

NUOVE IMPRESE A TASSO ZERO

Guida alla compilazione della domanda

DECRETO INTERMINISTERIALE 4 DICEMBRE 2020 – CIRCOLARE MISE 08 APRILE 2021 n. 117378

Premessa

La guida alla compilazione della domanda e del piano di impresa ha lo scopo di fornire un supporto metodologico e contenutistico a coloro che hanno intenzione di presentare la domanda di ammissione alle agevolazioni, previste dal Decreto Interministeriale 4 dicembre 2020: «Ridefinizione della disciplina di attuazione della misura in favore della nuova imprenditorialità giovanile e femminile di cui al titolo I, capo I, del decreto legislativo 21 aprile 2000, n. 185».

Si tratta di uno strumento sintetico finalizzato a fornire chiarimenti per la compilazione di ogni sezione della domanda e del piano d'impresa.

La guida si suddivide in due sezioni:

a) Domanda di ammissione alle agevolazioni

- A. Anagrafica soggetto proponente
- B. Dati principali del piano d'impresa
- C. Programmi di spesa
- D. Agevolazioni richieste

b) Piano d'impresa

1. Descrizione dell'idea imprenditoriale/Descrizione del profilo e degli obiettivi dell'impresa
2. Proposta di valore
3. Caratteristiche del mercato
4. Strategie aziendali
5. Risorse/attività chiave e partnership strategiche
6. Adempimenti e vincoli
7. Aspetti economici del progetto e prospettive di sviluppo
8. Soluzioni innovative caratterizzanti l'idea progettuale proposta

Prima di procedere alla compilazione, alcuni suggerimenti di carattere generale per una corretta redazione della domanda e del piano di impresa:

- 1) **Verificare attentamente il possesso dei requisiti necessari per accedere alle agevolazioni** (punto 4 e 5 della Circolare MISE 08 aprile 2021 n. 117378) e le modalità di presentazione della domanda (punto 8 della Circolare MISE 08 aprile 2021 n. 117378); le domande, corredate dal relativo piano di impresa e dagli allegati, presentate secondo modalità non conformi a quelle indicate dalla Circolare MISE 08 aprile 2021 n. 117378 non saranno prese in esame. Ciascuna domanda di agevolazione deve essere correlata ad un solo programma di investimento ed uno stesso programma non può essere diviso in più domande di agevolazione;
- 2) **Dedicare un impegno adeguato alla compilazione del piano d'impresa, in quanto è l'unico documento/strumento che permetterà ai proponenti dell'iniziativa di DIMOSTRARE** la credibilità dell'iniziativa imprenditoriale proposta in termini di posizionamento nel mercato di riferimento.

Inoltre, è necessario:

- 3) Descrivere nel dettaglio il progetto imprenditoriale, ricordando che ogni affermazione dovrà essere ben argomentata e supportata da dati/fonti riscontrabili; **il piano deve essere redatto in modo chiaro, basato su analisi precise e su dati concreti, attendibili e verificabili**;
- 4) Chiarire le caratteristiche fondamentali del business (quali problemi/bisogni verranno risolti/soddisfatti - la Proposta di valore);
- 5) Evitare gli **slogan**: se si ritiene che il prodotto/servizio presentato sarà il migliore sul mercato, si dovrà spiegarne il motivo;
- 6) Rendere **conseguenziale** ogni aspetto progettuale (principio della **coerenza**);
- 7) Servirsi di **fonti esterne ed indipendenti** per sostenere quanto si afferma;
- 8) Evitare l'uso di **tecnicismi**: comunicare in modo chiaro e comprensibile ciò che si ha intenzione di realizzare;
- 9) Compilare **integralmente** la domanda e il piano d'impresa che devono contenere:
 - dati e profilo del soggetto proponente (è fondamentale identificare ruoli e competenze dei soci e/o dei dipendenti; al momento della presentazione, essi devono possedere competenze adeguate e coerenti con l'attività proposta - manageriali, organizzative, commerciali e tecnico-produttive - e conoscere il settore in cui si ha intenzione di operare);
 - descrizione dell'attività proposta;
 - analisi del mercato e relative strategie;
 - aspetti tecnico-produttivi ed organizzativi;
 - aspetti economico-finanziari.

Per la presentazione della domanda, occorre registrarsi alla piattaforma dedicata e procedere con la **compilazione on-line** del documento. Terminata la compilazione, sarà necessario generare la domanda e salvare il relativo download ai fini della **firma digitale** del documento da parte del legale rappresentante (in caso di società già costituita), ovvero del referente di progetto (futuro socio della società da costituire).

La domanda firmata digitalmente, unitamente agli allegati previsti, dovrà quindi essere caricata sulla piattaforma ai fini della **trasmissione per via telematica**, secondo le procedure previste dal punto 8 della Circolare MISE 08 aprile 2021 n. 117378, e l'attribuzione del numero progressivo di protocollo.

Si precisa che tra gli allegati alla domanda, i curricula vitae dei soci e dei soggetti richiedenti (in caso di società non costituita), nonché gli eventuali curricula dei componenti del **team imprenditoriale*** con ruoli tecnico-organizzativi di rilievo, costituiscono parte integrante del piano di impresa.

*Il **team imprenditoriale** è composto dalla compagine/gruppo proponente e dai soggetti esterni coinvolti stabilmente nel progetto che ricoprono funzioni manageriali e/o tecniche di rilievo.

Come compilare la **Domanda di ammissione alle agevolazioni**

A. ANAGRAFICA SOGGETTO PROPONENTE

A seconda che si tratti di società costituita ovvero da costituire, in questa sezione andranno inserite le informazioni anagrafiche dell'impresa, del rappresentante legale e della compagine sociale (ivi inclusi gli eventuali soci persone giuridiche/Università/Enti di ricerca) ovvero del referente di progetto e degli eventuali altri soggetti richiedenti.

