedere e utilizzare risorse di rete da parte di soggetti terzi al proprietario, mediante una remunerazione. Il servizio si rende indispensabile per depositare la sorgente del software e farla lavorare in fase di utilizzo da parte di un utente.

La soluzione del cloud non è l'unica possibilità per un'azienda detentrici di un software web, in alternativa potrebbe avere anche dei server di proprietà. Lo svantaggio di questa seconda opzione è l'ammontare dei costi fissi da sostenere:

serve un investimento iniziale nell'hardware e l'assunzione di almeno una persona dedicata (sistemista) che non garantirà mai l'assistenza 24 ore su 24. Il servizio cloud, al contrario, ha un costo variabile in base all'utilizzo: nei periodi di maggiore affluenza vengono dedicate più risorse e il costo aumenta, quando l'affluenza richiede minori risorse il costo diminuisce. Inoltre, tale prestazione è scalabile ovvero al crescere del volume degli utenti è lo stesso fornitore a mettere a disposizione delle macchine aggiuntive, invece se queste fossero di proprietà, andrebbe acquistato un nuovo server e ampliata la rete.

I costi relativi al servizio cloud si dividono in costi di navigazione e costi di archiviazione. I primi servono per il funzionamento della piattaforma e la navigazione degli utenti, mentre i secondi per la scrittura e il salvataggio dei video. Sono presenti diversi fornitori sul mercato e per quantificare i costi è stato utilizzato il listino prezzi del servizio cloud AWS (Amazon Web Services) che risulta una buona soluzione sia dal punto di vista economico che di cybersicurezza. I *costi di navigazione* vengono quantificati per istanze ovvero la porzione di server che viene dedicata dal fornitore. Una istanza gestisce la navigazione di 20.000 accessi l'anno e il suo costo ammonta ad Euro 1.200. Al fine di quantificare i costi, sono stati stimati 18.000 collegamenti all'applicativo nell'esercizio 2025 (0,90 istanze), 73.000 collegamenti nel 2026 (3,65 istanze) e 146.000 collegamenti nel 2027 (7,30 istanze).

I *costi di archiviazione* vengono quantificati in terabyte (TB) e il costo viene misurato per fasce della grandezza di 5TB, ognuna ammonta ad Euro 115/mese. Per quantificare i costi bisogna stimare il peso medio di un video che per ridurre le dimensioni (e quindi il costo) verrà archiviato in risoluzione di tipo HD. Il tempo medio di un video è stato definito in 10 minuti e il suo peso vale di conseguenza 37MB (un'ora di video in HD sono 220MB). La stima dei video caricati per l'esercizio 2025 è di 10 ad associazione, ovvero 27.000 (1 fascia), per l'esercizio 2026 è di 20 ad associazione, ovvero 108.000 (4 fasce) e per l'esercizio 2027 è di 30 ad

associazione, ovvero 225.000 (8 fasce). Di seguito riepilogati i costi previsti per la gestione in cloud della piattaforma.

COSTI CLOUD AWS	2025	2026	2027
Costi di navigazione	1.080,00 €	4.380,00 €	8.760,00 €
Costi di archiviazione	1.380,00 €	5.520,00 €	11.040,00 €
TOTALE	2.460,00 €	9.900,00 €	19.800,00 €

Figura 9. Determinazione dei costi di cloud.

I costi rimasti da analizzare sono stati raggruppati in due macrocategorie: *costi relativi alla gestione* e *costi relativi all'ufficio*. Tale categorizzazione è stata pensata per differenziare i costi obbligatori da sostenere (i primi) rispetto quelli non obbligatori (i secondi). Infatti, i costi relativi all'ufficio potrebbero essere omessi se l'attività lavorativa venisse svolta in modalità *smart working*. Il lavoro agile, o *smart working*, è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro particolare ovvero è caratterizzato

“dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; [...].

La definizione di smart working, contenuta nella legge n. 81/2017, pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come, ad esempio, pc portatili, tablet e smartphone).²⁸”

²⁸ Internet, in Miur.gov.it – Ministero dell'Istruzione e del Merito, Roma, Ministero dell'Istruzione e del Merito: <https://www.miur.gov.it/lavoro-agile> – Consultato il 13 agosto 2024.

