



## *“Nuove Imprese a Tasso Zero”*

### **Guida alla compilazione del piano di impresa**

*DECRETO MISE 8 LUGLIO 2015, n. 140 – CIRCOLARE MISE 9 ottobre 2015 n.75445 e ss.mm.ii.*

## Premessa

La guida alla compilazione 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 MISE 8 luglio 2015, «Regolamento recante criteri e modalità di concessione alle agevolazioni di cui al capo I del decreto legislativo 21 aprile 2000 n.185».

Si tratta di uno strumento sintetico che presenta un'articolazione analoga a quella del piano di impresa stesso, in modo tale da fornire chiarimenti per la compilazione di ogni sezione in esso contenuta.

La guida è composta da n. 7 sezioni:

- **A.** Descrizione dell'attività proposta
- **B.** Elementi di innovazione dell'iniziativa imprenditoriale
- **C.** Analisi del mercato e relative strategie
- **D.** Prodotti/servizi
- **E.** Obiettivi di vendita
- **F.** Aspetti tecnici
- **G.** Aspetti economico-finanziari

Prima di procedere alla compilazione, alcuni suggerimenti di carattere generale per una corretta redazione del piano d'impresa:

- 1) **Verificare attentamente il possesso dei requisiti necessari per accedere alle agevolazioni** (art. 5 e 6 del Decreto MISE 8 luglio 2015, n. 140) e le modalità di presentazione della domanda e del piano di impresa (punto 7 della circolare MISE 9 ottobre 2015 n.75445); le domande, corredate dal relativo piano di impresa e dagli allegati, presentate secondo modalità non conformi a quelle indicate dalla circolare MISE 9 ottobre 2015 n.75445 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 del business imprenditoriale proposta all'Agenzia;
  - **COMPROVARE** la fattibilità tecnica e la sostenibilità economica e finanziaria dell'iniziativa proposta;

#### **E' NECESSARIO INOLTRE:**

- Descrivere nel dettaglio il progetto imprenditoriale, ricordando che ogni affermazione dovrà essere ben argomentata e supportata da dati/fonti; **Il piano deve essere redatto in modo chiaro, basato su analisi precise e su dati concreti, attendibili e verificabili;**
- Chiarire le **caratteristiche fondamentali del business** (quali problemi/bisogni verranno risolti/soddisfatti - la Value Proposition);
- Evitare gli **slogan**: se si ritiene che il prodotto/servizio presentato sarà il migliore sul mercato, si dovrà spiegarne il motivo;
- Rendere **conseguenziale** ogni aspetto progettuale (principio della **coerenza**);
- Servirsi di **fonti esterne ed indipendenti** per sostenere quanto si afferma (ciò conferisce maggiore credibilità alle previsioni);
- Evitare l'uso di **tecnicismi**: comunicare in modo chiaro/comprendibile a ciò che si ha intenzione di realizzare;
- Compilare **integralmente** il piano d'impresa; esso deve contenere:
  1. dati e profilo del soggetto proponente (nell'iniziativa imprenditoriale 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 -; conoscere il settore in cui si ha intenzione di operare);
  2. descrizione dell'attività proposta
  3. analisi del mercato e relative strategie
  4. aspetti tecnico-produttivi ed organizzativi
  5. aspetti economico-finanziari

Il piano deve essere "scaricato" dalla piattaforma dedicata, **compilato off-line, firmato digitalmente** dal legale rappresentante (in caso di società già costituita), ovvero dal referente di progetto (futuro socio della società da costituire) e poi **trasmesso per via telematica** insieme alla domanda ed agli allegati, secondo le procedure previste dal punto 7 della Circolare MISE 9 ottobre 2015 n.75445.

I Curricula Vitae dei soci e dei soggetti richiedenti (in caso di società non costituita), nonché gli eventuali curricula dei dipendenti che ricoprono ruoli afferenti gli aspetti tecnici dell'iniziativa, costituiscono parte integrante del piano di impresa.

## Come compilare la “Sezione A) - Descrizione dell’attività proposta”

In questa sezione vengono richieste informazioni di sintesi utili per inquadrare da subito i contorni dell’iniziativa (l’attività economica da svolgere e la sua localizzazione).

Codice ATECO (2007) dell’iniziativa proposta		
Localizzazione dell’iniziativa proposta	Provincia	Comune

Nella **tabella** vanno inseriti i dati relativi al **codice ATECO (2007)** dell’iniziativa proposta e le informazioni in merito alla sua **localizzazione**; nella compilazione dei campi occorre porre attenzione alle seguenti condizioni di ammissibilità:

1. il codice di attività ATECO (2007) deve rientrare nei settori ammissibili sulla base dell’art. 6 del Decreto MISE 8 luglio 2015, n. 140;
2. la sede legale ed operativa della società deve essere ubicata nel territorio nazionale.

In particolare: sono **ammissibili**:

- le attività di **produzione** di beni nei settori dell’industria dell’artigianato, della **trasformazione** dei prodotti agricoli;
- **Fornitura di servizi** alle imprese e alle persone;
- **Commercio** di beni e Servizi;
- **Turismo**;
- Attività della **filiera turistico-culturale**, finalizzate alla valorizzazione e alla fruizione del patrimonio culturale, ambientale e paesaggistico, nonché al miglioramento dei servizi per la ricettività e l’accoglienza;
- **Servizi per l’innovazione sociale** (art. 6 del Decreto MISE 8 luglio 2015, n. 140).

**Attenzione!** In relazione alla **trasformazione dei 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.

**Attenzione!** *Non sono ammesse le imprese operanti nella produzione primaria dei prodotti agricoli né quelle attive nel settore della pesca e dell’acquacoltura*; tali imprese possono, tuttavia, beneficiare delle agevolazioni di cui al Decreto MISE 8 luglio 2015, n. 140, se il piano d’impresa riguarderà la realizzazione di una delle attività ammissibili precedentemente indicate, e solo qualora si dotino di una contabilità separata per le suddette attività (punto 3.5 della circolare).