Si ricorda, a tal proposito, che la Misura si rivolge alle **micro e piccole imprese** costituite o da costituire composte in prevalenza da **giovani tra i 18 e i 35 anni e/o da donne di tutte le età**, su tutto il territorio nazionale.

Sono ammissibili le imprese che abbiano una compagine sociale composta per almeno il **51% da giovani under 35 e/o da donne di tutte le età**. La maggioranza si riferisce sia al numero di componenti donne e/o giovani presenti nella compagine sociale sia alle quote di capitale detenute.

Ad esempio, una società composta solo da un uomo over 35 e una donna/uomo under 35 non saranno ammessi al finanziamento, è richiesta una terza persona che abbia i requisiti e che concorra al raggiungimento della soglia del 51% in termini di quote di capitale detenuto.

Accedono al finanziamento le **imprese costituite entro i 5 anni precedenti alla data di presentazione della domanda** con regole e modalità differenti a seconda che si tratti di imprese costituite da non più di 3 anni o di imprese costituite da almeno 3 anni e da non più di 5.

Le persone fisiche che presenteranno la domanda si impegneranno a costituire la società dopo l'eventuale ammissione alle agevolazioni.

B. DATI PRINCIPALI DEL PIANO D'IMPRESA

In questa sezione vengono richieste informazioni di sintesi relative all'attività economica oggetto dell'iniziativa. Nella tabella vanno inseriti i dati relativi al **capo di riferimento** dell'impresa (per le sole società costituite: capo II = costituita da non più di 3 anni; capo III = costituita da almeno 3 anni e non più di 5 anni), la **tipologia di investimento**, a seconda che si tratti di produzione di beni o erogazione di servizi e la **finalità del progetto**, distinta in start up, ampliamento, diversificazione, nuova unità produttiva, trasformazione radicale del processo produttivo.

Capo di riferimento	Capo II/Capo III
Tipologia investimento	produzione di beni/erogazione di servizi
Finalità del progetto	Start-up/Ampliamento/Diversificazione/Nuova unità produttiva/Trasformazione radicale del processo produttivo.

Inoltre, occorre specificare l'**ambito produttivo** del piano e il **codice Ateco** dell'attività.

Ambito produttivo del piano d'impresa	Manifattura – produzione di beni; Manifattura – trasformazione agricola; Commercio; Servizi alle persone; Servizi alle imprese; Turismo, Attività turistico-culturali.
---------------------------------------	--

Codice 2007	ATECO	Descrizione ATECO
-------------	-------	-------------------

A tal proposito, le attività imprenditoriali ammissibili sono:

- attività di **produzione** di beni nei settori dell'industria, dell'artigianato e della **trasformazione** dei prodotti agricoli, ivi inclusi quelli afferenti all'**innovazione sociale**, intesa come produzione di beni che creano nuove relazioni sociali ovvero soddisfano nuovi bisogni sociali, anche attraverso soluzioni innovative;
- **fornitura di servizi** alle imprese e alle persone, ivi compresi quelli afferenti all'innovazione sociale come definita al punto precedente;
- **commercio** di beni e servizi;
- **turismo**, ivi incluse le **attività turistico-culturali** finalizzate alla valorizzazione e alla fruizione del patrimonio culturale, ambientale e paesaggistico, nonché le attività volte al miglioramento dei servizi per la ricettività e l'accoglienza.

Precisazioni:

In relazione alla **trasformazione di prodotti agricoli**, si segnala che la stessa è costituita da qualsiasi trattamento di un prodotto agricolo, in cui il prodotto ottenuto resta pur sempre un prodotto agricolo, eccezion fatta per le attività svolte nell'azienda agricola necessarie per preparare un prodotto animale o vegetale alla prima vendita.

Non sono ammesse le imprese operanti:

- nella **produzione primaria dei prodotti agricoli né quelle attive nel settore della pesca e dell'acquacoltura**;
- nel **carbonifero** relativamente agli aiuti per agevolare la chiusura di miniere di carbone non competitive, di cui alla Decisione 2010/787/UE del Consiglio;
- o connesse al **settore dell'esportazione di prodotti verso paesi terzi o stati membri**.

C. PROGRAMMI DI SPESA

In questa sezione occorre specificare il **valore complessivo del programma di spesa**, comprensivo delle spese non richieste ad agevolazioni/non agevolabili – se strettamente funzionali - e il dettaglio per **macrovoce di spesa degli investimenti** richiesti alle agevolazioni.

I programmi di spesa devono prevedere spese ammissibili di importo non superiore a **€ 1.500.000,00** (al netto di IVA) nel caso di società da costituire/costituite **entro 3 anni** (capo II) mentre non devono superare i **€ 3.000.000,00** (al netto di IVA) nel caso di società costituite da **più di 36 mesi** (capo III).

Il programma di spesa **per le imprese non costituite o costituite entro i 36 mesi** dalla data di presentazione della domanda può riguardare le seguenti voci:

- a) **Opere murarie** (comprese le spese per ristrutturazioni, ivi incluse quelle afferenti gli impianti generali): nel limite del **30%** dell'investimento complessivo ammissibile;
- b) **Macchinari, Impianti e attrezzature nuovi di fabbrica**: non sono previsti limiti di spesa;

Agenzia nazionale per l'attrazione
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa Spa

Attenzione!

Rientrano anche, indipendentemente dalle autorizzazioni e permessi necessari, gli investimenti in strutture mobili, prefabbricati ed impianti a servizio esclusivo dell'iniziativa agevolata purché amovibili e strettamente funzionali al raggiungimento degli obiettivi del programma agevolato.

Sono altresì ammissibili alle agevolazioni le spese relative **all'acquisto di mezzi di trasporto o veicoli di qualsiasi natura**, purché strettamente necessari al ciclo di produzione o all'erogazione di servizi oggetto del programma di spesa agevolato.

