

IL BUSINESS PLAN PER LE START UP

APPROCCI, TECNICHE E NORMATIVA SPECIFICA

ASPETTI INTRODUTTIVI

Rilevante la spinta del sistema (legislatore, enti locali, università) verso il lancio di start up, associando alle nuove imprese - nell'ideale dei promotori che coinvolgano giovani - proposte e strumenti:

- È un motivato obiettivo di politica economica?
- È un tema di moda?
- I numeri dell'azione sono rilevanti e riguardano
 - Interventi normativi (agevolazioni)
 - Regolamentazione di strumenti finanziari
 - Lancio continuo di iniziative di coordinamento e promozione

Quali le reali motivazioni? Ad esempio nei green jobs



Motivazioni che hanno spinto alla nascita delle "vere" nuove imprese iscritte nel primo semestre del 2012 che hanno già investito e/o investiranno entro il 2013 in tecnologie green*, per classe di età dell'imprenditore

(incidenze percentuali sul totale delle risposte)

Fonte: Centro Studi Unioncamere

Motivazioni	Fino a 30 anni	Fra 31 e 35 anni	36 anni e oltre	Media generale
Conoscenza di opportunità di mercato	15%	21%	24%	21%
Necessità di trovare un primo o un nuovo sbocco lavorativo	17%	17%	15%	16%
Difficoltà a trovare un lavoro dipendente stabile	12%	17%	7%	10%
Possibilità di continuare ad operare per l'impresa in cui era occupato	1%	3%	3%	2%
Successione a un familiare	2%	1%	2%	2%
Insoddisfazione verso il precedente lavoro	9%	8%	7%	7%
Volontà di valorizzare competenze ed esperienze professionali	23%	15%	17%	18%
Successo personale ed economico	14%	7%	8%	10%
Sfruttamento di idea innovativa	5%	5%	8%	6%
Agevolazioni fiscali, creditizie, contributi	2%	4%	2%	3%
Altro	2%	3%	7%	5%
Totale	100%	100%	100%	100%

* Prodotti e tecnologie green a maggior risparmio energetico e/o a minor impatto ambientale.

Fonte: Unioncamere Symbola

Greenitaly - Rapporto 2012

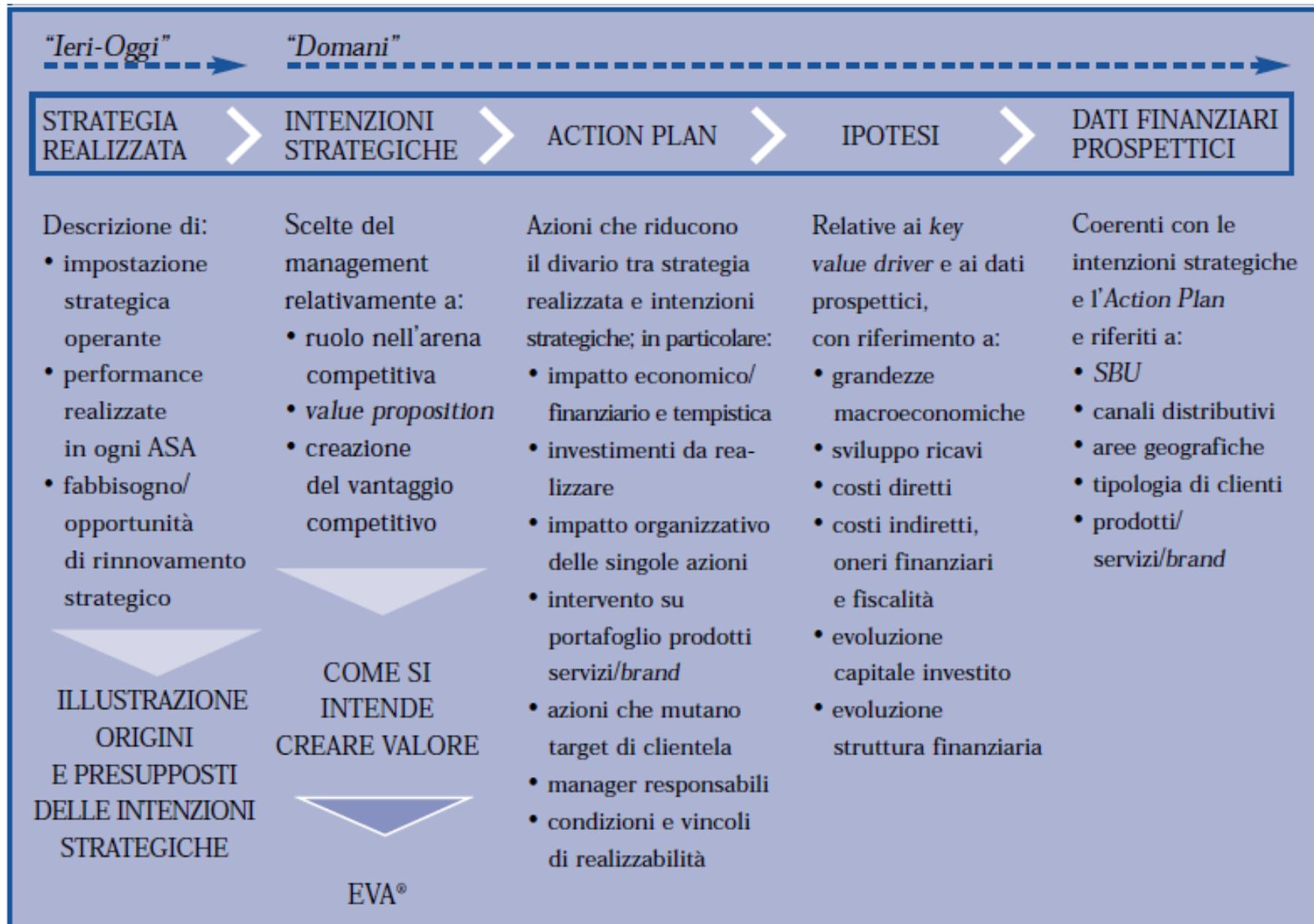
Lo sviluppo di un business plan è **un lavoro progressivo**, cui dedicare una continua attenzione e raffinamento dei dati, fino al raggiungimento di un equilibrio tra le ipotesi ed il loro sviluppo che porti ad una valutazione di fattibilità accettata (dai redattori).

Nel caso **delle start up** richiede una particolare attenzione aggiuntiva, rivolta a sensibilizzare e accompagnare i promotori nella corretta impostazione del piano e della loro effettiva attività.