Lo smart working sta prendendo sempre più piede nelle società moderne e viene sempre più richiesto dai lavoratori. Nel 2023 i lavoratori agili risultano 3,58 milioni²⁹ ovvero il 15,07% degli occupati totali (nel 2023, 23,75 milioni³⁰), con una crescita di +628,07% rispetto l'anno 2019 (che contava 570 mila³¹), periodo pre-pandemia.

Venendo ai costi relativi al progetto, nel conto economico sono stati considerati i costi relativi all'ufficio, ma sono stati riportati separatamente dagli altri oneri per evidenziare il possibile risparmio. Di seguito il riepilogo dei relativi costi previsti.

COSTI D'UFFICIO	2025	2026	2027
Locazioni Passive	12.000,00 €	12.360,00 €	12.730,80 €
Energia elettrica	1.800,00 €	1.920,00 €	2.040,00 €
Gas naturale	420,00 €	600,00 €	780,00 €
Acqua	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Gestione rifiuti	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Internet	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Servizi di pulizia	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Noleggio stampante	1.500,00 €	1.800,00 €	2.100,00 €
TOTALE	19.420,00 €	20.380,00 €	21.350,80 €

Figura 10. Determinazione dei costi relativi all'ufficio.

²⁹ Internet, Osservatori.net, Milano, Crespi F., Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano: <https://blog.osservatori.net/it-it/smart-worker-in-italia> – Consultato il 19 agosto 2024.

³⁰ Internet, in Istat.it – Comunicato Stampa, Roma, Istituto nazionale di statistica: <https://www.istat.it/comunicato-stampa/occupati-e-disoccupati-dati-provvisori-dicembre-2023/> – Consultato il 19 agosto 2024.

³¹ Internet, Osservatori.net, Milano, Crespi F., Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano: <https://blog.osservatori.net/it-it/smart-worker-in-italia> – Consultato il 19 agosto 2024.

Infine, i costi previsti relativi alla gestione (quelli obbligatori) sono i seguenti.

COSTI PER SERVIZI	2025	2026	2027
Servizi telefonia	240,00 €	310,00 €	310,00 €
Dominio e Mail	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Contabilità e Paghe esterni	5.000,00 €	6.000,00 €	7.000,00 €
Consulenze legali	5.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
DPO esterno	- €	5.000,00 €	5.000,00 €
Consulenze tecniche	- €	- €	- €
Servizi bancari	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Servizi sistema di pagamento online	28.168,56 €	86.786,64 €	161.285,04 €
Assicurazione RC su attività	5.000,00 €	5.000,00 €	7.500,00 €
TOTALE	43.958,56 €	105.646,64 €	183.645,04 €

Figura 11. Determinazione dei costi relativi alla gestione.

In particolare, sono stati previsti costi per la consulenza legale relativi alla privacy e costi per un DPO (Data Protection Officer) esterno, obbligatorio ai sensi dell'art. 37 del GDPR per la tipologia dei dati trattati. Non sono previste consulenze tecniche in quanto gli unici costi previsti vengono capitalizzati. I costi per il sistema di pagamento online sono riferiti alle transazioni per la vendita dei video e l'incasso del canone di abbonamento e dei servizi aggiuntivi, costo quest'ultimo che può essere ridotto in funzione di una cadenza di pagamento diversa dalla mensilità. Il costo del sistema di pagamento è quantificato nella misura dell'8% del valore transato come da listino del circuito NEXI.

2.4.3 Stato Patrimoniale previsionale

Lo stato patrimoniale è "uno dei prospetti che compongono il bilancio d'esercizio di un'impresa, la cui finalità è rappresentare il capitale di funzionamento, ovvero l'insieme di beni e diritti dei quali l'azienda dispone per svolgere la propria attività.³²".

³² Internet, in Treccani.it – Enciclopedia Treccani on line, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana: [https://www.treccani.it/enciclopedia/patrimonio_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/patrimonio_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/) – Consultato il 19 agosto 2024.