- c) **Programmi informatici, Servizi per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione:** non sono previsti limiti di spesa;
- d) **Brevetti, licenze:** non sono previsti limiti di spesa;
- e) **Consulenze specialistiche:** nel limite del **5%** dell'investimento complessivo ammissibile **solo per le società da costituire o costituite da non più di 36 mesi;**
- f) **Oneri notarili connessi alla stipula del contratto di finanziamento e oneri connessi alla costituzione della società solo per le società da costituire o costituite da non più di 36 mesi;**
- g) Spese per **capitale circolante**, nel limite del **20%** dell'investimento complessivo ammissibile, connesso alle seguenti tipologie di spesa **solo per le società da costituire o costituite da non più di 36 mesi:**
 - materie prime, ivi compresi i beni acquistati soggetti ad ulteriori processi di trasformazione, sussidiarie, di consumo e merci;
 - servizi, diversi da quelli già compresi nelle suddette spese, necessari allo svolgimento delle attività dell'impresa, ivi compresi quelli di hosting e di housing;
 - godimento di beni di terzi, comprendenti le spese di affitto relative alla sede aziendale ove viene realizzato il piano d'impresa, limitatamente al periodo di realizzazione del piano d'impresa medesimo, e i canoni di leasing e i costi di affitto relativi a impianti, macchinari e attrezzature necessari allo svolgimento delle attività dell'impresa;

Il programma di spesa **per le imprese costituite tra i 36 e i 60 mesi** dalla data di presentazione della domanda può riguardare le seguenti voci:

- a) **Acquisto dell'immobile:** nel limite del **40%** dell'investimento complessivo ammissibile **solo per le imprese operanti nel settore turistico;**
- b) **Opere murarie** (comprese le spese per ristrutturazione): nel limite del **30%** dell'investimento complessivo ammissibile;
- c) **Macchinari, Impianti e attrezzature nuovi di fabbrica:** non sono previsti limiti di spesa;
- d) **Programmi informatici, brevetti, licenze e marchi:** non sono previsti limiti di spesa.

Non sono ammesse:

- le spese relative a commesse interne;
- investimenti di mera sostituzione di impianti, macchinari, ed attrezzature;
- le spese effettuate con la modalità chiavi in mano;
- le spese relative a impianti, macchinari ed attrezzature usati;
- le spese relative a imposte e tasse;

- le spese per beni o servizi acquistati da terzi che hanno relazioni con la società acquirente.

D. AGEVOLAZIONI RICHIESTE

Le agevolazioni consistono in un **finanziamento agevolato** – ad un tasso pari a zero della durata massima di dieci anni integrabile – su richiesta del soggetto proponente – con un **contributo a fondo perduto**; complessivamente le agevolazioni possono essere concesse nel limite del **90%** dell'investimento complessivo ammissibile.

Definito il programma di spesa richiesto alle agevolazioni, il sistema proporrà in automatico il valore massimo delle agevolazioni concedibili a mutuo pari al 90% dell'investimento complessivo ammissibile.

Attenzione-!

Per le società da costituire o costituite da non più di 36 mesi (capo II) con programmi di spesa superiori a 1 milione di euro, le agevolazioni così determinate possono essere soggette alle limitazioni previste dall'art. 22, comma 3 lett. a) del Reg. UE 651/2014 (GBER).

Per le società costituite da più di 36 mesi (capo III), le agevolazioni così determinate possono essere soggette alle limitazioni previste dall'art. 17 del Reg. UE 651/2014 (GBER).

Il soggetto proponente in sede di presentazione della domanda formalizza l'eventuale interesse verso le agevolazioni a fondo perduto, nonché l'eventuale mix di agevolazioni richieste secondo lo schema di seguito riportato:

Fondo Perduto (SI)		
Fondo Perduto richiesto <=20% della somma delle macrovoci b), c) e d) del programma degli investimenti (capo II) <=15% della somma delle macrovoci c) e d) del programma degli investimenti (capo III)	€	
Mutuo Agevolato richiesto	€	
Totale Agevolazioni richieste <= 90% del totale del programma di investimento	€	

Attenzione!

Il contributo a fondo perduto è concesso nei limiti delle risorse disponibili, come individuate al punto 3.2 della Circolare MISE 08 aprile 2021 n. 117378. In caso di esaurimento delle predette risorse, le agevolazioni sono concesse dal Soggetto gestore nella sola forma di finanziamento agevolato.

Precisazioni:

Per le **società non costituite** ovvero **costituite entro 36 mesi** (capo II): il contributo a fondo perduto può essere concesso nei limiti del **20%** dell'investimento complessivo ammissibile per le seguenti categorie di spesa:

- Macchinari, impianti e attrezzature;
- Programmi informatici e Servizi per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- Brevetti, licenze;

Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa Spa

Per le **società costituite da più di 36 mesi** (capo III): il contributo a fondo perduto può essere concesso nei limiti del 15% dell'investimento complessivo ammissibile per le seguenti categorie di spesa:

- Macchinari, impianti e attrezzature;
- Programmi informatici, brevetti, licenze e marchi.

Inoltre, per le società **non costituite** ovvero costituite **entro 36 mesi**, in aggiunta alle suddette agevolazioni, è concesso un beneficio reale di entità variabile a seconda dell'entità del programma di spesa che consiste in servizi di **tutoraggio tecnico-gestionale** (ai sensi e nei limiti del Regolamento *de minimis*) finalizzati a trasferire ai soggetti beneficiari competenze specialistiche, strategiche per il miglior esito delle iniziative finanziate, negli ambiti tematici di maggiore interesse e rilevanza per le imprese, con particolare riferimento alla corretta fruizione delle agevolazioni, al marketing, all'organizzazione e risorse umane. Si riporta di seguito la tabella di valorizzazione dei servizi:

Servizi di tutoraggio tecnico-gestionale	
€ 5.000,00	<= 250.000,00 spese ammissibili
€ 10.000,00	> 250.000,00 spese ammissibili

Come compilare il **Piano d'impresa**

1. DESCRIZIONE DELL'IDEA IMPRENDITORIALE (per le società non costituite)

1.1 Sintesi dell'idea imprenditoriale

Descrivere l'idea imprenditoriale proposta, specificando le motivazioni alla base della stessa e il grado di sviluppo del progetto

In questa sezione vengono richieste informazioni di sintesi per inquadrare l'attività economica oggetto dell'iniziativa, coerentemente all'individuazione del settore di attività indicato nella domanda.