Quasi proteggendoli .. dalla naturale spinta ad avviare subito le azioni di investimento e produttive

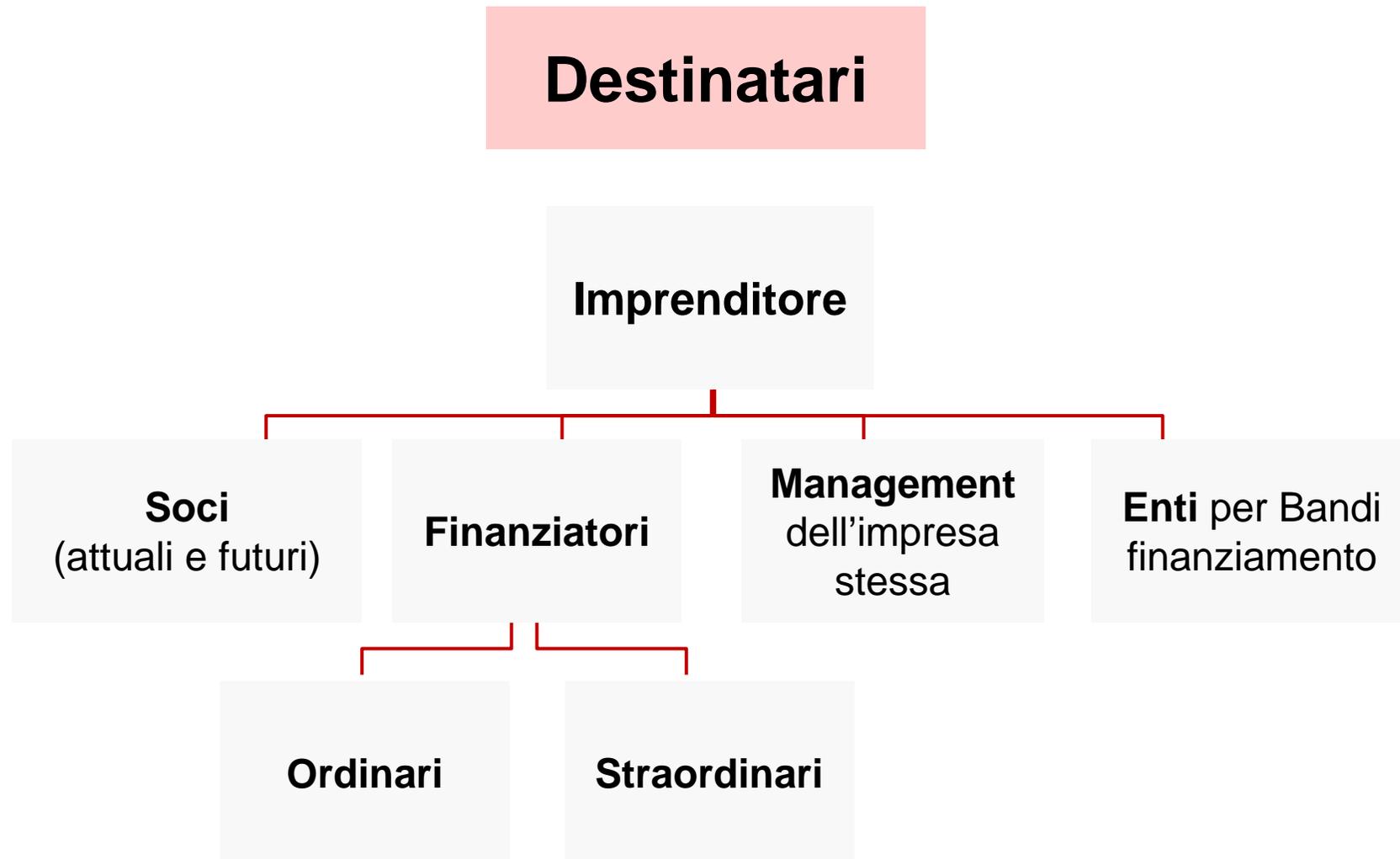
Una volta fatto quel business plan lo si aggiorna (a cadenza trimestrale all'inizio, poi anche semestrale):

- Serve a tutti (promotori, finanziatori,) per allineare gli strumenti utili all'avvio
- Alcuni enti finanziano addirittura il mentoring



Il legame tra strategia ed azioni

- Nella prassi si rileva un limite: questo è la differenza tra la strategia e la scelta delle iniziative rivolta a realizzarla
- I piani di azioni hanno bisogno di una sorta di mappa che evidenzii il percorso logico con le determinanti di successo e i nessi causale
- Le azioni o programmi o progetti si identificano per:
 - **Contenuti:** cosa fare per dare attuazione alla strategia
 - **Tempi:** quando avviare e condurre a termine un programma
 - **Responsabili:** chi se ne occupa, responsabile e organizzazione
 - **Risorse:** risorse finanziarie richieste, effetto su costi e ricavi



I principi di redazione del BP

Principio di chiarezza

- Semplicità di lettura/comprensibilità
- Concetto di univocità terminologica: aiuta a concentrarsi sui contenuti

Principio di completezza

- Concetto di completezza sostanziale
 - Analisi di tutte le aree aziendali coinvolte nell'evento
 - Identificazione interferenze evento/impresa
 - Analisi causa-effetto interferenze sull'impresa
- Concetto di completezza formale

I principi di redazione del BP

Principio di affidabilità

Il Business plan è affidabile se e soltanto se sono affidabili i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni, quindi:

- Se la raccolta dei dati sia documentata
- L'elaborazione dei dati sia sistematica
- L'analisi dei dati sia controllabile

I principi di redazione del BP

Principio di attendibilità

Il BP è attendibile quando il suo contenuto complessivo ed i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli.

Va verificato con riguardo:

- Alla congruità delle singole risorse allocate e combinate per il processo produttivo inteso in senso ampio
- Agli scenari complessivi previsti e rappresentati in relazione alle possibili aree di rischio

I principi di redazione del BP

Principio di neutralità

Il B.P. deve essere steso con criteri oggettivi e quindi non deve essere influenzato da obiettivi non dichiarati che l'estensore o il suo mandante vogliono perseguire

Principio di trasparenza

Trasparenza nel BP:

- Deve essere possibile percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano, dal risultato di sintesi ad ogni singolo elemento di analisi
- Di ciascun dato elementare deve essere identificabile la fonte

IL BUSINESS PLAN PER LE START UP

APPROCCI, TECNICHE E NORMATIVA SPECIFICA

**APPROCCIO AL BUSINESS PLAN
PER LE START UP**

APPROCCIO AL BUSINESS PLAN PER LE START UP **directio®**

- La prima manifestazione dell'idea e del progetto
- Il business model
- La riservatezza del progetto
- La macro struttura del piano, dei processi, dei tempi
- La definizione degli scenari (i dati esterni)

Il **pitch** è una presentazione del proprio progetto, sintetico, che consenta di guardare il progetto solo a grandi linee, nel suo insieme, toccando tutti gli aspetti fondamentali per un investitore.

**Ad esempio, così sollecita l'invio
della documentazione
un famoso incubatore/acceleratore
di imprese**



Se hai un'idea che vuoi trasformare in impresa,
mandaci una mail a:

selezione@selalab.it

Allegando:

- › Nome del progetto
- › Composizione del team
(nominativi, ruoli, contatti e curriculum del team di progetto)
- › Una breve presentazione della tua idea
(max 5 pagine + eventuale video dimostrativo di max 1 minuto)
- › Come pensi che possiamo esserti d'aiuto

Ti ricontatteremo per fornirti riscontro
o approfondire il tuo progetto.

Business model, spiega come un'azienda crea, fornisce e acquista valore.

Lo fa esponendo **in sintesi** i principali punti:

- Clienti: identificati per bisogni, interessi, tipo di relazione, altri filtri
- Valore offerto: cosa l'azienda è in grado di fornire
- Canali: il mezzo con cui l'azienda raggiunge il cliente, presente e futuro
- Relazioni con i clienti: come l'azienda li conquista e li mantiene
- Ricavi: dei propri prodotti e servizi e modalità di loro liquidazione
- Risorse: quali l'azienda usa per produrre il valore e a che condizioni
- Attività da porre in essere per produrre il valore
- Con chi l'azienda (fornitori, partner, alleanza) lavorerà per creare valore

Condividere un'idea, un'opportunità, linee di azioni può voler dire condividere - in una fase delicata - dei veri e propri asset.