**Sono inoltre escluse le attività che si occupano direttamente dell’esportazione di prodotti.**

### Sezione A.1 - Descrivere l'attività economica che si intende svolgere

--

Nella sezione A.1 è richiesta la descrizione dell'attività economica oggetto dell'iniziativa, coerentemente all'individuazione del settore di attività indicato nella tabella precedente.

E' 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.

**La descrizione dell'attività** deve contenere gli elementi più rilevanti del piano, spiegando quali sono i motivi che lo rendono "unico".

In essa, pertanto è necessario **definire** il **modello di business** e le sue peculiarità, descrivendo sinteticamente le informazioni contenute nei seguenti punti:

- 1) **Cosa si intende produrre o erogare** (prodotti/servizi), spiegando quale valore l'iniziativa intende creare nel settore di riferimento, ovvero quale problema/bisogno il proprio business andrà a risolvere/soddisfare;
- 2) **A chi è rivolta l'offerta progettuale**, indicando quali sono le tipologie di clientela (clienti identificati in gruppi di appartenenza, sulla base di parametri *oggettivi* - es: localizzazione; reddito; età; titolo di studio; etc. - e/o *soggettivi* - es: preferenze culturali; religione; moda; etc.); si chiede, inoltre di quantificare i clienti appartenenti alle suddette tipologie nell'anno di regime (ultimo anno previsionale) e di indicare il fatturato atteso;
- 3) **Bisogni che si intendono soddisfare** descrivendo inoltre come sono attualmente soddisfatti dai competitor diretti e/o indiretti, presenti nel mercato di riferimento;
- 4) **Elementi di differenziazione della propria offerta** rispetto a quella dei competitor già presenti sul mercato di riferimento;
- 5) **Vantaggio competitivo** e sua durata (cioè come e per quanto tempo potrà essere difeso);
- 6) Indicare il motivo per cui il **team di progetto** ha le caratteristiche giuste per riuscire in ciò che si è descritto (non è necessario descrivere il curriculum di ogni componente ma semplicemente il background di esperienze che ciascuno di essi possiede e che può essere davvero utile all'azienda);
- 7) Nel caso di **eventuali persone giuridiche** presenti nella compagine sociale (solo società già costituite), specificare la tipologia di attività e gli eventuali collegamenti funzionali con la società proponente.

## Come compilare la “Sezione B) - Elementi di Innovazione dell’iniziativa imprenditoriale”

**Attenzione!** Nel rispetto di quanto stabilito dalla circolare MISE 9 ottobre 2015 n.75445 (allegato 1: *Criteria di Valutazione e Punteggi Assegnabili*), perché l’iniziativa imprenditoriale possa essere ammessa alle agevolazioni, è **necessario** che la stessa dimostri di essere in grado di introdurre soluzioni innovative sotto il profilo organizzativo (innovazione di processo) e/o produttivo (innovazione di prodotto/servizio) e/o commerciale (capacità di orientarsi a nuovi mercati).

**Attenzione!** ciascuna delle citate soluzioni innovative è da intendersi, non in valore assoluto/universale; essa dovrà essere relazionata con ciò che effettivamente avviene nel mercato di riferimento, al momento della presentazione della domanda; ciò significa che l’innovazione alla base dell’iniziativa proposta potrà essere dimostrata, solo se dall’analisi del contesto competitivo relativo al proprio mercato di riferimento, emergono con chiarezza positivi elementi di novità/diversificazione.

**Sezione B.1 - Descrivere il carattere innovativo dell’idea alla base del piano di impresa, in riferimento alla introduzione di innovazioni di processo, di prodotto e/o servizio, e/o alla capacità dell’impresa di orientarsi a nuovi mercati**


Nella **sezione B.1**, pertanto, si richiede al proponente di descrivere chiaramente il carattere innovativo dell’idea imprenditoriale presentata, che potrà riguardare i seguenti ambiti:

### Innovazione di processo

- Utilizzo di una tecnologia, oppure di una metodologia che consente all’iniziativa una riduzione dei costi operativi (indicando quali) e/o un incremento della capacità produttiva;
- Utilizzo di eventuali brevetti/studi/ricerche ad hoc (oppure un’intuizione seguita però da un livello minimo di analisi/studio/ricerca) per il miglioramento dei processi produttivo, organizzativo e distributivo, etc. e/o per la riduzione dell’impatto ambientale (per es.: ottimizzazione delle performance energetiche; recupero e riutilizzo dei rifiuti all’interno dei cicli di produzione);

**Descrivere**, inoltre, se si tratta di un’innovazione radicale di processo (introduzione di un nuovo metodo o sistema produttivo, non presente tra i competitor diretti/indiretti operanti nel mercato/contesto di riferimento), oppure di un’innovazione incrementale di processo (introduzione di un miglioramento di un processo produttivo già esistente, mediante l'utilizzo di

una diversa combinazione delle fasi di produzione o di una tecnologia più efficiente dal lato dei costi e/o della produttività).

**Evidenziare** gli elementi di differenziazione rispetto ai processi attualmente in essere presso i competitor diretti/indiretti del mercato di riferimento.

#### Innovazione di prodotto e/o servizio

**Descrivere** se si tratta di un **miglioramento** di un prodotto/servizio già esistente, oppure **dell'introduzione** di un nuovo prodotto/servizio (es. nel caso in cui si è titolari del relativo brevetto, ovvero si utilizza in esclusiva un brevetto di terzi), rispetto al proprio mercato di riferimento.