Occorre specificare le **motivazioni** alla base dell'idea imprenditoriale e il **grado di sviluppo** del progetto, a seconda che sia in una fase embrionale oppure avanzata.

È una parte **molto importante** del piano d'impresa in quanto, oltre ad introdurre il progetto che si ha intenzione di realizzare, permette a chi legge di poter avere un'idea chiara degli obiettivi che il progetto stesso si prefigge di raggiungere.

1.2 Team imprenditoriale coinvolto nel progetto

Indicare, per ciascuna risorsa individuata, il ruolo ricoperto all'interno dell'iniziativa proposta e le esperienze formative e lavorative maturate attinenti al ruolo

- Nome e cognome
 - Esperienze lavorative e formative significative
 - Ruolo all'interno dell'iniziativa
 - Forma di partecipazione interna/esterna

Nella sezione in oggetto occorre descrivere il **team imprenditoriale** coinvolto nell'attività, inteso come l'insieme delle risorse interne ed esterne (soci, dipendenti e collaboratori) coinvolte stabilmente nel progetto e in possesso delle competenze - gestionali, organizzative e tecniche - strategiche ai fini della realizzazione del progetto. Per ciascuna risorsa individuata è necessario specificare il **ruolo ricoperto** all'interno del progetto e le **esperienze formative e lavorative** maturate attinenti a tale ruolo.

Nel caso di rapporti di collaborazione, indicarne la tipologia e la durata.

1. DESCRIZIONE DEL PROFILO E DEGLI OBIETTIVI DELL'IMPRESA (per le società costituite)

1.1 Il profilo della società

Breve descrizione della storia aziendale

- Quali sono le motivazioni che legano le figure sociali coinvolte?
- Quali sono le figure manageriali/chiave dell'organizzazione aziendale?
- Quali sono i prodotti/servizi attualmente offerti dall'azienda?
- A quale target di clientela si rivolge l'offerta aziendale e qual è l'attuale posizionamento dell'azienda in termini di quota di mercato (per le società attive)

In questa sezione è richiesta la descrizione dell'**organizzazione aziendale**, da chi è composta l'impresa e quali sono le motivazioni che legano le figure coinvolte nella stessa, identificando **le figure manageriali** dell'azienda. Nel caso in cui la società proponente sia attiva, occorre descrivere i **prodotti/servizi** offerti dall'azienda, il **target** di riferimento e l'attuale **posizionamento** in termini di quota di mercato.

1.2 Sintesi dell'idea imprenditoriale

Descrivere l'idea imprenditoriale proposta, specificando le motivazioni alla base della stessa, le finalità e il grado di sviluppo del progetto

In questa sezione vengono richieste informazioni di sintesi per inquadrare l'attività economica oggetto dell'iniziativa, coerentemente all'individuazione del settore di attività indicato nella domanda e della finalità perseguita in termini di **start up, ampliamento / diversificazione / trasformazione radicale del processo/nuova unità produttiva**. Occorre specificare le **motivazioni** alla base dell'idea imprenditoriale e il grado di sviluppo del progetto in relazione alla finalità indicata.

È una parte **molto importante** del piano d'impresa in quanto, oltre ad introdurre il progetto che si ha intenzione di realizzare, permette a chi legge di poter avere un'idea chiara degli obiettivi che il progetto stesso si prefigge di raggiungere.

1.3 Team imprenditoriale coinvolto nel progetto

Indicare, per ciascuna risorsa individuata, il ruolo ricoperto all'interno dell'iniziativa proposta e le esperienze formative e lavorative maturate attinenti al ruolo

- Nome e cognome
- Esperienze lavorative e formative significative
- Ruolo all'interno dell'iniziativa
- Forma di partecipazione interna/esterna

Nella sezione in oggetto occorre descrivere il **team imprenditoriale** coinvolto nell'attività, inteso come l'insieme delle risorse interne ed esterne (soci, dipendenti e collaboratori) coinvolte stabilmente nel progetto e in possesso delle competenze - gestionali, organizzative e tecniche - strategiche ai fini della realizzazione del progetto. Per ciascuna risorsa individuata è necessario specificare il **ruolo ricoperto** all'interno del progetto e le **esperienze formative e lavorative** maturate attinenti a tale ruolo.

Nel caso di rapporti di collaborazione, indicarne la tipologia e la durata.

2. PROPOSTA DI VALORE

2.1 Per chi creiamo valore

Individuare i bisogni da soddisfare e segmentare la clientela target (bisogni specifici e caratteristiche qualitative e quantitative della clientela target nell'ambito del mercato di riferimento)

- Quali sono i bisogni specifici di ciascun segmento di clientela?
- Quali sono le caratteristiche qualitative e quantitative dei diversi gruppi di clienti (segmenti) a cui offrire i prodotti/servizi?
- Quali sono i comportamenti di acquisto e di consumo per ciascun segmento di clientela (es. quando acquistano, con quale frequenza, dove comprano, in base a quali criteri scelgono, per chi comprano, quanto sono disposti a spendere)?

La proposta di valore indica l'insieme di prodotti e/o servizi offerti che creano un valore per un determinato segmento di clienti individuato. In questa sezione, pertanto, è richiesta una descrizione dei **bisogni** espressi dalla potenziale clientela. E' dunque necessario raggruppare i propri clienti in **segmenti distinti**, anche in termini **quantitativi**, **sulla base di esigenze comuni, comportamenti comuni e/o di altre caratteristiche che si intendono soddisfare**.