Occorre aiutare i promotori a cautelarsi, con intese pre-contrattuali che abbiano efficacia immediatamente vincolante, indipendentemente dall'esito del progetto.

Queste intese sono gli accordi di riservatezza o altrimenti detti “accordi di non divulgazione” (**No Disclosure Agreement - NDA**), mediante i quali le parti decidono di non svelare dati sensibili (informazioni commerciali, dati finanziari, strategie di marketing, segreti industriali, know-how, ecc.) che non sono di pubblico dominio.

L'accordo di riservatezza può essere reciproco o vincolare una sola delle parti che possa prevedere:

1. La definizione di quali siano **le informazioni confidenziali** (brevetti, know-how, informazioni finanziarie, strategie, business plan, ecc.);
2. I tipi di divulgazioni ammesse (per esempio quelle richieste dall'autorità giudiziaria);
3. I doveri dei dipendenti, dei collaboratori e dei consulenti del soggetto che si è impegnato alla riservatezza;
4. La durata degli obblighi di non divulgazione;
5. La durata di validità dell'accordo di riservatezza;
6. La quantificazione del danno derivante da violazione degli accordi;
7. L'esclusione di cosa non deve essere confidenziale.

Volendo approfondire il concetto di intenzioni strategiche, si ritiene che esse rappresentino la sintesi del ruolo atteso della società nel settore di riferimento, della *value proposition* e delle modalità con cui l'impresa intende acquisire un sostenibile vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti attuali e potenziali. Le intenzioni strategiche devono specificare le scelte *corporate* e, laddove la società operi con diverse *SBU*, le scelte per ciascuna di esse. **A livello *corporate* occorre esplicitare:**

- **le scelte in termini di ASA** in cui l'impresa intende operare e l'eventuale uscita ovvero entrata in nuove ASA;
- **il ruolo assegnato**, nell'ambito del processo di creazione di valore, **a ciascuna *SBU*** - che presidia ogni singola ASA - (segnalando casi in cui il valore creato da alcune *SBU* serve a sussidiare altre in fase di *start-up* o di *turnaround*), il criterio di allocazione delle risorse finanziarie e umane disponibili, le sinergie realizzate e quelle stimate fra le *SBU*.

directio
multimedia ▾ servizi ▾ vetrina
🏠 mydirectio
search
logout

business plan
account
dati esterni
progetto
attività produttive
altri dati operativi
report
supporto tecnico

Situazione aggiornata al: 01/12/2012

centro economico > visualizza bbp039005 i ?

Progetto

Codice: demo2013 **Nome Progetto:** Directio demo **Versione:** 1.0.0

Data Inizio: 01/01/2013 **Durata:** 4

Valuta Input: Euro UE

Compatta

- + modifica cancella Azienda - Azienda
 - ◊ + modifica cancella Direzione - Area direzione e staff
 - modifica cancella **Attività commerciale e marketi** - Attività di marketing e processi distributivi
 - modifica cancella **Produzione, post vendita** - attività di ricerca produzione e post vendita
 - modifica cancella **Struttura e staff** - Aree aziendali di struttura e funzioni di staff

**Definizione dei centri economici
(o *Strategic Business Unit*)
e del loro rapporto gerarchico**

Qui si definiscono i centri di aggregazione qualificata dei dati economici, ed il rapporto gerarchico tra loro. Ovviamente estrarre i dati di un centro che aggrega altri, renderà i dati complessivi di tutti i centri aggregati per quel livello

directio
multimedia ▾ servizi ▾ vetrina
🏠 mydirectio
search
logout

business plan
account
dati esterni
progetto
attività produttive
altri dati operativi
report
supporto tecnico

Situazione aggiornata al: 01/12/2012

Centro economico

▾

%

▾

%

▾

Direzione - Area direzione e staff

Attività commerciale e mercati - Attività di marketing e proces

Produzione, post vendita - attività di ricerca produzione

Struttura e staff - Aree aziendali di struttura e

Azienda - Azienda

Ogni fatto (processo, attività, ...)
che coinvolga la manifestazione economica
richiede l'abbinamento
ad un centro economico

L'imputazione ai centri economici dei fatti avente
rilevanza economica avviene sin dall'inizio,
inserendo nelle informazioni del fatto a quali Centri
si riferisce (ripartendo al max tra 3)

directio multimedia ▾ servizi ▾ vetrina [mydirectio](#) search

business plan account dati esterni progetto attività produttive altri dati operativi report supporto tecnico

Situazione aggiornata al: 01/12/2012

Valuta Output: ▾ Decimali ▾

Tutti gli anni:

Data Inizio: Data Fine:

Dettaglio ▾

Centro Economico ▾
(La selezione dei Centri Economici lascia l'opzione "Tutti")

Data e Ora di Stampa

Report [HTML](#) [Graf](#) [PDF](#) [Word](#) [Excel](#)

Conto Economico [html](#) [pdf](#) [excel](#)

L'abbinamento dei dati inseriti per centri economici consente il report dei dati per centro o per aggregati (gerarchici) degli stessi

In sintesi, un piano industriale deve indicare:

- ipotesi di fondo riguardanti **grandezze macroeconomiche** (tasso di inflazione, tassi di cambio, ecc.);
- le **ipotesi alla base** dello sviluppo dei ricavi per *SBU* e per le variabili gestionali rilevanti
- le ipotesi alla base dei **costi diretti** per *SBU* e per le variabili gestionali rilevanti;
- le ipotesi alla base dei costi indiretti (ad esempio spese generali, costi di comunicazione, ammortamenti), degli oneri finanziari e della fiscalità;
- le ipotesi alla base **dell'evoluzione del capitale investito, sia fisso sia circolante**, per *SBU* e per le variabili gestionali rilevanti;
- le ipotesi alla base **dell'evoluzione della struttura finanziaria** e della copertura dell'eventuale fabbisogno finanziario generato dalla realizzazione dell'*Action Plan*.

I dati esterni:

Il business plan deve tener conto del contesto di riferimento nel quale si sviluppa, non solo in termini di analisi e valutazione del mercato di riferimento ma anche per:

- I riflessi macroeconomici (inflazione)
- Sociali (andamento del mercato e costo del lavoro)
- Rapporti internazionali (oscillazioni cambi per materie/prodotti)
- Mercato finanziario (condizioni base e loro dinamiche attese)
- Le dinamiche attese sui carichi fiscali

Sono tutti aspetti che hanno un effetto sostanziale sulle proiezioni del business plan e, per quanto possa essere aleatoria o difficile la previsione, tenerne conto è:

- Necessario
- Rende redattori/destinatari del piano consapevoli e attenti sull'incidenza sostanziale di tale aspetti

Tutto questo rende il Business plan **più affidabile**.

La tipologia di dati esterni

1 - Dati di Base

2 - Dinamica Cambi

3 - Imposte Dirette

4 - Imposte Indirette

5 - Profilo Dipendenti

6 - Profilo Collaboratori

IL BUSINESS PLAN PER LE START UP

APPROCCI, TECNICHE E NORMATIVA SPECIFICA

MERCATO E ATTIVITÀ PRODUTTIVE

Il prodotto/servizio

Questa è la sezione del business plan dove descrivere - in termini operativi - il prodotto servizio da sviluppare.