Anche per lo stato patrimoniale si possono utilizzare diversi modelli di riclassificazione, quello di seguito scelto elenca le voci in attivo in ordine di liquidità crescente e quelle in passivo in ordine di data di esigibilità crescente. Le attività sono divise in due grandi categorie: attivo a lungo termine, in cui vanno tutte le immobilizzazioni, e attivo a breve termine (o attivo circolante), diviso a sua volta in liquidità (immediata), crediti (liquidità differita) e rimanenze. Le passività sono distinte in voci del patrimonio netto o capitale proprio (fonti di capitale interno), passività consolidate (sono tutti i debiti oltre l'anno) e passività correnti (sono i debiti con scadenze entro l'anno).

Stato Patrimoniale	2025		2026		2027	
Attività finanziarie a breve termine	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Cassa, Banche e c/c postali	178.453	68,44%	760.149	89,30%	1.566.081	85,86%
Liquidità immediate	178.453	68,44%	760.149	89,30%	1.566.081	85,86%
Crediti commerciali a breve	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Altri crediti a breve	-	0,00%	9.463	1,11%	210.086	11,52%
Ratei e risconti	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Liquidità differite	-	0,00%	9.463	1,11%	210.086	11,52%
Rimanenze	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Totale attivo a breve	178.453	68,44%	769.611	90,41%	1.776.167	97,38%
Immobilizzazioni immateriali nette	73.339	28,13%	71.744	8,43%	40.461	2,22%
Immobilizzazioni materiali nette	8.938	3,43%	9.894	1,16%	7.269	0,40%
Immobilizzazioni finanziarie	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Altri crediti a medio/lungo	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Totale attivo a lungo	82.276	31,56%	81.638	9,59%	47.729	2,62%
Totale attivo	260.730	100,00%	851.249	100,00%	1.823.896	100,00%
Debiti verso banche a breve	28.058	10,76%	29.881	3,51%	31.824	1,74%
Obbligazioni	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Debiti verso altri finanziatori a breve	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Debiti commerciali a breve	9.408	3,61%	15.856	1,86%	23.587	1,29%
Altri debiti finanziari a breve	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Altri debiti a breve termine	26.525	10,17%	234.015	27,49%	486.961	26,70%
Ratei e risconti	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Totale passivo a breve	63.991	24,54%	279.752	32,86%	542.371	29,74%
Debiti verso banche a medio/lungo	95.597	36,67%	65.716	7,72%	33.892	1,86%
Obbligazioni	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Debiti verso altri finanziatori a medio/lungo	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Debiti commerciali a medio/lungo	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Altri debiti finanziari a medio/lungo	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Altri debiti a medio/lungo	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Totale passivo a medio/lungo	95.597	36,67%	65.716	7,72%	33.892	1,86%
Fondi per rischi e oneri	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Fondo trattamento di fine rapporto	11.625	4,46%	27.929	3,28%	44.233	2,43%
Patrimonio netto	117.574	45,09%	507.734	59,65%	1.235.224	67,72%
Totale passivo	288.787	110,76%	881.131	103,51%	1.855.720	101,74%

Figura 12. Lo stato patrimoniale.

2.4.4 Analisi dello Stato Patrimoniale previsionale

L'attivo a lungo termine è composto dalle immobilizzazioni materiali e immateriali.

Tra le immobilizzazioni immateriali sono stati previsti i seguenti investimenti.

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	2025	2026	2027
Oneri pluriennali	4.000,00 €	- €	- €
% Ammortamento	20%	20%	20%
Valore Ammortamento	800,00 €	- €	- €
Sviluppo Software	104.685,00 €	50.375,00 €	30.875,00 €
% Ammortamento	33,00%	33,00%	33,00%
Valore Ammortamento	34.546,05 €	16.623,75 €	10.188,75 €

Figura 13. Composizione delle immobilizzazioni immateriali.