2.2. Prodotti e servizi

a) Descrivere ed elencare i prodotti/servizi proposti per soddisfare i bisogni/esigenze del target di clientela individuato, specificando le fasi di sviluppo del prodotto nel mercato di riferimento (sviluppo, crescita, maturità, declino)

Sulla base della segmentazione di mercato effettuata, descrivere in maniera approfondita **cosa** si intende **produrre/erogare** al fine di soddisfare i bisogni dei potenziali consumatori individuati e specificare lo **stadio** in cui il prodotto/servizio si colloca rispetto al suo **ciclo di vita** (introduzione, sviluppo, maturità, declino, rilancio). L'individuazione dello stadio consentirà di definire **coerentemente** le strategie commerciali e di marketing da adottare, in termini di posizionamento.

b) Descrivere come l'offerta proposta genera valore per i clienti in termini di maggiori benefici o di minori oneri (es. offrendo un servizio nuovo o innovativo, migliorando il design o le performance di un prodotto, migliorando la fruizione di un servizio, rendendo il prodotto/servizio più conveniente, accessibile o sicuro)

Descrivere come i **prodotti/servizi** individuati sono in grado di **configurarsi** come **proposte di valore** per i potenziali clienti attraverso uno specifico mix di elementi (es. innovazione, prezzo, caratteristiche qualitative del prodotto-servizio) che provvedono ai bisogni di un determinato segmento di clientela.

2.3. Il vantaggio competitivo

Descrivere come l'offerta imprenditoriale si distingue da quella dei concorrenti, specificando la motivazione che induce i clienti a preferire i nostri prodotti/servizi (vantaggi percepiti, punti di forza e di debolezza) e la difendibilità di tali vantaggi nel tempo

- Perché i clienti dovrebbero scegliere il prodotto/servizio offerto, quali vantaggi si offrono?
- Rispetto alle soluzioni attualmente in uso nel mercato di riferimento, perché il prodotto/servizio offerto assume un carattere migliorativo o sostitutivo?
- Quali sono i vantaggi competitivi, i punti di forza e di debolezza e le caratteristiche del prodotto/servizio rispetto a quelli della concorrenza?

In tale sezione si chiede di evidenziare in modo esaustivo il **motivo** per il quale si ritiene che la propria **offerta** progettuale sarà **preferita** dal target dei clienti individuato rispetto a quella dei competitors. Si dovrà spiegare, quindi, il motivo che spinge il cliente all'acquisto dei prodotti/servizi offerti, anziché continuare a rivolgere la propria attenzione a ciò che già è presente nel mercato di riferimento. Sulla base dell'offerta proposta, descrivere come l'azienda sarà in grado di mantenere questa posizione di vantaggio.

3. CARATTERISTICHE DEL MERCATO

3.1. Analisi del mercato di riferimento

Attenzione! Questa è una tra le sezioni **più importanti del piano d'impresa** poiché attraverso di essa i proponenti potranno **dimostrare** la validità e la credibilità dell'iniziativa imprenditoriale proposta. Conoscere il mercato di riferimento e, soprattutto, i futuri concorrenti e clienti, è fondamentale.

In questa sezione, pertanto, si richiede di identificare il **mercato di riferimento** in cui l'iniziativa opererà e di definire in maniera precisa i clienti ai quali rivolgere la propria offerta, alla luce dei bisogni da soddisfare individuati, i competitor diretti e/o indiretti e il posizionamento dell'impresa.

Precisazione: l'analisi di mercato dovrà evidenziare i criteri in base ai quali il mercato è stato perimetrato (es. area geografica, canali di distribuzione) in modo da focalizzarsi sul posizionamento che l'impresa intende perseguire, ad esempio:

- se il progetto è relativo all'avvio di un'attività produttiva nel comune di Roma il cui mercato di riferimento è solamente regionale, l'analisi dovrà riguardare il Lazio, a meno che si rilevi la presenza di competitor presenti sul territorio nazionale che offrono lo stesso servizio anche in quel mercato di riferimento.

Attenzione! evidenziare le fonti utilizzate.

a) Perimetrare e definire i criteri di individuazione del mercato di riferimento (es. area geografica e clientela target di interesse) e le motivazioni alla base delle scelte effettuate (citare le fonti utilizzate)

In questa sezione si richiede di esplicitare i **criteri**, sia oggettivi che soggettivi, alla base della **segmentazione** della domanda:

- criteri oggettivi: si aggregano i target di clienti in base a comuni caratteristiche geografiche, socioeconomiche, demografiche (età, sesso, reddito, luogo, classe sociale, grado d'istruzione etc.);
- criteri soggettivi: si prendono in considerazione comuni caratteristiche psicologiche, comportamentali, motivazionali (stile di vita, abitudini di consumo, sensibilità verso alcuni fattori etc.).

b) Descrivere il mercato di riferimento (situazione attuale e trend), i fattori critici di successo, le barriere all'ingresso e le minacce/opportunità, il volume d'affari e la marginalità (citare le fonti utilizzate)

Nella sezione in oggetto è necessario descrivere il **mercato** di riferimento prescelto, **fornendo dati** attendibili sulla **situazione attuale e prospettica** dello stesso, evidenziando:

- i fattori ritenuti critici dall'azienda per avere un buon esito, anche in riferimento alle strategie dei competitor;

Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa Spa

- le barriere all'ingresso (es. difficoltà/facilità di approvvigionamento, economie di scala, necessità di forti/contenuti investimenti per iniziare l'attività etc.);
- le minacce e le opportunità del mercato individuato;
- il volume d'affari del mercato di riferimento (perimetrato secondo i criteri sopra rappresentati) individuato e la sua marginalità;

3.2. Arena competitiva

a) *Descrivere le caratteristiche dei concorrenti diretti e indiretti, il grado di saturazione del mercato di riferimento (rapporto tra domanda e offerta) e la distribuzione delle quote di mercato (es. un solo player/più players) (citare le fonti utilizzate)*