La descrizione della natura del prodotto/servizio offerto dall'impresa segue di solito questo schema:

Come funziona il prodotto/servizio - Descrizione tecnica del prodotto/servizio che si vuole commercializzare. Come e perché soddisfa l'esigenza espressa dai potenziali clienti (descritta nella sezione precedente)?

In che tempi sarà pronto per la vendita - Tempistica del processo di progettazione e produzione del prodotto/servizio.

Servizi aggiuntivi - Descrizione degli eventuali servizi aggiuntivi offerti all'acquirente del prodotto/servizio, come ad es. la consulenza, le garanzie, l'assistenza post vendita, la possibilità di finanziare l'acquisto, ecc.

Fare una startup significa essere disposti a intraprendere un percorso di **scoperta e apprendimento**

Customer discovery

L'obiettivo della **customer discovery** è individuare i clienti e capire se il problema che la startup vuole risolvere è effettivamente importante per loro.

Customer validation

L'obiettivo della **customer validation** è mettere a punto un processo di vendita ripetibile e testato sul campo.

Customer creation

La fase di **customer creation** prende le mosse dai primi successi di vendita: deve sostenere la domanda del prodotto.

Company building

La fase di **company building**, infine, rappresenta il passaggio da un'organizzazione informale, basata sull'apprendimento e la scoperta, a una struttura formale.

QUALE MODELLO PRODUTTIVO?

Coordina e correla
le variabili qualitative e quantitative



Si possono sintetizzare in almeno 4:
produzione pianificata, commercio, servizi,
commesse

Produzione Pianificata

Incidenza
pianificabile delle
risorse per unità di
prodotto/servizio,
pianificazione per
volumi di prodotto
servizio, rilevanza
della gestione degli
stock

Commercio

Attività
commerciale, con o
senza attività di
lavorazione,
rilevanza della
gestione degli stock