Gli oneri pluriennali rappresentano i costi sostenuti per la costituzione della società (atto notarile, consulenze di avvio, ecc.), mentre i costi di sviluppo software sono gli oneri previsti per la realizzazione della piattaforma, il suo miglioramento nel tempo e la realizzazione dei servizi aggiuntivi nei successivi esercizi. I costi di sviluppo sono composti per una parte dal costo del personale capitalizzato e per una parte dal costo dei consulenti tecnici, secondo la seguente ricostruzione.

SVILUPPO SOFTWARE	2025	2026	2027
Sviluppatore 1	34.125,00 €	34.125,00 €	22.750,00 €
Sviluppatore 2	- €	16.250,00 €	8.125,00 €
Collaboratore 1	35.280,00 €	- €	- €
Collaboratore 2	35.280,00 €	- €	- €
TOTALE	104.685,00 €	50.375,00 €	30.875,00 €

Figura 14. Dettaglio della immobilizzazione "Sviluppo Software".

Tra le *immobilizzazioni materiali* sono stati previsti i seguenti investimenti.

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	2025	2026	2027
Macchine d'ufficio	9.000,00 €	3.700,00 €	1.000,00 €
% Ammortamento	25%	25%	25%
Valore Ammortamento	2.250,00 €	925,00 €	250,00 €
Mobili e Arredamenti	2.500,00 €	850,00 €	250,00 €
% Ammortamento	12,50%	12,50%	12,50%
Valore Ammortamento	312,50 €	106,25 €	31,25 €

Figura 15. Composizione delle immobilizzazioni materiali.

Le macchine d'ufficio rappresentano il costo per computer, telefoni e postazioni del personale dipendente, mentre i mobili riguardano le scrivanie e gli armadi per l'ufficio (costi che sarebbero sottratti se il lavoro venisse svolto in modalità agile).

L'*attivo circolante* è caratterizzato dall'assenza di liquidità differita, una situazione atipica che risulta dalla modalità di pagamento stabilita ovvero l'incasso immediato tramite addebito sulla carta di credito. L'assenza di crediti fa disporre la società di una disponibilità monetaria (liquidità immediata) pari alle vendite effettuate e l'eliminazione del rischio di perdite su crediti.

Il piano di finanziamento è stato previsto utilizzando sia fonti interne che esterne. Le fonti interne sono rappresentate dal patrimonio netto (capitale investito alla costituzione della società) e ammonta ad Euro 100.000. Nel prospetto di stato patrimoniale risulta superiore in quanto è una "fotografia" della situazione al termine dell'esercizio – 31 dicembre 2025 per il primo esercizio esposto – e, di conseguenza, va aggiunto l'utile netto rilevato alla fine dell'esercizio che non viene ripartito tra i soci; la stessa dinamica accade per gli esercizi successivi. Tra le fonti interne di finanziamento può essere citato anche il *trattamento di fine rapporto* in quanto, pur rappresentando un debito nei confronti dei dipendenti, non è esigibile nell'immediato (ma solo al termine del legame lavorativo). Tra le fonti esterne di finanziamento, ovvero i *debiti a medio/lungo termine*, è presente un prestito

bancario del valore di Euro 150.000. Il prestito è stato ipotizzato con un tasso fisso del 6,50%, per un periodo di 60 mesi e una rata mensile che ammonta ad Euro 2.921,87 (ovvero Euro 35.062,49 annui). La quota di capitale residua da restituire alla fine di ogni esercizio viene riportata come debito verso banche, ripartiti tra quota a breve (entro l'esercizio successivo) e quota a medio/lungo. La quota di interessi impatta solo nel conto economico.

Infine, vi sono gli altri *debiti a breve termine* (commerciali e altri) che sono composti dai debiti verso fornitori per la quota non ancora salda al termine dell'esercizio, dai debiti verso il personale per i salari non ancora pagati e per i contributi previdenziali ancora da versare all'erario, dai debiti tributari dovuti sull'utile lordo rilevato a fine esercizio. Al fine di calcolare i debiti verso fornitori, sono stati ipotizzati termini medi di pagamento, in base ai fornitori, di 30, 60 e 90 giorni.

2.4.5 Rendiconto Finanziario previsionale

Il rendiconto finanziario è *“detto anche prospetto delle fonti e degli impieghi. Evidenzia i flussi finanziari relativi a entrate o fonti di risorse finanziarie e uscite o impieghi di risorse finanziarie relative a un esercizio.”*³³.