Nella compilazione della sezione 3.2 si deve dimostrare di **conoscere** il proprio **contesto competitivo**. Pertanto, è necessario descrivere le caratteristiche dei **concorrenti diretti ed indiretti con i quali la società proponente – nell'ambito del suo mercato di riferimento - dovrà competere in termini di proposta di valore.**

b) *Descrivere i criteri di individuazione dei concorrenti diretti e indiretti in base al posizionamento sul mercato (politica di prezzo, caratteristiche del prodotto/servizio, segmento target della clientela), i punti di forza e di debolezza, la dimensione aziendale, il fatturato, la marginalità e i dati di occupazione (citare le fonti utilizzate)*

In questa sezione è necessario indicare:

- 1) i concorrenti diretti attivi sul segmento di mercato prescelto, indicando le aziende che offrono ai target clienti individuati, prodotti/servizi similari in grado di soddisfare gli stessi bisogni;**
- 2) i concorrenti indiretti, vale a dire tutte quelle realtà in grado di offrire prodotti/servizi sostitutivi (che devono essere descritti), rispetto a quelli costituenti l'offerta aziendale;**

specificando:

- la localizzazione ed il dimensionamento (numero di addetti; volume d'affari e marginalità; quote di mercato possedute);
- le modalità organizzative e distributive (il prodotto/servizio è realizzato completamente al loro interno? da chi si approvvigionano? quali politiche di marketing sono utilizzate? che prezzi applicano?);
- i punti di forza e punti di debolezza.

3.3. Posizionamento dell'azienda sul mercato

Definire, in relazione all'idea progettuale proposta, il posizionamento della società proponente rispetto al mercato di riferimento (ad es. in termini di politiche di prezzo, caratteristiche del prodotto/servizio) e la quota di mercato conquistabile nel breve periodo in termini di fatturato e di clientela

- Qual è la politica di prezzo adottata rispetto al mercato di riferimento?
- Quali sono le caratteristiche del prodotto/servizio in termini distintivi?
- Qual è la quota percentuale della clientela intercettata rispetto alla clientela target individuata nella sezione "2.1. Profilo del cliente: per chi creiamo valore"?
- Qual è il volume di fatturato stimato nel breve periodo?

In questa sezione è necessario descrivere il **posizionamento** dell'impresa nel mercato di riferimento, precisando le motivazioni alla base della propria scelta, in termini di:

- caratteristiche distintive della propria proposta di valore;
- politiche di prezzo;
- quota percentuale di clienti che l'azienda intende intercettare rispetto al target;
- volume dei ricavi stimato per i primi anni di esercizio.

4. STRATEGIE AZIENDALI

4.1. Strategie di marketing

Descrivere come l'azienda raggiunge il proprio target di clientela per fornire i propri prodotti/servizi, specificando eventuali accordi/contratti in essere

- Quale tipologia di canale/i di vendita utilizza o utilizzerà?
- Quale modalità/mix di distribuzione utilizza o utilizzerà?
- Quali strategie di comunicazione e promozione si prevede di utilizzare (specificando se è già stato predisposto un piano)?
- Quanto si prevede di investire in pubblicità e pubbliche relazioni?

In questa sezione si richiede di specificare, coerentemente ai **target di clienti** individuati e ai **prodotti/servizi** proposti, quali canali commerciali saranno utilizzati per raggiungere i target prescelti.

La descrizione dovrà, quindi, evidenziare attraverso quali:

1) **canali di accesso** intende raggiungere il proprio target di clientela scegliendo tra il:

- **Canale Diretto** che collega direttamente il produttore con l'utilizzatore/consumatore finale (es. e-commerce);
- **Canale Indiretto** che prevede il ricorso a delle figure intermedie (es: grossisti, dettaglianti).

2) **strategie distributive** intende garantire ai propri prodotti /servizi il raggiungimento del cliente; nell'esempio dell'e-commerce, scelto quale canale commerciale, sarà necessario descrivere l'organizzazione delle vendite ed i relativi costi – al netto di IVA - (es. per recapitare il prodotto al target clienti individuato si prevede di utilizzare mezzi di trasporto dell'azienda che generano dei costi/ricorrere a degli agenti di vendita); viceversa, nel caso in cui l'azienda proponente scelga un canale indiretto per raggiungere la clientela, sarà necessario descrivere la metodologia utilizzata nella distribuzione verso il canale commerciale (es: grossisti, dettaglianti).

Per le **società già costituite** si richiede di evidenziare l'eventuale esistenza di rapporti di distribuzione già in essere oppure la **futura disponibilità** di **distributori** coerenti con la strategia proposta, o ancora la necessità di implementare **soluzioni distributive ad hoc** per un determinato target.

Infine, si richiede di specificare quali saranno le **azioni promozionali** e/o **pubblicitarie**, evidenziando l'eventuale predisposizione di un piano di promozione e comunicazione già definito, i relativi **canali** scelti (utilizzo dei social, radio/tv, affissioni, etc.), i **costi** previsti per tali attività e le eventuali **partnership** (specificando le modalità e le caratteristiche dell'accordo).

4.2 Relazione con la clientela

Descrivere il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti, indicando le modalità attraverso le quali l'impresa acquisisce la clientela (strategie di traction), fidelizza i clienti già acquisiti, aumenta le vendite

- *Come viene gestito il rapporto con il cliente nella fase pre e post-vendita?*
- *Quali strumenti e risorse sono impiegate?*
- *Quali sono i canali di traction utilizzati e come incrementa la base utenti?*
- *Quanto costa acquisire il cliente?*

Nella consapevolezza che il cliente è la fonte del proprio successo o insuccesso, individuare e descrivere le azioni volte ad intercettare e **acquisire** un numero sempre maggiore di **clienti/consumatori finali**, ovvero a **fidelizzare** quelli già acquisiti al fine di raggiungere gli obiettivi economici di progetto.

Esplicitare le logiche sottostanti la scelta di specifiche strategie di traction, rappresentando l'eventuale analisi costi (in termini di strumenti e di risorse necessarie) /benefici.