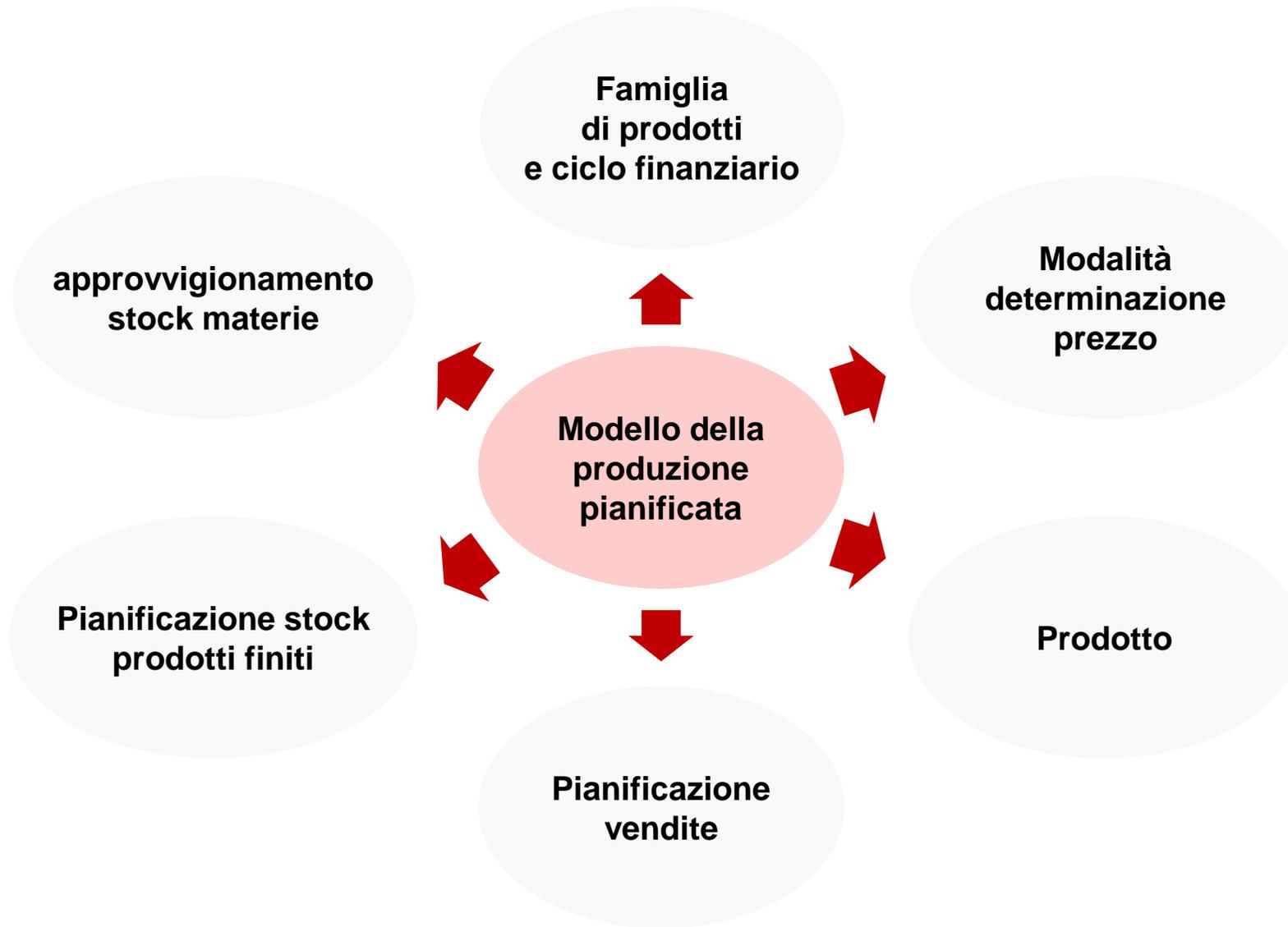
Produzione Su Commessa

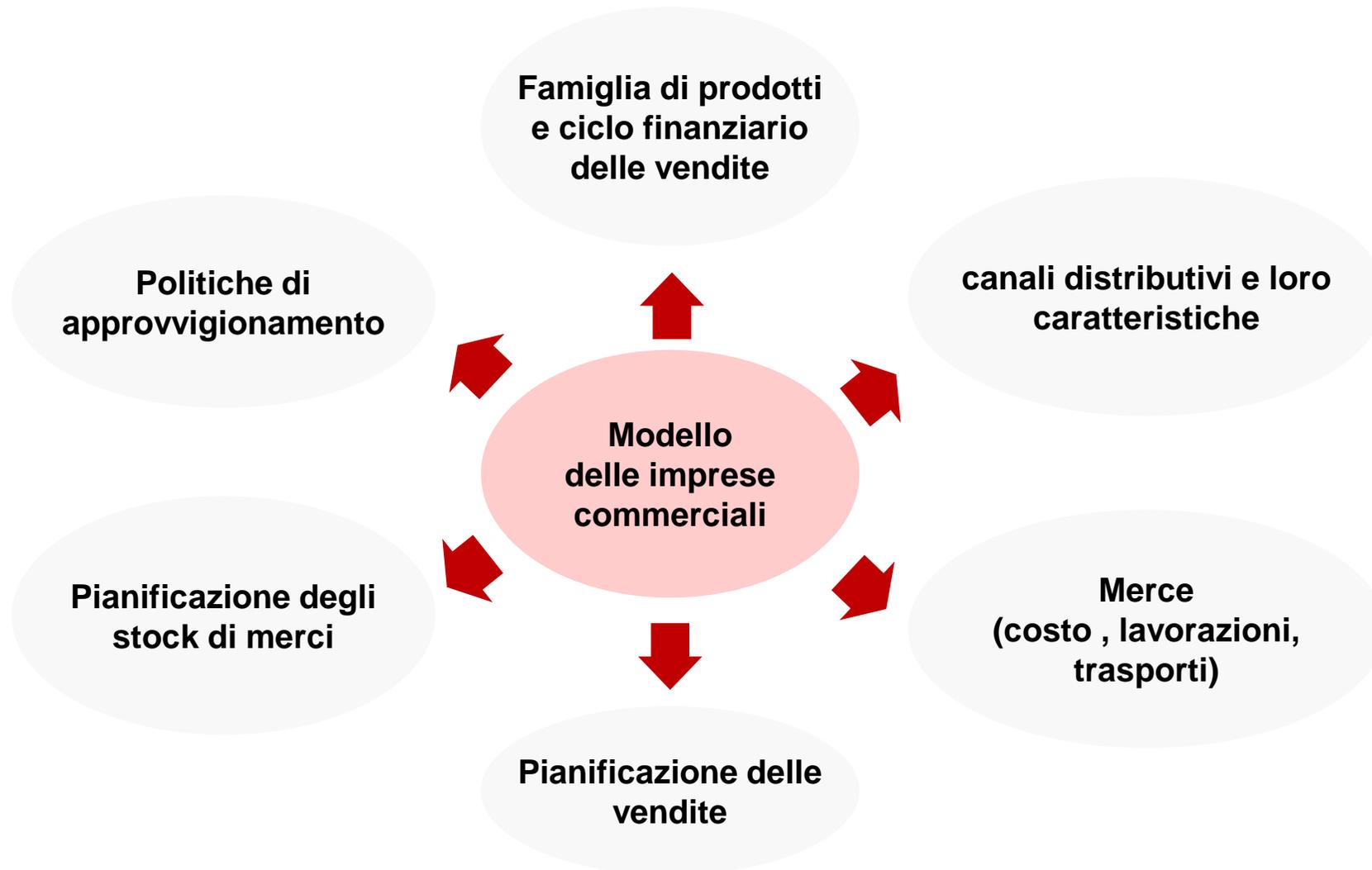
Attività finalizzata
alla produzione di
beni o servizi unici,
ciclo di lavorazione
differenziato in fasi