Il documento ha quindi funzione di sintesi e di raccordo tra le variazioni intervenute nel corso dell'esercizio nel patrimonio aziendale e le variazioni nella relativa struttura finanziaria, ottenuto dalla rielaborazione del bilancio d'esercizio. Al suo interno si espongono i flussi di cassa, intesi come entrate e uscite, che si sono manifestati nell'esercizio raggruppati per aree gestionali. Attraverso l'elaborazione del rendiconto finanziario riguardante una serie di esercizi

³³ Internet, in Treccani.it – Enciclopedia Treccani on line, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana: [https://www.treccani.it/enciclopedia/rendiconto_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/rendiconto_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/) – Consultato il 19 agosto 2024.

consecutivi, è possibile effettuare l'analisi della dinamica finanziaria a consuntivo. In questo modo si dispone di un trend riferito ai flussi finanziari dell'impresa (equilibrio tra entrate e uscite). La lettura delle informazioni storiche dei flussi di cassa può essere utile per indicare l'ammontare, la tempistica e il grado di certezza dei flussi di cassa futuri e per analizzare in maniera congiunta l'influenza del ciclo di sviluppo degli investimenti e dei ricavi sul flusso di cassa della gestione operativa, il finanziamento delle nuove attività e l'eventuale risoluzione di situazioni di crisi.

Rendiconto Finanziario	2025	2026	2027
(+) Ricavi netti di vendita	375.748	1.165.896	2.128.650
(-) Costo del venduto	339.994	558.645	773.484
Risultato operativo caratteristico	35.754	607.251	1.355.166
(+/-) Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali	37.909	55.564	66.034
(+) Accantonamenti fondo tfr	11.625	16.304	16.304
(+) Accantonamenti fondo rischi e fondo spese	-	-	-
(+/-) Plusvalenze e minusvalenze ordinarie	-	-	-
(-) Incrementi di immobilizzazioni per costruzioni interne	34.125	50.375	30.875
Flusso finanziario operativo caratteristico corrente	51.163	628.743	1.406.628
(+/-) Variazioni crediti operativi vs clienti	-	-	-
(+) Variazioni debiti operativi vs fornitori	9.408	6.448	7.731
(+/-) Variazioni rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	-	-
(+/-) Variazioni altri crediti e altre componenti operative	-	-	-
(+) Variazioni altri debiti e altre componenti operative	17.062	6.866	-
Variazione del capitale circolante netto operativo caratt. corrente	26.471	13.314	7.731
Flusso di cassa operativo caratteristico corrente	77.634	642.057	1.414.359
(-) Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni materiali	(11.500)	(4.550)	(1.250)
(-) Investimenti - Disinvestimenti Immobilizzazioni immateriali	(74.560)	-	-
(-) Altre componenti operative a medio/lungo termine	-	-	-
Variazione del capitale immobilizzato operativo caratteristico	(86.060)	(4.550)	(1.250)
(-) Utilizzo tfr	-	-	-
(-) Utilizzo altri fondi	-	-	-
(-) Altre componenti operative a medio/lungo termine	-	-	-
Variazione delle passività consolidate operative caratteristiche	-	-	-
Flusso di cassa operativo caratteristico	(8.426)	637.507	1.413.109
(+/-) Investimenti in immobili/disinvestimenti di immobili	-	-	-
(+/-) Investimenti/disinvestimenti di partecipazioni e titoli	-	-	-
(+/-) Variazione crediti di finanziamento vs terzi	-	-	-
Flusso di cassa operativo accessorio	-	-	-
(+/-) Variazione debiti di finanziamento vs terzi	123.655	(28.058)	(29.881)
(+/-) Variazione altri debiti e altre componenti di finanziamento	-	-	-
(-) Oneri finanziari	(8.717)	(7.005)	(5.181)
(+) Proventi finanziari	-	-	-
Flusso di cassa area finanziamenti indebitamento	114.938	(35.062)	(35.062)
(+) Variazione Patrimonio Netto	100.000	-	(150.000)
Flusso di cassa area finanziamenti capitale proprio	100.000	-	(150.000)
(+) Proventi e oneri straordinari	-	-	-
Flusso di cassa area straordinaria	-	-	-
(-) Flusso imposte	-	(18.926)	(420.172)
Flusso di cassa area tributaria	-	(18.926)	(420.172)
Flusso di cassa complessivo	206.511	583.519	807.874
Disponibilità monetarie ad inizio periodo	-	206.511	790.030
(+) Denaro e valori, Assegni, depositi bancari e postali attivi	-	206.511	790.030
(-) Depositi bancari passivi	-	-	-
Disponibilità monetarie a fine periodo	206.511	790.030	1.597.904
(+) Denaro e valori, Assegni, depositi bancari e postali attivi	206.511	790.030	1.597.904
(-) Depositi bancari passivi	-	-	-
Impatto sulle disponibilità monetarie	206.511	583.519	807.874