5. RISORSE/ATTIVITA' CHIAVE E PARTNERSHIP STRATEGICHE

In questa sezione occorre descrivere le **risorse/attività chiave** che permettono all'impresa di creare la sua proposta di valore, raggiungere il mercato, mantenere le relazioni con la clientela e perseguire i propri obiettivi economici.

5.1. Risorse chiave

a) Fisiche

Indicare tutte le risorse fisiche funzionali alla produzione e alla vendita di un determinato prodotto/servizio

- È stato individuato l'immobile?
- Quali attrezzature, macchinari, arredi, impianti e tecnologie sono necessarie per l'esercizio dell'attività?

In questa sezione occorre descrivere i beni d'investimento (materiali) più importanti/necessari per lo svolgimento del processo produttivo. In particolare, si chiede di descrivere gli **asset tecnico-produttivi funzionali** alla realizzazione dell'idea imprenditoriale evidenziando **le soluzioni tecniche necessarie** alla produzione/erogazione e alla vendita dei prodotti/servizi che si intende offrire alla clientela target.

In questa sezione occorre altresì descrivere le caratteristiche funzionali (dimensioni, layout) dell'immobile, sede dell'iniziativa, e le motivazioni sottostanti l'individuazione dell'immobile prescelto.

b) Intellettuali

Indicare il know-how presente in azienda, eventuali brevetti, marchi, copyright, partnership di R&S o database clienti

In tale sezione si chiede di descrivere le eventuali risorse **intangibili** (*brevetti, marchi, copyright, partnership di R&S o database clienti*) che rappresentano un valore aggiunto per la proposta imprenditoriale e per il raggiungimento degli obiettivi economici di progetto.

c) Umane

Descrivere l'assetto organizzativo e tutte le figure/enti professionali interne o esterne alla struttura societaria, necessarie ad implementare il modello di business

- Quanti collaboratori sono previsti e in quali ruoli?
- Quanti dipendenti sono previsti e in quali ruoli?

In presenza di attività che richiedono per l'esercizio specifiche abilitazioni, fornire indicazioni circa i soggetti che dispongono delle qualifiche necessarie.

Individuare inoltre la necessità di coinvolgere **ulteriori collaboratori e/o dipendenti**, definendone quantità e ruoli.

5.2. Attività chiave

Descrivere le modalità di impiego delle risorse tecnico produttive e delle risorse umane sopra indicate e la loro funzionalità all'interno del ciclo produttivo

- Esplicitare le motivazioni sottostanti le scelte effettuate (es. esternalizzazione)
- Descrivere le fasi del processo produttivo
- Sono necessari corsi di formazione per il personale?

Nell'ambito della descrizione del processo produttivo, individuare le fasi strategiche che lo caratterizzano. Inoltre, è necessario esplicitare come le risorse tecnico-produttive (anche in termini di capacità produttiva) e le risorse umane (coerenti con la struttura organizzativa) si combinano nel processo di produzione/erogazione del servizio, garantendo il raggiungimento degli obiettivi di progetto.

Se sono necessari dei corsi di formazione per il team imprenditoriale, specificare quali sono i corsi e quali profili necessitano di tale formazione.

5.3. Partner strategici

Descrivere i partner (fornitori, distributori, intermediari, dealers ecc.) necessari al funzionamento del modello di business aziendale, ovvero gli attori esterni strategici che permettono all'azienda di realizzare pienamente il modello di business e di aumentare le possibilità di successo nel mercato

- Esistono accordi di collaborazione in essere o sono previsti?
- Quali sono gli scopi degli eventuali accordi?
- Quali sono le modalità e tempistiche di svolgimento?
- Quali sono le funzioni aziendali coinvolte dagli accordi di partnership?

In tale sezione si richiede di descrivere gli eventuali **partner chiave** individuati necessari al corretto funzionamento del modello di business prescelto.

Le forme di partnership includono:

- 1) la rete di fornitori per acquisire prodotti o servizi che entrano a far parte della proposta di valore;
- 2) le alleanze strategiche tra non concorrenti e tra concorrenti (competizione collaborativa);
- 3) le joint venture per sviluppare nuovi business.

Esempio: l'azienda potrebbe aver bisogno di una rete di partner per soddisfare diversi bisogni:

- ottimizzare le risorse e le attività;
- ridurre i rischi della concorrenza;
- competere in un mercato più vasto;
- diffondere il brand in maniera più capillare;
- scoprire nuovi clienti.

6. ADEMPIMENTI E VINCOLI

Descrivere le autorizzazioni e le certificazioni necessarie alla realizzazione e all'avvio dell'iniziativa

- Quali sono gli eventuali vincoli normativi alla realizzazione dell'iniziativa?
- Sono necessarie autorizzazioni e/o certificazioni per lo svolgimento dell'attività proposta (citare normativa di riferimento)?
- Qual è lo stato di avanzamento dell'iter autorizzativo (es. non avviato, avviato, concluso) e il termine previsto per il rilascio delle autorizzazioni?

Si richiede di evidenziare la **normativa** di riferimento dell'attività oggetto del programma proposto al fine di rappresentare l'osservanza di eventuali vincoli e l'assenza di motivi ostativi all'ottenimento delle autorizzazioni necessarie per il regolare avvio dell'attività.

In tale sezione si richiede, pertanto, di indicare le **autorizzazioni necessarie** per lo svolgimento dell'attività specificando se si tratta di licenze, permessi, autorizzazioni, abilitazioni, adempimenti previsti per il regolare avvio/svolgimento. Inoltre, si richiede di fornire indicazioni sullo stato di avanzamento dell'iter autorizzativo (eventuale data di rilascio per le autorizzazioni già ottenute, la stima per quelle da ottenere).

7. ASPETTI ECONOMICI DEL PROGETTO E PROSPETTIVE DI SVILUPPO

7.1. Struttura dei costi

Individuare le categorie dei costi da sostenere, definendo la loro natura e la loro evoluzione

- Quali sono i costi fissi e i costi variabili da sostenere?
- Quali sono i costi diretti e indiretti da sostenere rispetto all'attività "core" del progetto?