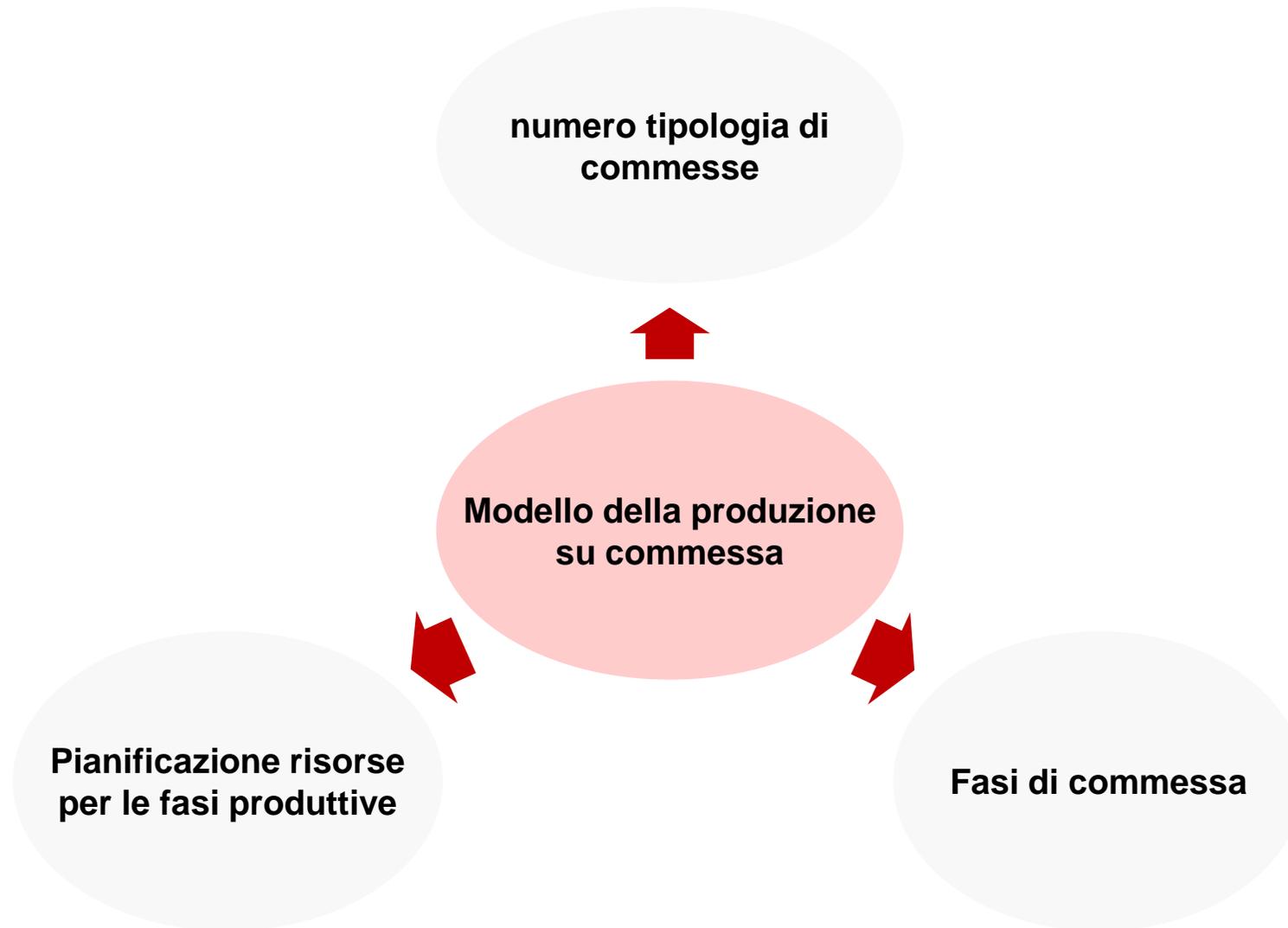
Servizi

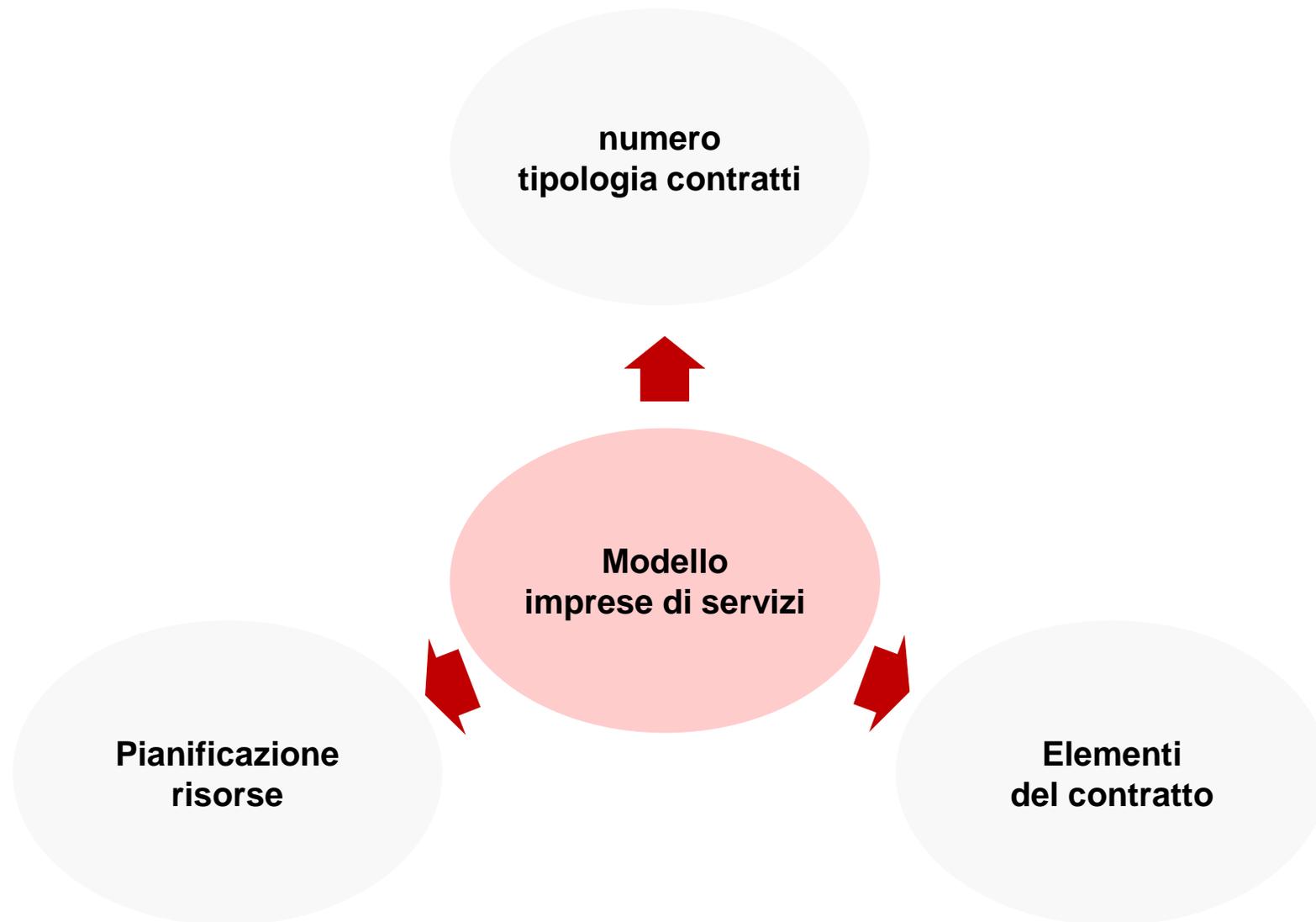
Attività
continuativa,
utilizzo di risorse
interne o esterne

diventa fondamentale, come affermato nel paragrafo precedente, **elaborare un modello economico** (ossia un metodo rappresentativo della logica economica dell'impresa) che consenta l'identificazione delle principali leve direzionali che concorrono a determinare il profilo reddituale, patrimoniale e finanziario dell'azienda. Più in particolare il modello economico, all'interno del prescelto indirizzo strategico, dovrebbe focalizzarsi sulla **gestione caratteristica** aziendale, mentre per le gestioni finanziaria, straordinaria e fiscale possono essere adottate ipotesi semplificatrici.









IL BUSINESS PLAN PER LE START UP

APPROCCI, TECNICHE E NORMATIVA SPECIFICA

**GLI INVESTIMENTI
PER LE START UP**

I diversi progetti di investimento vanno analizzati non solo dal punto di vista tecnico, sulla base cioè delle differenti tecnologie impiegate e delle molteplici alternative produttive, ma devono tenere in considerazione:

- Gli obiettivi che l'impresa persegue, in quanto ogni investimento deve essere confrontato con altre iniziative che potrebbero, in misura maggiore o minore, condurre al medesimo risultato;
- Le valutazioni tecniche, che spettano all'imprenditore e alle funzioni produttive o commerciali che utilizzeranno l'investimento;
- Le considerazioni economico-finanziarie, in quanto è indispensabile, per la sopravvivenza dell'impresa, poter prospettare il recupero integrale dei capitali impiegati, tenendo presente gli effetti inflazionistici e gli interessi passivi.

Dagli investimenti, uno spunto di pianificazione

- L'impresa è **Acquirente** o **Conferitaria**?
- Acquisto o leasing?
- Autofinanziamento o finanziamento di scopo?
- Efficienza o sviluppo?
-?

**AREA
PATRIMONIALE**

**AREA
ECONOMICA**

Codice

Descrizione

Data

Tipo Investimento

Costo

Ammortamento

Imposta indiretta

Aliquota

Data Inizio Ammortamento

Investimento Operativo

Centro economico

<input type="text"/>	<input type="text" value="100"/>	%
<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
<input type="text"/>	<input type="text"/>	%

Particolare importanza rivestono le informazioni relative alla struttura societaria e al vertice aziendale, che dovrà assumere le decisioni di tipo strategico oltre che operativo nella fase delicata dell'avvio della attività;

La struttura organizzativa e i meccanismi operativi descrivono:

- Come si è deciso di assegnare compiti e responsabilità all'interno dell'azienda
- Con quali regole e meccanismi si intende gestire il personale già selezionato e quello prossimo, motivandolo e coordinandolo

Ciò sfocerà in un organigramma che renderà gerarchici e funzionali all'interno dell'azienda

IL BUSINESS PLAN PER LE START UP

APPROCCI, TECNICHE E NORMATIVA SPECIFICA

**LA FORMA SOCIETARIA
E IL PIANO DELLE FONTI**

La scelta della forma societaria

Al 31 maggio 2013

- Il 60% delle 12.973 nuove società, tra **Srl semplificate e a capitale ridotto**, iscritte nel registro delle imprese, è inattivo. Il 90% delle società costituite ha dichiarato poi di non avere personale.
- **6 imprese su 10** a luglio 2013 non operavano ancora sul mercato (il 60% sul totale). Si può pensare allora che molte società siano “scatole vuote” che stentano a partire anche a causa della loro bassa capitalizzazione e della conseguente difficoltà a trovare finanziamenti sul mercato del credito.