Figura 16. Il rendiconto finanziario.

2.4.6 Analisi del Rendiconto Finanziario previsionale

Nel rendiconto finanziario sono evidenziati tre risultati intermedi e il risultato complessivo di cassa. Il primo risultato intermedio espone il flusso finanziario operativo della gestione caratteristica corrente ed è dato dalla differenza tra ricavi

e costi, a cui si aggiungono ammortamenti e fondi. Il risultato esprime la capacità che il progetto ha di generare cassa dalla gestione caratteristica.

Il secondo risultato intermedio esprime il flusso di cassa operativo della gestione caratteristica corrente ed è dato aggiungendo/sottraendo al primo risultato l'incremento/decremento dei debiti a breve termine e sottraendo/aggiungendo l'incremento/decremento di crediti a breve termine. Il risultato esprime la capacità dell'azienda di generare cassa dalla gestione caratteristica comprendendo la politica di incassi e pagamenti dei crediti e debiti relativi alla stessa gestione caratteristica.

Il terzo risultato intermedio espone il flusso di cassa operativo che si ottiene aggiungendo al secondo risultato gli effetti finanziari della gestione degli investimenti (materiali e immateriali) effettuati e necessari allo sviluppo del business (investimenti operativi).

Infine, il risultato di cassa complessivo si ottiene aggiungendo al terzo risultato gli effetti finanziari della gestione degli investimenti accessori (ad esempio, investimenti in immobili a rendita o partecipazioni finanziarie), della gestione dell'indebitamento e del patrimonio netto, ed infine gli effetti della gestione straordinaria e tributaria. Il risultato fornisce la variazione di liquidità totale generata nell'esercizio dalla società.

Al termine del rendiconto finanziario è inoltre riportato un riepilogo della consistenza delle liquidità ad inizio e fine periodo, per ogni esercizio. La variazione corrisponde al flusso di cassa generato. Si possono così apprezzare in un unico prospetto sia il trend della liquidità generata anno per anno (dato di flusso, ovvero la liquidità che la società ha generato durante l'esercizio, evidenziandone le aree di generazione), che l'andamento delle consistenze (dato di stock, ovvero la fotografia al termine dell'esercizio della liquidità esistente) in ogni singolo esercizio.

CONCLUSIONE

Nel primo capitolo sono stati presentati i tre soggetti che vengono coinvolti nelle dinamiche del progetto e sono stati descritti i loro bisogni, i quali difficilmente vengono soddisfatti in autonomia. È stato anche approfondito il particolare regime fiscale-giuridico delle associazioni sportive dilettantistiche, il quale è rappresentativo di ulteriori opportunità di business che, grazie alla rete di contatti che verrà costruita, saranno tramutabili facilmente in nuovi servizi.