Tale sezione richiede di analizzare la **struttura dei costi**, distinguendo in:

- **costi fissi:** sono costi il cui ammontare è costante al variare del volume di lavoro svolto in un intervallo di tempo definito (es. canone di locazione, costo del personale, impianti di produzione);
- **costi variabili:** i quali variano in funzione del volume di lavoro svolto, ferma restando la capacità produttiva totale (es. materie prime e rimanenze, utenze, manutenzioni, costi di vendita).

Nel delineare la struttura dei costi, si consiglia di tenere a mente quale tra le risorse chiave, le attività chiave e i partner strategici individuati, avrà un maggiore impatto sui costi, se esistono alternative o se, per ottenere un determinato risultato, si dovrà necessariamente sostenere tutti *quei* costi.

Si richiede, altresì, relativamente alla **principale attività aziendale di tipo operativo (core)**, di esplicitare quali saranno i costi diretti ed indiretti da sostenere. Nel dettaglio:

- **costi diretti:** costi di gestione direttamente imputabili alla realizzazione del progetto presentato;
- **costi indiretti:** costi imputabili al progetto solo in quota parte in quanto funzionali alla realizzazione anche di altre attività;

7.2. Modello di revenue

Descrivere e quantificare i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi a un determinato segmento di clientela definendo il prezzo e la modalità di pagamento

- Quali sono le linee di revenue?
- In che misura incidono le singole linee di revenue sul totale del fatturato?
- Come avviene il pagamento? (Vendita del prodotto/servizio, quote di iscrizioni, canone d'uso, noleggio, royalties, commissioni di intermediazione ecc.)
- Qual è il margine di profitto per ogni linea di prodotto/servizio?
- Qual è la marginalità del progetto?

Descrivere le modalità attraverso le quali l'impresa, per ciascuna tipologia di prodotto/servizio, genera ricavi:

- vendita di un bene/servizio;
- canone d'uso;
- quota d'iscrizione;
- prestito/noleggio/affitto;

Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa Spa

- licenze;
- commissioni di intermediazione.

evidenziandone l'incidenza percentuale rispetto al volume d'affari e la marginalità.

Ciò premesso, definire la marginalità complessiva del progetto fornendo indicazioni circa il **prezzo** e la **modalità di pagamento**, elementi fondamentali per regolare i flussi finanziari e rendere efficace il modello di business.

Esistono due differenti modalità di pagamento che generano flussi di ricavi diversi:

- il pagamento in un'unica soluzione;
- i pagamenti ricorrenti, come gli affitti o gli abbonamenti.

Relativamente ai **prezzi**, possono essere definiti in modi differenti. Se si tratta di prezzi fissi, si potranno stabilire, per esempio, sulla base del volume di affari e del segmento di clienti identificato. In caso di prezzi dinamici, si definiranno in relazione all'andamento in tempo reale del mercato, alle trattative con eventuali partner e ad altre variabili.

7.3. Modello di sviluppo: *come cresciamo*

Descrivere le strategie volte a difendere, consolidare e/o ampliare le quote di mercato stimate

- *Quale modello si intende adottare per acquisire e far crescere la base clienti nel tempo (es. partnership, rete commerciale propria, passaparola e social networking, contatti diretti, comunicazione pubblicitaria)?*
- *Sono previsti ulteriori investimenti volti a potenziare la competitività dell'impresa?*
- *Qual è il tasso di crescita del fatturato nei cinque anni successivi alla conclusione dell'investimento (evoluzione politiche di prezzo e marginalità)?*

In questa sezione si richiede di descrivere attraverso quali strategie il modello di business prescelto consentirà di far **aumentare** la **base clienti** nel tempo e se si prevede di **investire** ulteriormente, puntando su determinati asset da specificare, con il fine di potenziare la competitività dell'azienda.

Si richiede, inoltre, di esplicitare la **politica di prezzo** che sarà adottata e di evidenziare l'evoluzione della stessa e la relativa **marginalità** in ottica previsionale.

8. SOLUZIONI INNOVATIVE CARATTERIZZANTI L'IDEA PROGETTUALE PROPOSTA:

In quest'ultima sezione del piano, si richiede di descrivere brevemente l'eventuale adozione di **soluzioni innovative** sotto il profilo organizzativo, produttivo e commerciale:

- 1) soluzioni tecniche, organizzative e/o produttive nuove rispetto al mercato di riferimento, anche in termini di riduzione ambientale;
- 2) sviluppo e vendita di prodotti/servizi innovativi o migliorativi rispetto ai bisogni attuali dei potenziali consumatori e/o destinati ad intercettare nuovi bisogni da soddisfare o ancora rivolti ad innovative combinazioni prodotto/servizio-mercato;
- 3) adozione di modelli di business orientati all'innovazione sociale, anche attraverso l'offerta di prodotti-servizi volti ad intercettare bisogni sociali e ambientali.

<p>Il piano d'impresa prevede l'adozione di soluzioni tecniche, organizzative e/o produttive nuove rispetto al mercato di riferimento dell'impresa proponente, anche in chiave di riduzione dell'impatto ambientale</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Max 2000 caratteri</p>
<p>Il piano d'impresa prevede lo sviluppo e la vendita di prodotti-servizi innovativi o migliorativi rispetto ai bisogni dei clienti e/o destinati ad intercettare nuovi bisogni e/o rivolti a innovative combinazioni prodotto-servizio/mercato</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Max 2000 caratteri</p>
<p>Il piano d'impresa prevede l'adozione di modelli di business orientati all'innovazione sociale, anche attraverso l'offerta di prodotti-servizi volti ad intercettare bisogni sociali o ambientali</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Max 2000 caratteri</p>

In considerazione del fatto che l'assenza di innovazione non pregiudica l'esito positivo del progetto, si evidenzia che tale sezione dovrà essere compilata solo in presenza di elementi che costituiscono un vero e proprio *plus* in termini di innovazione.