Il miglioramento di un prodotto/servizio esistente, deve essere inteso come la **capacità dell'iniziativa di riuscire ad offrire un prodotto/servizio aggiuntivo/sostitutivo RISPETTO al primo**, andando così a soddisfare nuovi bisogni (latenti e/o inespressi); si pensi ad esempio a come la Walt Disney sia riuscita a superare la crisi degli anni '80, passando dal mercato, originariamente legato alla sola vendita del prodotto "fumetti", a quello dei servizi con la realizzazione di parchi divertimento a tema (vendita di sogni); **si può cioè puntare ai servizi derivanti dai prodotti, anziché ai prodotti stessi, acquisendo quindi così nuovi target clienti (non più solo i lettori di fumetti, ma anche le famiglie).**

**Descrivere**, gli elementi di differenziazione della propria offerta rispetto a quella dei competitor diretti/indiretti del mercato di riferimento e quali sono le azioni che si prevedono a difesa dell'innovazione.

**Descrivere** i miglioramenti previsti rispetto all'attuale grado di soddisfazione dei bisogni propri (latenti, espressi, indotti), dei target clienti individuati; si chiede, pertanto, di evidenziare in modo esaustivo il motivo per il quale si ritiene che la propria offerta progettuale sarà preferita dai target clienti, rispetto a quella degli altri competitor.

### Capacità di orientarsi a Nuovi Mercati

In questa sezione si dovranno descrivere in modo dettagliato, tutti gli elementi necessari a dimostrare la capacità dell'iniziativa imprenditoriale di riuscire ad orientarsi a nuovi mercati.

**Attenzione!** questa tipologia di innovazione può ricorrere soltanto nel caso di **società già costituite ed operative/attive** in un determinato mercato (*l'attuale mercato di riferimento*) che, grazie alla realizzazione del programma degli investimenti contenuti nella proposta progettuale, riescono ad individuare *un ulteriore/nuovo mercato di riferimento*; quest'ultimo è da intendersi come una nuova area geografica di riferimento e/o un nuovo target di clientela rispetto al suo attuale mercato e/o target clienti.

**Attenzione!** la capacità dell'iniziativa di orientarsi a nuovi mercati, pertanto, **non dovrà essere confusa** con la capacità della stessa di offrire nuovi prodotti/servizi (rif. paragr. precedente).

Nella compilazione di questa sezione del piano d'impresa, sarà necessario descrivere, rispetto all'iniziativa imprenditoriale proposta:

- Elementi rappresentativi dell'attuale mercato di riferimento: sue caratteristiche; andamento; limiti geografici; clienti serviti; performance dell'iniziativa
- Motivazioni che hanno dettato la scelta di orientarsi al nuovo mercato; elementi che consentono di identificare il nuovo mercato di riferimento: sue caratteristiche; andamento rispetto al business già in essere; limiti geografici; clienti da servire; bisogni da soddisfare; grado di concentrazione dell'offerta; performance attese dell'iniziativa.

## Come compilare la “Sezione C) - Analisi del mercato e relative strategie”

**Attenzione!** Questa è una tra le sezioni **più importanti del piano d’impresa**; attraverso di essa i proponenti potranno **dimostrare** la validità, la credibilità e la sostenibilità economica e finanziaria dell’iniziativa imprenditoriale proposta.

Conoscere il mercato di riferimento della neo-impresa e, soprattutto, i futuri concorrenti e clienti, è fondamentale.

È il mercato di riferimento che detta le “regole del gioco”: conoscerle e farle proprie è un vantaggio nei confronti della concorrenza.

Spesso infatti capita che, **innamorati della propria idea**, si sottovaluti il contesto in cui si andrà ad operare.

Una corretta analisi di mercato e degli attori che agiscono all’interno di esso, deve permettere di acquisire una serie utili di informazioni, quali prezzi da applicare, politiche promozionali e distributive (dove, a chi, come affidare la vendita e la distribuzione dei beni prodotti o servizi erogati), che possono fare la differenza tra un’idea vincente ed una fallimentare.

In questa sezione, pertanto, si richiede al proponente di identificare in maniera il più possibile precisa, il **settore di riferimento** in cui si l’iniziativa opererà e di definire in maniera precisa il **mercato di riferimento** (i clienti ai quali rivolgere la propria offerta; i bisogni da soddisfare; i competitor diretti e/o indiretti; il vantaggio competitivo; il posizionamento dell’impresa).

**Attenzione!** L’analisi di settore serve per avere una visione corretta di quelli che sono i vincoli e le opportunità presenti nell’ambiente (macro economico) in cui l’iniziativa opererà.

Per questo motivo la sua descrizione dovrà essere tanto più analitica, quanto più ampia è la dimensione dell’iniziativa imprenditoriale (per dimensione: dei target clienti; dei competitor; dei fornitori; etc.) e gli obiettivi (in termini di quote di mercato; fatturato; quantità vendute; etc.) che la stessa ha intenzione di raggiungere nell’anno di regime.

**Sezione C.1 - Descrivere le caratteristiche del settore/mercato di riferimento: situazione attuale e trend; fattori critici di successo; barriere all'ingresso; stadio del ciclo di vita del prodotto/servizio**


Nella sezione C.1, pertanto, si richiede di descrivere le **caratteristiche del SETTORE DI RIFERIMENTO**; in particolare:

- la **struttura del settore** verificando l'esistenza o meno di barriere all'ingresso (es: difficoltà/facilità di approvvigionamento; economie di scala; necessità di forti/contenuti investimenti per iniziare l'attività ecc.);
- **Normative** particolari che regolano il settore;
- **Profittabilità media**, alto/basso potere contrattuale dei fornitori e dei clienti, tecnologie dominanti, struttura dei costi ecc.;
- **Caratteristiche della domanda** (andamento dei consumi per prodotti/servizi omogenei ovvero simili- in valore e/o in volume -negli ultimi tre anni; localizzazione della domanda; varie tipologie di clienti; sensibilità della domanda rispetto a fattori congiunturali quali variazioni di prezzo e reddito);
- **Caratteristiche dell'offerta** (struttura - imprese leader; imprese forti; imprese di nicchia - e dimensione - imprese: grandi; medie; piccole e micro -; grado di concentrazione; fattori critici di successo; grado di competitività, ecc.).