(Fonte Infocamere)

E' necessario condividere con maggiore profondità con i promotori le caratteristiche e gli effetti della scelta , che certamente coinvolge gli strumenti possibili di raccolta del capitale

La scelta della forma di impresa/1

Forma di Individuale (e derivate)

- Libertà e semplicità decisoria
- Esposizione patrimonio personale
- Limitazione strumenti finanziari
- Pianificazione fiscale complessiva personale/impresa

Forma societaria di persone

- Necessità di definire patti sociali
- Illimitata responsabilità dei soci
- Chiara definizione delle forme di remunerazione
- Limitazione strumenti finanziari
- Pianificazione fiscale trasparente con effetti complessivi sui soci

La scelta della forma di impresa/2

Forma di società di capitale

- Definizione regole statutarie
- Responsabilità patrimoniale limitata, ma garanzie per finanziamenti
- Scelta degli strumenti finanziari
- Pianificazione fiscale più articolata

IN SINTESI - La «nuova» s.r.l. dopo la L. 9 agosto 2013, n. 99:

- Capitale sociale minimo di **euro 1,00**
- I conferimenti in denaro devono essere sempre consegnati **nelle mani degli amministratori** indicando in atto notarile i mezzi di pagamento
- Se il capitale è inferiore a euro 10.000 i conferimenti devono essere **in denaro e interamente versati**
- Se il capitale è inferiore a euro 10.000 ogni anno un quinto degli utili va appostata a **riserva legale** finché essa, sommata al capitale, non raggiunga euro 10.000 e deve essere reintegrata se venga ridotta.
- Se il capitale è inferiore a euro 10.000 la riserva legale può essere utilizzata anche per **aumenti di capitale.**

Equity Crowdfunding

- Il **crowd funding** o **crowdfunding** è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone ed organizzazioni, normalmente tramite una piattaforma web.
- In Italia c'è il Regolamento Consob 26.6.2013 che istituisce e regola il registro dei soggetti abilitati ad effettuare offerta al pubblico esclusivamente attraverso uno o più portali per la raccolta di capitali di rischio, tramite strumenti finanziari **emessi da *start-up innovative***: registro nel quale possono iscriversi sia le start up innovative per la raccolta del proprio capitale sia banche e investitori professionali
- Ad oggi sembra che solo 1 startup si sia iscritta

Start up innovativa - Requisiti soggettivi

- a) è costituita e svolge attività d'impresa da non più di quarantotto mesi;
- b) ha la sede principale dei propri affari e interessi in Italia;
- c) a partire dal secondo anno di attività della start-up innovativa, il totale del valore della produzione annua, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio, non è superiore a 5 milioni di euro;
- d) non distribuisce e non ha distribuito, utili;
- e) ha, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
- f) non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda.

Start up innovativa - Requisiti oggettivi

- a) le spese in ricerca e sviluppo che la start up deve dimostrare di aver sostenuto per avere accesso agli incentivi devono essere uguali o superiori al **15%** (non più al 20%) del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della start up innovativa
- b) impiego come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo:
 - in percentuale uguale o **superiore al terzo della forza lavoro complessiva**, di personale in possesso di titolo (o in corso di svolgimento) di dottorato di ricerca, oppure di laurea e che abbia svolto, da almeno tre anni, attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici o privati, in Italia o all'estero
 - ovvero, in percentuale uguale o superiore a due terzi della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di laurea magistrale
- c) titolare o depositario o licenziatario di almeno una privativa industriale relativa a una invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o a una nuova varietà vegetale ovvero sia titolare dei diritti relativi ad un programma per elaboratore originario registrato presso il registro pubblico purché tali privative siano direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività d'impresa.

Start up innovativa - Accesso agevolato alla garanzie MCC

Il [Decreto Interministeriale del 26 aprile 2013](#) del Ministero dello Sviluppo Economico stabilisce i criteri e le modalità semplificate di accesso alla garanzia del [Fondo](#) di cui all'articolo 2, comma 100, lettera a), della [Legge 23 dicembre 1996, n. 662](#) e successive modificazioni e integrazioni, in favore di [start-up innovative](#) e di incubatori certificati nonché, l'importo massimo garantito per singola impresa dal Fondo.

La garanzia è concessa a titolo gratuito sulle operazioni finanziarie senza valutazione dei dati contabili di bilancio dell'impresa o dell'incubatore a condizione che il soggetto finanziatore **non acquisisca alcuna garanzia, reale, assicurativa o bancaria.**

Le richieste di garanzia che non rispettano tale condizione - ovvero prive della dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà - sono valutate e la relativa garanzia è concessa sulla base delle ordinarie modalità e procedure previste dalle vigenti Disposizioni operative del [Fondo](#).

Start up innovativa - Accesso agevolato alla garanzie MCC

L'importo massimo garantibile dal Fondo per singola start-up innovativa o incubatore certificato è pari a 2,5 milioni di euro. La garanzia diretta del Fondo sulle operazioni finanziarie copre fino *all'80% dell'ammontare dell'esposizione* per:

- capitale
- interessi contrattuali
- interessi di mora

del soggetto richiedente nei confronti dell'impresa start-up innovativa o dell'incubatore certificato.

La controgaranzia del Fondo, invece, è concessa fino alla misura massima *dell'80% dell'importo garantito* dal confidi o da altro fondo di garanzia, a condizione che le garanzie da questi rilasciate non superino la percentuale massima di copertura dell'80%. Entro tale limite, la controgaranzia copre fino all'80% della somma liquidata dal confidi o da altro fondo di garanzia al soggetto finanziatore.

Mezzi propri

Linee di breve termine

Finanziamenti specifici

In
Conto
economico

Anno 2014	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	TOTALE
Ricavi	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	10.044	120.000
Margine operativo lordo	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	9.996	10.044	120.000
.....													
Margine operativo netto	482	65	65	65	65	-6.533	65	65	65	65	65	-6.499	-11.963
Interessi attivi	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Oneri finanziari da Tesoreria	0	0	-186	0	0	-359	0	0	-452	0	0	-476	-1.474
Oneri fin. da Finanziam. ML	0	-125	-122	-119	-116	-112	-109	-106	-103	-100	-96	-93	-1.201
Reddito ante imposte	482	-60	-237	-54	-50	-7.005	-44	-41	-490	-34	-31	-7.068	-14.632
Imposte Dirette	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3.136	-3.136
Reddito netto	482	-60	-237	-54	-50	-7.005	-44	-41	-490	-34	-31	-10.205	-17.769

Mezzi propri

Linee di breve termine

Finanziamenti specifici

Nei flussi di
cassa

Anno 2014	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
Totale flussi della gestione operativa	-3.456	-11.355	-9.797	2.398	2.398	-1.780	-1.944	841	841	841	841	-2.616
Apporto capitale	10.000	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Erogazione finanziamenti	0	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso rate finanziamenti	0	-622	-622	-622	-622	-622	-622	-622	-622	-622	-622	-622
Addebito oneri fin. da tesoreria	0	0	-186	0	0	-359	0	0	-452	0	0	-476
Accredito proventi finanziari	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale flussi della Gestione Patrimoniale	10.000	29.378	-802	-622	-622	-982	-622	-622	-1.075	-622	-622	-1.098
Pagamento Investimenti	0	-30.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale flussi della Gestione Investimenti	0	-30.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Tesoreria Periodo	0	6.544	-5.933	-16.532	-14.756	-12.980	-15.750	-18.316	-18.097	-18.331	-18.113	-17.895