Nel secondo capitolo è stato invece descritto come il progetto DanceHub sia sostenibile. In prima battuta è stata descritta la funzionalità dell'idea imprenditoriale e come questa intenda soddisfare le esigenze degli attori coinvolti, ovvero dimostrarsi utile e attrattiva per loro. È stato dimostrato come la piattaforma web possa essere funzionale per i tre soggetti e quindi possa essere da questi cercata e utilizzata. È stato poi definito che il miglior modello di business per sviluppare il progetto è quello dell'aggregatore: la piattaforma web incanala tutte le esigenze dei fruitori e li indirizza verso il servizio che stanno cercando. È stata presentata la S.W.O.T. Analysis e sono stati analizzati i punti deboli del progetto, nonché le possibili minacce. Per ogni punto negativo, è stata determinata una possibile soluzione o una modalità con cui affrontare il problema così da avere una visione d'insieme del futuro che attende il progetto.

Infine, è stato presentato il piano economico-finanziario, dove sono stati analizzati gli investimenti iniziali necessari, il modello organizzativo e le fonti di finanziamento del capitale. Nonostante le previsioni economiche siano state stimate con la massima prudenza, i risultati di fine esercizio sono più che incoraggianti.

Posto tutto ciò, si ritiene che il progetto DanceHub possa essere intrapreso perché è ragionevole presupporre il forte interesse che avrà per gli attori coinvolti in quanto va a soddisfare i loro bisogni. In aggiunta, l'idea imprenditoriale risulta economicamente sostenibile come dimostrato con l'esposizione del piano

economico-finanziario: il progetto già dal primo esercizio, non copre solo i costi, ma produce un utile netto (dopo imposte) di Euro 17.574, con una prospettiva di guadagno nei successivi due esercizi di Euro 390.160 nel 2026 e di Euro 877.490 nel 2027.

Inoltre, è importante ricordare, in un'ottica di consolidamento dei risultati dell'analisi effettuata e di riflessione su una proposta per l'avvio del progetto, che nella presentazione dell'idea imprenditoriale sono state evidenziate, in più occasioni, le peculiarità sociali e tecnologiche che la contraddistinguono; queste caratteristiche permettono l'accesso a più strumenti giuridici che possono aiutare, anche economicamente, lo sviluppo del progetto.

Infatti, questa proposta ha tutti i requisiti per essere intrapresa come *Startup innovativa*, i quali, ai sensi dell'art. 25, comma 2, del D.L. 179/2012, sono:

1. Deve essere una società di capitali;
2. Deve essere una nuova impresa o un'impresa operante da non più di quarantotto mesi. Nel caso di nuova costituzione non deve derivare da fusione, scissione societaria o cessione d'azienda o ramo d'azienda;
3. Deve avere la sede principale dei propri affari e interessi in Italia;
4. Non deve aver distribuito utili (e non ne potrà distribuire per tutto il periodo in cui godrà di questa particolare forma di società);
5. L'oggetto sociale esclusivo o prevalente deve riguardare lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
6. Deve rispettare almeno uno dei tre requisiti riportati alla lettera h) del comma 2, nello specifico il progetto rispetta la titolarità di un software registrato (la piattaforma web).

In qualità di Startup innovativa, i vantaggi che si ottengono sono molteplici e tra i principali troviamo: incentivi fiscali alla raccolta di capitali; accesso gratuito e semplificato a fondi di investimento nazionale (come il Fondo di Garanzia per le

PMI Smart & Smart Italia); esonero di alcuni oneri (come i diritti camerali o le imposte di bollo); accesso ai servizi di internazionalizzazione (ICE); deroghe alla disciplina societaria ordinaria; proroga del termine per la copertura delle perdite³⁴. I vantaggi concessi permettono quindi una semplificazione di alcuni obblighi normativi, incentivano l'investimento nella società (e quindi aiutano la raccolta dei capitali, permettendo così di abbassare i costi di interesse di un eventuale finanziamento) e garantiscono alcune agevolazioni economiche. Tali benefici rimangono validi per tutto l'arco di tempo in cui la società rimane iscritta nell'apposita sezione speciale del registro delle imprese, ovvero per una durata di cinque anni a decorrere dalla sua costituzione.