**Attenzione!** È sempre necessario specificare le **FONTI** dei dati

**Sezione C.2 - Indicare i segmenti di mercato, le principali categorie di clienti individuati, loro caratteristiche e quantificazione**

--

La sezione C.2 richiede al proponente di procedere con la **SEGMENTAZIONE DELLA DOMANDA** (l'individuazione del/dei proprio/i segmento/i di clientela a cui rivolgere la propria offerta).

- Il proponente dovrà inizialmente descrivere lo stadio in cui il prodotto/servizio si colloca rispetto al suo ciclo di vita (introduzione, sviluppo, maturità, declino, rivitalizzazione); l'individuazione dello stadio consentirà di definire con coerenza le strategie di marketing da adottare;
- Successivamente procedere con la segmentazione della domanda, descrivendo il criterio utilizzato a tale scopo (il criterio, naturalmente dovrà essere adattato al tipo di mercato e/o prodotto servizio); in particolare:
  - con il criterio di tipo OGGETTIVO si aggregano i target clienti in base a comuni caratteristiche geografiche, socio-economiche, demografiche (età, sesso, reddito, luogo, classe sociale, grado d'istruzione etc.);
  - con il criterio di tipo SOGGETTIVO si prendono in considerazione comuni caratteristiche psicologiche, comportamentali, motivazionali (stile di vita, abitudini di consumo, sensibilità verso alcuni fattori etc.).

A titolo esemplificativo, ma non esaustivo, particolare attenzione potrà essere rivolta alla **localizzazione geografica** del target clienti, e/o ai **costi da sostenere** per raggiungere il target clienti (azioni necessarie per attuale politiche distributive, promozionali, comunicazionali, etc.) e/o **attuale presenza di prodotti/servizi** simili (in coerenza con l'analisi che dovrà essere svolta nelle successive Tabelle C.3 e C.4);

E' consigliato **limitare il numero di gruppi individuati** (ad un numero max di tre).

In base alla segmentazione effettuata è necessario poi procedere alla quantificazione dei potenziali clienti presenti all'interno dei segmenti individuati (quantificazione della potenziale clientela); **Attenzione!** È necessario specificare le **FONTI** che hanno permesso di definire quantitativamente i target clienti.

Dopo aver quantificato "la potenziale clientela", è necessario procedere con la **definizione quantitativa dei clienti che l'iniziativa proposta ritiene di poter far propri** (servire direttamente); quest'ultimo dato dovrà derivare dall'applicazione di un criterio che i proponenti devono esplicitare in modo esaustivo (ad esempio in base: alla propria capacità produttiva a regime per ciascun tipo di prodotto/servizio – coerentemente a quanto indicato nella tabella F.8 -; alle abitudini d'acquisto dei target clienti; alla presenza/quote di mercato dei concorrenti; etc.).

**Sezione C.3 - Indicare i bisogni da soddisfare (espresi, latenti e indotti)**


La descrizione di questa sezione progettuale è di fondamentale importanza, in quanto la soddisfazione dei bisogni del cliente/utente, deve rappresentare l'obiettivo principale al quale dovrebbe costantemente puntare qualsiasi attività imprenditoriale.

Nella sezione C.3 si richiede di illustrare per ciascuno dei target clienti individuati precedentemente, quali **classi di bisogno** si andranno a soddisfare con i prodotti/servizi offerti.

Una volta definite le classi di bisogno, sarà necessario descrivere i **miglioramenti** che i prodotti/servizi offerti sono in grado di produrre rispetto all'attuale livello di soddisfazione dei bisogni dei clienti individuati; 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.

In particolare le scelte potrebbero essere dettate da diversi fattori, quali: riduzione dei tempi d'approvvigionamento/consegna; identificazione con il prodotto/servizio e le sue caratteristiche qualitative e/o di produzione/erogazione; una maggiore facilità/reperibilità sul mercato; convenienza economica; miglior servizio assistenza pre-post acquisto; elevato livello tecnologico; semplicità nell'uso; etc.

**Sezione C.4 - Descrivere i principali concorrenti diretti e/o indiretti, le loro caratteristiche ed i relativi punti di forza/debolezza**


Nella compilazione della sezione C.4 il proponente deve dimostrare di conoscere perfettamente il proprio contesto competitivo. Pertanto, è necessario descrivere con precisione i concorrenti diretti ed indiretti e le loro caratteristiche (anche con riferimento ai prodotti sostitutivi); in particolare, nella tabella è necessario:

- 1) Quantificare tutti i concorrenti diretti ed indiretti;
- 2) Identificare i concorrenti diretti attivi sul segmento di mercato prescelto; indicare le aziende che offrono ai target clienti individuati, prodotti/servizi simili (che devono essere descritti) cioè in grado di soddisfare le stesse classi di bisogno;

- 3) Identificare 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;
- 4) Indicare la localizzazione ed il dimensionamento dei principali concorrenti (numero di addetti; volume d'affari; quote di mercato possedute);
- 5) Indicare le modalità organizzative e distributive dei principali concorrenti (il prodotto/servizio è realizzato completamente al loro interno? Da chi si approvvigionano? Quali politiche di marketing sono utilizzate (prezzi; distribuzione; comunicazione?);
- 6) Analizzare i punti di forza e punti di debolezza dei principali concorrenti.