Mezzi propri

Linee di breve termine

Finanziamenti specifici

Nei flussi di
cassa

	PASSIVO											
Capitale sociale	10.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Utile del periodo	482	422	185	132	81	0	0	0	0	0	0	0
Perdita del periodo	0	0	0	0	0	-6.924	-6.924	-7.008	-7.498	-7.533	-7.564	-17.769
Totale Patrimonio netto	10.482	20.422	20.185	20.132	20.081	13.076	13.032	12.992	12.502	12.467	12.436	2.231
Fondo TFR dipendenti	359	717	1.076	1.434	1.793	2.510	2.868	3.227	3.586	3.944	4.303	5.020
Totale TFR e Fondi	359	717	1.076	1.434	1.793	2.510	2.868	3.227	3.586	3.944	4.303	5.020
Debiti per finanziamenti m/l	0	19.503	19.003	18.499	17.993	17.483	16.970	16.454	15.935	15.412	14.887	14.358
Totale debiti Medio Lungo Termine	0	19.503	19.003	18.499	17.993	17.483	16.970	16.454	15.935	15.412	14.887	14.358
Debiti verso fornitori	3.557	3.557	3.557	3.557	3.557	3.557	3.557	3.557	3.557	3.557	3.557	3.574
Debiti verso Erario per II.DD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.136
Debiti verso Erario per II.II.	1.558	0	0	0	731	1.558	1.558	1.558	1.558	1.558	1.558	1.565
Debiti per contributi e ritenute	2.784	2.784	2.784	2.784	2.784	5.568	2.784	2.784	2.784	2.784	2.784	5.568
Debiti di tesoreria	0	5.933	16.532	14.756	12.980	15.750	18.316	18.097	18.331	18.113	17.895	21.608
Totale Debiti a breve	7.899	12.274	22.873	21.097	20.052	26.433	26.214	25.996	26.230	26.012	25.793	35.452
Totale Passivo	18.739	52.916	63.137	61.162	59.919	59.502	59.085	58.669	58.252	57.835	57.419	57.061

IL BUSINESS PLAN PER LE START UP

APPROCCI, TECNICHE E NORMATIVA SPECIFICA

**LA PIANIFICAZIONE FISCALE:
LA DISCIPLINA SPECIFICA**

La pianificazione fiscale richiede:

- Pianificazione del carico fiscale dell'impresa (e dei connessi fabbisogni finanziari) e condivisione con i promotori
- Pianificazione del carico fiscale e previdenziale personale dei promotori
- Scelta del modello IVA e sua simulazione finanziaria
- Valutazione agevolazioni fiscali nazionali
- Valutazione agevolazioni fiscali regionali

Pianificazione del carico fiscale dell'impresa

- Analisi delle risorse produttive necessarie e determinazione **variazioni strutturali all'imponibile**
- Previsione di dinamica degli imponibili, degli esborsi, dei tempi

	IRES		IRAP
Anno			
2014			
Misura Imposta (%)	27.5		3.9
Variazione Imponibile	0		0
Primo Acconto (Mese / Misura %)	Giugno ▾ 0		Giugno ▾ 0
Secondo Acconto (Mese / Misura %)	Novembre ▾ 0		Novembre ▾ 0
Saldo Mese	16/06/2015 		16/06/2015 

- Previsione deducibilità fiscale degli oneri finanziari

Pianificazione del carico fiscale dell'impresa

- Analisi delle condizioni di acquisto e vendita e... scelta del modello IVA e sua simulazione finanziaria.
- Verifica di impatto sul piano di tesoreria.
- Verifica del carico previdenziale dei promotori e del suo finanziamento.

Valutazione agevolazioni fiscali nazionali

- Riduzione di alcuni oneri per l'iscrizione al Registro delle imprese e l'esenzione dal diritto annuale
- Disapplicazione della normativa sulle società di comodo in perdita sistematica (art. 26)
- Defiscalizzazione, fiscale e contributiva, degli *emolumenti riconosciuti sotto forma di piani di stock option ai propri amministratori, ai propri dipendenti* anche se a tempo determinato o part-time, *ai collaboratori continuativi* compresi i lavoratori a progetto il cui reddito viene qualificato come reddito assimilato a quello di lavoro dipendente

- le azioni, le quote e gli strumenti finanziari partecipativi emessi a fronte dell'apporto di opere e servizi resi in favore di start up innovative o di incubatori certificati non concorrono alla formazione del reddito complessivo del soggetto che effettua l'apporto al momento della loro emissione. In sostanza si tratta di un regime di non imponibilità degli apporti di opere e servizi.

Le agevolazioni sono diverse a seconda che gli investitori siano:

- **persone fisiche:** prevista una detrazione IRPEF del 19% sulla somma investita nel capitale sociale di una o più start up innovative
- **soggetti IRES:** è possibile dedurre dal proprio reddito imponibile il 20% (27% se l'investimento è in imprese start up a vocazione sociale e in quelle che sviluppano e commercializzano esclusivamente prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico in ambito energetico) delle somme investite nel capitale sociale di una o più start up innovative e sono riconosciute **limitatamente per gli anni 2013, 2014 e 2015.**

Valutazione agevolazioni fiscali regionali

La Regione Lombardia

La [Deliberazione n. X/648 del 6 settembre 2013](#) della Regione Lombardia, , prevede la realizzazione di un programma integrato di interventi a favore della creazione di impresa mirando all'azzeramento dell'IRAP per tutte le imprese considerate Start Up innovative, come disciplinato dal [Decreto Legge 18 ottobre 2012, n. 179](#). (solo per il primo anno, per il secondo e terzo -1%).

La selezione avviene con la valutazione del [Business Plan](#), di Start Up e Re Start, ai fini dell'accesso, in via preferenziale, agli altri strumenti definiti nell'ambito del Programma.

Business Planning

Il Programma prevede un'attività di affiancamento continua e trasversale a servizio delle Start Up e delle Re Start, fornita da una rete di incubatori e mentor selezionati, a seguito di manifestazione di interesse, secondo criteri definiti nelle relative.

IL BUSINESS PLAN PER LE START UP

APPROCCI, TECNICHE E NORMATIVA SPECIFICA

CONCLUSIONI

Il Business plan è lo strumento tecnico informativo che porta alle valutazioni di:

- Fattibilità economica (sostenibilità e realizzabilità per la remunerazione di tutti i fattori della produzione)
- Fattibilità finanziaria (compatibilità quantitativa e qualitativa tra fonti e impieghi)
- Fattibilità industriale (verifica dei presupposti logici-qualitativi, di attendibilità)

Questa verifica va spinta nel medio lungo termine, quali presupposti per duraturo successo dell'iniziativa imprenditoriale

- Economico
- Sociale

Analisi di sensitività

Che cosa è

- Analisi dei risultati di stress test rispetto al base case del business plan

A cosa serve

- Enti finanziatori
- Imprenditori
- Impairment test

Analisi di sensitività - finalità

Enti finanziatori

- Valutano i rischi insiti nell'investimento prospettato dall'imprenditore

Imprenditore

- Valutano la tenuta economico finanziaria del progetto anche in caso di stress test (es. LBO)

Impairment test

- Processo richiesto dallo IAS 36 per la valutazione delle poste attive di bilancio (es. immobilizzazioni immateriali a vita utile indefinita, partecipazioni, ...)

Analisi di sensitività - modalità

Come si imposta un'analisi di sensitività

- Scelta delle variabili che possono incidere sulla situazione economico finanziaria
 - start up
 - impresa in esercizio
 - ristrutturazione
- Esame delle correlazioni tra le variabili prescelte
- Determinazione dell'intensità della variabile
- Analisi dei risultati

Analisi di sensitività - le variabili

Fatturato

- Volumi di produzione
- Prezzi

Consumi

- Indici di costo delle materie prime
- Efficienza di produzione

Personale

- Rinnovo del CCNL
- Produttività

Analisi di sensitività - le variabili

- Spese commerciali generali ed amministrative
- Fonti di finanziamento
- Driver del CCN
 - Tempi di incasso
 - Tempi di pagamento
 - Rotazione del magazzino