L'accesso alle speciali agevolazioni concesse alle startup innovative non sono l'unico fattore di incentivazione, bensì, le caratteristiche sociali e tecnologiche del progetto permettono l'investitura del titolo di *Società Benefit* ai sensi dell'art. 1, commi da 376 a 384, della Legge di stabilità 2016 n. 208/2015. Tali commi riportano i requisiti necessari per ottenere la qualifica di Società Benefit che sono: l'esercizio di un'attività economica; uno scopo di beneficio comune (ovvero che l'attività economica svolta permetta una ricaduta sociale positiva o una riduzione degli effetti negativi); una gestione volta al bilanciamento tra l'interesse dei soci e l'interesse di coloro che ne ricercano un impatto; trasparenza, responsabilità e sostenibilità nell'agire. Il titolo di Società Benefit non garantisce un vantaggio economico, ma riguarda un miglioramento della reputazione, può rendere la società maggiormente attrattiva verso investitori e nuovi talenti.

Infine, è da sottolineare come i caratteri sociali o tecnologici di un progetto siano fondamentali per l'ottenimento di finanziamenti da parte di Stato o Regioni, sia sotto forma di crediti d'imposta che come prestiti di capitale a tasso zero. Ci sono

³⁴ Internet, in Mimit.gov.it, Roma, Ministero delle Imprese e del Made in Italy: <https://www.mimit.gov.it/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/start-up-innovative#requisiti>
– Consultato il 10 settembre 2024.

diverse norme che permettono l'accesso a vantaggi fiscali, le quali variano di contenuto e importi anno per anno, come, per citarne alcune attuali, la rendicontazione degli investimenti in ricerca e sviluppo, il deposito e la registrazione di software (Patent Box) oppure i costi sostenuti per la formazione tecnologia ai propri dipendenti (Formazione 4.0).

BIBLIOGRAFIA

Auricchio A., *Associazioni (in generale)*, in Enc. dir., Milano, 1958.

Galgano F., *Le associazioni non riconosciute ed i comitati*, in Comm. c.c. Scialoja-Branca, Bologna, 1974.

TANI G., *Storia della danza dalle origini ai giorni nostri*, Olschki, Firenze, 1983.

SITOGRAFIA

Agisweb.it, Roma, Associazione Generale Italiana dello Spettacolo: <https://www.agisweb.it>

Asana.com, Roma, Raeburn A.: <https://asana.com/it>

Brocardi.it – Dizionario Giuridico, Brocardi: <https://www.brocardi.it>

Centro studi e uffici statistici del Comitato Olimpico Nazionale Italiano. *I NUMERI DELLO SPORT 2021-2022 H I G H L I G H T S*. CONI: https://www.coni.it/images/1-Primo-Piano-2024/INDS_2021-2022_HIGHLIGHTS_GN_16_2_24_def.pdf

Centro studi e uffici statistici - Ufficio Centrale Affari Generali - del Comitato Olimpico Nazionale Italiano, (2022). *I NUMERI DELLO SPORT 2019-2020*. CONI: <https://www.coni.it/images/numeri dello sport/Rapporto INDS 2019-2020.pdf>

Federdanza.it, Roma, Federazione Italiana Danza Sportiva e Sport Musicali: <https://www.federdanza.it>

Fiscoetasse.com, Mottola M.: <https://www.fiscoetasse.com>

Fourweekmba.com, Roma, FourWeekMBA: <https://fourweekmba.com>

Ido-dance.com, Slagelse (Danimarca), IDO International Dance Organization: <https://www.ido-dance.com>

Istat.it, Roma, Istituto nazionale di statistica: <https://www.istat.it>

Lavoro.gov.it, Roma, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: <https://www.lavoro.gov.it>

Mimit.gov.it, Roma, Ministero delle Imprese e del Made in Italy: <https://www.mimit.gov.it>

Miur.gov.it, Roma, Ministero dell'Istruzione e del Merito: <https://www.miur.gov.it>

Osservatori.net, Milano, Crespi F.: https://blog.osservatori.net/it_it

Stratechery.com, Taipei (Taiwan), Stratechery: <https://stratechery.com/>

Treccani.it – Enciclopedia Treccani on line, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana:
<https://www.treccani.it/enciclopedia>

Treccani.it – Vocabolario Treccani on line, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana:
<https://www.treccani.it/vocabolario>