**Attenzione!** È sempre necessario specificare le **FONTI** dei dati

#### Sezione C.5 - Descrivere il vantaggio competitivo e la relativa difendibilità

--

La sezione C.5 richiede di descrivere la capacità dell'impresa di riuscire ad assumere nel mercato di riferimento e rispetto ai competitor diretti ed indiretti precedentemente descritti, una posizione di leader; questa posizione/vantaggio deve essere strettamente correlata agli elementi di innovazione che l'iniziativa intende introdurre nel mercato di riferimento (rif. sezione B.1).

Il vantaggio competitivo potrebbe derivare da:

- un metodo di vendita innovativo;
- un accesso privilegiato ad una rete distributiva e/o di approvvigionamento molto efficace;
- un know how collaudato;
- una nuova forma di gestione di un processo produttivo; etc.

Descrivere, inoltre, il vantaggio competitivo in termini di

- **Durata:** rapidità con cui si esaurisce; per poter durare un vantaggio competitivo deve: essere unico e difficilmente imitabile; imporre uno standard; consentire una riduzione dei costi rispetto alla concorrenza; etc.
- **Imitabilità:** possibilità per i concorrenti di poterlo imitare;
- **Trasferibilità:** possibilità per i concorrenti di poterlo acquisire sul mercato;
- **Riproducibilità:** possibilità per i concorrenti di poterlo sviluppare autonomamente al loro interno.

**Sezione C.6 - Indicare il posizionamento dell'azienda, il segmento di mercato e l'area geografica di riferimento in cui vuole competere e le motivazioni alla base della scelta effettuata**

--

Nella sezione C.6 è necessario descrivere quale sarà il posizionamento dell'impresa nel mercato di riferimento e rispetto ai competitor in esso operanti, precisando le motivazioni alla base della propria scelta, coerentemente con quanto descritto nelle tabelle precedenti.

**Attenzione!** Il posizionamento strategico dell'impresa dovrà essere definito coerentemente a quelle che sono le strategie di marketing descritte nel capitolo successivo.

Un buon metodo per descrivere in modo semplice ed efficace, quale sarà il posizionamento strategico dell'impresa nel mercato di riferimento, è la cosiddetta "SWOT Analysis"

<p><b>Punti di forza</b> <i>(Strengths)</i></p>	<p><b>Punti di debolezza</b> <i>(Weaknesses)</i></p>
<p><b>Opportunità</b> <i>(Opportunities)</i></p>	<p><b>Minacce</b> <i>(Threats)</i></p>

**I due quadranti orizzontali in alto** corrispondono ad aspetti di origine interna all'azienda, e quindi *modificabili* per effetto di azioni specifiche, mentre **i due quadranti orizzontali in basso** corrispondono a condizioni esterne, *non modificabili*, ma che vanno comunque prese in considerazione per definire con maggiore precisione il posizionamento dell'azienda.

**Attenzione!** L'analisi dei **punti di forza** deve essere focalizzata sugli elementi che consentono all'iniziativa imprenditoriale di differenziarsi rispetto alla concorrenza (ad es: competenze tecniche di rilievo all'interno della compagine, ovvero dell'organico; certificazioni di qualità del prodotto/processo; rapidità nella distribuzione/consegna; aspetti finanziari; penetrazione di mercato; soddisfazione del cliente; location; etc.); l'analisi dei **punti di debolezza** deve far

emergere, in modo oggettivo/imparziale, quali sono le aree passibili di miglioramento; **Attenzione!** un'iniziativa che non ha punti di debolezza, non è credibile.

La descrizione delle **opportunità offerte dal mercato**, come precedentemente detto sono condizioni esterne all'impresa, cioè non modificabili, ma che i proponenti devono necessariamente analizzare per comprendere come e se l'iniziativa potrà sfruttarle (es: internet è un'opportunità commerciale/comunicazionale offerta dalla tecnologia; la legge sul casco obbligatorio è stata un'opportunità sfruttata dai produttori di caschi; etc.); anche le **minacce** presenti nel mercato di riferimento devono essere attentamente analizzate dai proponenti, al fine di comprendere quali sono le possibili soluzioni adottare (ad esempio negli anni '80 il pony express ha rappresentato un business per numerose realtà che si proponevano come una valida alternativa al servizio postale nazionale, ma l'avvento della posta elettronica, ha reso praticamente inutile tale attività; il cambiamento dei gusti dei consumatori, è una minaccia; anche particolari condizioni climatiche in determinate aree geografiche, possono diventare una minaccia).

## Come compilare la “Sezione D) - Prodotti/servizi”

In questa sezione il proponente dovrà **descrivere in modo dettagliato** i singoli prodotti e/o i servizi che costituiranno l'offerta aziendale realizzata con l'investimento oggetto della richiesta di agevolazioni.

Se i prodotti/servizi costituenti l'offerta aziendale dovessero essere molto numerosi, si consiglia di raggrupparli in macro classi di appartenenza (ad esempio per: bisogni da soddisfare; caratteristiche intrinseche; processo di produzione/erogazione; etc.).

### **Sezione D.1 - Descrizione dei prodotti/servizi che si intende realizzare a valere sull'investimento proposto**


Sulla base dell'individuazione dei bisogni insoddisfatti dei clienti target, precedentemente indicati (sezione C.3), si richiede di descrivere nel dettaglio i prodotti o i servizi che saranno offerti nel mercato di riferimento.

In particolare, per ciascun prodotto/servizio è necessario mettere in evidenza le componenti più significative:

- **Caratteristiche** (es: tecnologiche; fisiche; materie prime utilizzate; tipo di confezione; servizi annessi; garanzie; qualità; design; marca; etc.), la cui combinazione fornisce un insieme di benefici all'utilizzatore;
- **Target clienti e bisogni** da soddisfare;
- **Elementi di differenziazione** rispetto ai prodotti/servizi dei principali concorrenti (rif. sez. C.4);
- **Ciclo di vita** (rispetto a prodotti/servizi presenti nel mercato di riferimento, indicare in quale fase si trova il prodotto/servizio offerto: lancio; espansione; maturità; declino; rilancio).

**Tabella D.2 - Confronto del prezzo di vendita per singola tipologia di prodotto/servizio**

Descrizione prodotto/servizio	Clienti target		unità di misura	Prezzo unitario di vendita a regime IVA esclusa (€)	Prezzo medio unitario dei concorrenti IVA esclusa (€)
1					
2					
3					
4					

(stringhe incrementabili)

Nella tabella D.2 il proponente deve operare un confronto tra il prezzo di vendita individuato per ogni singola tipologia di prodotto o servizio e quello dei principali concorrenti per la stessa tipologia di offerta.

Nella compilazione dei campi occorre articolare l'offerta di prodotti/servizi, indicare a quali gruppi di clienti (rif. sezioni **C.2** e **C.3**) è diretto il prodotto/servizio, l'unità di misura (metri, kg, unità tempo, ecc.), il prezzo unitario di vendita dei propri prodotti/servizi (€), il prezzo medio unitario di vendita dei competitor (€).

**Attenzione!** I prezzi indicati vanno inseriti al netto dell'IVA, quindi è necessario fare attenzione a scorporare dai prezzi praticati al pubblico (propri e dei concorrenti), la percentuale di IVA applicabile alla specifica tipologia di prodotto/servizio.

**Sezione D.3 - Esplicitare i criteri utilizzati per la definizione del prezzo di vendita**

La sezione D.3 richiede una descrizione dei criteri utilizzati per la determinazione dei prezzi di vendita. Si consiglia di tenere conto del valore percepito (rapporto qualità/prezzo).

**Attenzione!** non è necessario indicare un prezzo più basso rispetto a quello dei competitor per essere competitivi, in quanto vi sono casi in cui il livello qualitativo dei prodotti/servizi offerti o dei servizi collegati (es: garanzie, rete assistenza, ecc.) siano tali da poter praticare ai clienti un prezzo più alto.

In ogni modo, non esiste un metodo universale attraverso il quale definire il prezzo di vendita di un prodotto/servizio; di seguito alcuni suggerimenti: un primo criterio potrebbe essere quello del **marginе fisso sul costo**, partendo dal costo di produzione del bene/servizio (se esso è prodotto all'interno dell'impresa), ovvero dal suo costo di acquisto (nell'ipotesi di acquisto del bene/servizio da terzi). Generalmente, pertanto, si può fare riferimento alla somma dei costi di produzione (costi di esercizio della Tabella **G** e quote di ammortamento della Tabella **G.2**) ed al volume di produzione (rif. Sezione **E** obiettivi di vendita/quantità vendute) di quella stessa annualità; al costo unitario così determinato si somma un margine detto fisso, se la strategia aziendale è di mantenerlo invariato per lunghi periodi di tempo.

Un altro criterio, potrebbe essere quello del **marginе variabile**; si differenzia dal precedente in quanto il margine applicato sul costo, di produzione o di acquisto, può variare in modo da tenere conto della concorrenza e della elasticità della domanda (applicare un margine più elevato nei periodi di espansione della domanda, o minore quando la concorrenza è molto aggressiva; ciò comporta, per l'impresa, la necessità di dover operare spesso delle valutazioni sulla concorrenza, sull'andamento della domanda, sulle reazioni del consumatore).

#### **Sezione D.4- Indicare i canali commerciali e l'organizzazione delle vendite**

Coerentemente ai **target clienti** individuati (rif. Sezioni **C.2** e **C.3**) alle loro **caratteristiche distinte**, ai **prodotti/servizi** proposti e del **mercato geografico** di riferimento individuato, nella sezione **D.4**, il proponente deve descrivere quali canali commerciali/distributivi saranno utilizzati per raggiungere i citati target clienti.

La descrizione dovrà, quindi, evidenziare quale metodologia distributiva sarà scelta; in particolare la strategia distributiva richiede di effettuare scelte di marketing:

**Canale Diretto** che collega direttamente il produttore con l'utilizzatore/consumatore finale (es.: e-commerce); in questo caso sarà, comunque, necessario descrivere l'organizzazione delle vendite ed i relativi costi – al netto di IVA - (es per far arrivare 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; a dei vettori);

**Canale Indiretto** che prevede il ricorso a delle figure intermedie (es: grossisti; dettaglianti).

**Attenzione!** la scelta del canale distributivo, inoltre, può dipendere da fattori, quali: la deperibilità dei beni; la complessità del prodotto (che richiede di ricorrere a personale adeguatamente formato, ovvero ad agenti monomandatari operanti nel settore di riferimento); le aspettative/bisogni dei target clienti; etc.

**Sezione D.5 - Descrivere le strategie promozionali che si intendono perseguire, con indicazione del budget dedicato**

Nella sezione D.5 si richiede di specificare, coerentemente ai **target clienti** individuati ed alle **strategie aziendali** precedentemente descritte (prodotto/servizio; prezzo di vendita; canali commerciali ed organizzazione delle vendite):

- le **azioni promozionali** e/o **pubblicitarie** per far conoscere i propri prodotti/servizi;
- i relativi **canali** (utilizzo dei social; passaggi radio/Tv; volantinaggio; affissioni; et.);
- i **costi** che dovranno essere sostenuti (al netto di IVA);
- le eventuali **partnership** (specificando le modalità e le caratteristiche dell'accordo).

Se un'azienda produce un bene/servizio altamente innovativo ed i target clienti sono geograficamente distanti da essa, il ricorso a strategie promozionali quali, il volantinaggio, ovvero il passaggio su radio e tv locali, risulta una scelta non coerente.

## Come compilare la “Sezione E) - Obiettivi di Vendita”

In questa sezione il proponente deve indicare, in **coerenza** con la tempistica di realizzazione del programma degli investimenti e per ogni prodotto/servizio del sistema di offerta aziendale, le quantità che ha previsto di commercializzare nei primi anni di esercizio ed i prezzi di vendita che intende applicare.

**Tabella E.1 - Fatturato previsto per singola tipologia di prodotto/servizio**

Data presunta avvio attività produttiva: trimestre \_\_\_\_\_ anno 201\_\_.

Prodotti/servizi	unità di misura	Prezzo unitario (a)(€)	anno 1	anno 2	anno 3	regime	anno 1*	anno 2	anno 3	regime
			quantità vendute			fatturato realizzato (€)				
			(b1)	(b2)	(b3)	(b..)	(a x b1)	(a x b2)	(a x b3)	(a x b..)
1										
2										
3										
4										
5										
<b>Totale per anno</b>										

Per “Anno 1” si intende l’anno di avvio dell’attività produttiva; la tabella deve essere compilata in coerenza con le ipotesi attinenti il mercato di riferimento individuato

(obiettivi di vendita esplicitati nella sezione **E.2**), i prezzi definiti precedentemente (rif. Sez. **D.3**) e con la capacità produttiva installata (rif. tabella **F.8** per le quantità che saranno prodotte e vendute a regime).

Indicare la data presunta di avvio dell'attività, espressa in trimestre ed anno; per alcune iniziative, specie quelle che erogano servizi, potrebbe essere corretto ipotizzare l'avvio dell'attività prima di aver completato il programma degli investimenti.

### **Sezione E.2 Esplicitare i criteri utilizzati per la definizione delle quantità vendute a regime**

Nella Sezione E.2 si dovranno esplicitare i criteri utilizzati per la definizione delle quantità vendute nell'esercizio di regime, anche in relazione all'andamento del mercato di riferimento, ed in coerenza con i seguenti aspetti:

- 1) Segmenti di clientela e loro quantificazione** (rif. sez. C.2);
- 2) Quantificazione delle abitudini di acquisto** (numero degli acquisti in un determinato lasso di tempo);
- 3) Contesto competitivo e quote di mercato/volume d'affari dei principali competitor** (rif. sezione C.4);
- 4) Produzione annua attesa a regime** (rif. tabella F.8)
- 5) Coerenza rispetto alla capacità produttiva ipotizzata.**

Affinché la quantificazione degli obiettivi di vendita sia il frutto dell'utilizzo di **criteri coerentemente definiti**, è necessario che i 5 punti sopra elencati, siano adeguatamente analizzati.

La capacità produttiva attesa a regime (che dovrà essere inferiore alla capacità produttiva massima), darà origine a delle quantità da immettere/vendere sul mercato minori, rispetto a quelle derivanti dall'analisi delle abitudini d'acquisto dei target clienti, poiché è necessario tener conto anche dei competitor e delle relative quote di mercato possedute.

**Attenzione!** Obiettivi di vendita definiti sulla base di ipotesi non adeguatamente dimostrate (come ipotizzare una percentuale), intaccano anche l'attendibilità dell'analisi di mercato precedentemente effettuata e la sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa.

## Come compilare la “Sezione F) - Aspetti tecnici”

Nella sezione F il proponente deve dimostrare la coerenza tra la tipologia del programma di investimenti proposto e la situazione tecnologico-produttiva e di mercato dell’impresa, quest’ultima analizzata nei punti precedenti del piano.

In particolare, oltre ad individuare e descrivere gli impianti ed i macchinari necessari per l’ottenimento del prodotto o per l’erogazione dei servizi proposti, è richiesto di dimostrare:

- che le finalità attese con la realizzazione del programma, siano coerenti e compatibili con lo status tecnologico e di mercato attuale e prospettico;
- l’organicità e la funzionalità del programma di investimento proposto, con particolare riferimento ai livelli occupazionali, alle potenzialità degli impianti ed alle produzioni conseguibili.

### Sezione F.1 - Descrivere il processo produttivo e il dettaglio degli eventuali elementi di innovazione

In relazione ai prodotti/servizi più rappresentativi, nella sezione F.1 è richiesto elencare e descrivere le **fasi del ciclo produttivo**, specificando nel dettaglio gli **eventuali elementi di innovazione** (se l’iniziativa introduce un’innovazione di processo), in coerenza con quanto indicato nei punti precedenti del piano.

Inoltre è necessario specificare:

- gli elementi di **input** (es. fornitori e materie prime);
- le **unità lavorative impiegate** (dipendenti e/o soci con indicazione delle mansioni) per ogni singola fase;
- i **beni d’investimento** impiegati (macchinari, attrezzature, hardware, software; etc.);

E’ importante articolare il processo in fasi, indicando quali sono i passaggi e le attività determinanti per la realizzazione del prodotto/servizio. Per alcune tipologie di attività (es: imprese manifatturiere e di servizi) può essere utile integrare il campo con la seguente tabella:

#### Organizzazione dei turni di lavoro

	Anno 1	Anno 2	Anno regime
n° giorni di lavoro l’anno			
n° turni di lavoro giornalieri			
n° turni di lavoro settimanali			
n° ore per turno di lavoro			
n° addetti/turno di lavoro			

Con “Anno 1” si intende l’anno solare in cui si prevede di avviare l’attività

**Attenzione!** Il processo produttivo indicato deve essere coerente con i livelli occupazionali previsti e con le potenzialità degli impianti.

**Sezione F.2 - Descrivere gli assetti tecnico-produttivi per lo svolgimento del processo produttivo ed i relativi fattori della produzione**

Nella sezione **F.2** tabella occorre descrivere la **struttura produttiva**, indicando i beni d'investimento (materiali ed immateriali) più importanti/necessari per lo svolgimento del processo produttivo.

Si richiede, inoltre di indicare i **principali fattori della produzione** (materie prime, servizi specialistici, semilavorati, prodotti finiti, ecc.), con particolare attenzione alle **eventuali criticità di approvvigionamento**.

**Sezione F.3 Descrivere la struttura organizzativa, evidenziando gli eventuali fabbisogni di know-how e di professionalità specifiche esterne alla compagine**

La sezione F.3 richiede di:

- A) Descrivere la **struttura organizzativa** della società, indicando per ciascuna area aziendale (amministrazione, acquisti, vendite, area tecnico-produttiva etc.), ruoli, funzioni, compiti e rapporti gerarchici.
- B) Fornire indicazioni in merito al **Know-how dei componenti della compagine sociale** coerentemente a quanto descritto nei curricula allegati alla domanda.
- C) Individuare i **profili esterni alla compagine sociale**, eventualmente necessari alla varie fasi del processo ed al suo ottimale svolgimento.
- D) Descrivere, infine, **come si acquisiranno** le eventuali competenze non presenti nella compagine sociale.

**Attenzione!** nel caso di rapporti di collaborazione con profili esterni alla compagine, indicare anche la tipologia del rapporto e la durata.

**Tabella F.4 Programma degli investimenti**

Le tre tabelle della sezione F.4 richiedono di indicare:

- A) **Il programma di investimenti presentato alle agevolazioni** (al netto di IVA), ricordando che il programmi di spesa non deve essere superiori ad € 1.500.000
- B) **il riepilogo della composizione interna della spesa** con indicazione percentuale di ogni macrovoce (suolo, OM, IMA, Programmi informatici, Servizi per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, immobilizzazioni immateriali, formazione specialistica, consulenze specialistiche) rispetto al totale presentato alle agevolazioni (al netto di IVA)
- C) **Tempistica prevista per la realizzazione del programma di investimenti** (i programmi di spesa devono essere realizzati entro 24 mesi dalla stipula del contratto di finanziamento)

**Attenzione!** Nella predisposizione delle tabelle tenere conto delle condizioni di ammissibilità della spesa contenute nel DECRETO MISE 8 LUGLIO 2015, n. 140 e nella circolare MISE 9 ottobre 2015 n.75445. In particolare:

**Spese ammissibili:**

- **Suolo aziendale:** nel limite max del **10%** del programma complessivamente ammesso (solamente per **Industria, Artigianato e Trasformazione prodotti agricoli**);
- **Realizzazione, Acquisto e Ristrutturazione Fabbricati per: Industria, Artigianato e Trasformazione prodotti agricoli (40%);**
- **Acquisto e Ristrutturazione Fabbricati per: Turismo (70%); altri settori (40%);**
- **Macchinari, Impianti e attrezzature (100%);**
- **Programmi informatici (100%);**
- **Servizi per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (20%);**
- **Brevetti, Licenze e Marchi (20%);**
- **Formazione specialistica dei soci e dei dipendenti (5%);**
- **Consulenze specialistiche, studi di fattibilità economico-finanziari, progett.ne e direz.ne lavori, impatto ambientale (5%).**

**Non sono ammesse :**

- 6)** le spese relative a **beni acquistati con il sistema della locazione finanziaria, del leasing e del leaseback**
- 7)** le spese riferite a **investimenti di mera sostituzione** di impianti, macchinari, ed attrezzature
- 8)** le spese **effettuate con la modalità chiavi in mano** (anche parziale)
- 9)** le spese relative a **commesse interne**
- 10)** le spese relative a impianti, macchinari ed attrezzature **usati**
- 11)** le **spese di funzionamento**
- 12)** le spese **notarili e relative a scorte, imposte, tasse**
- 13)** le spese relative all'**acquisto di automezzi**, ad eccezione di quelli specificatamente attrezzati come laboratori mobili ove necessari per lo svolgimento dell'attività (strettamente correlati al ciclo produttivo).

**Sezione F.5- Specificare la data (presunta o effettiva) di avvio del programma degli investimenti...**

Nella sezione F.5 si richiede di Specificare la **data (presunta o effettiva) di avvio del programma degli investimenti** (data di inizio dei lavori di costruzione dell'opificio, oppure la data del primo impegno di spesa giuridicamente vincolante ad ordinare attrezzature o di qualsiasi altro impegno che renda irreversibile l'investimento), la **durata in mesi della realizzazione degli investimenti**, con esplicita indicazione della **data di ultimazione degli investimenti** e **l'anno di esercizio a regime**, successivo alla conclusione dell'iniziativa.

**Tabella F.6 -indicare le previsioni di rendicontazione della spesa (in €) per stato di avanzamento lavori e su base trimestrale**

IMPORTI SAL	Anno 1				Anno 2			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
SAL I								
SAL II								
SAL Saldo								

Ogni impresa può presentare fino ad **un max di 3 SAL QUIETANZATI**, il primo dei quali non può essere inferiore al 25% dei costi ammessi, mentre quello a saldo non può essere inferiore al 10%.

E' possibile richiedere, previa costituzione delle garanzie che assistono il finanziamento agevolato, l'erogazione di **un'anticipazione** di importo non superiore al **25%** del finanziamento agevolato (da non indicare nella tabella F.6), dietro presentazione di idonea fideiussione bancaria o polizza assicurativa (la fideiussione ovvero la polizza assicurativa è svincolata a seguito del completo recupero della anticipazione erogata);

In base alla convenzione stipulata tra **MISE**, Invitalia e **Associazione Bancaria Italiana** le imprese beneficiarie possono presentare anche **SAL NON QUIETANZATI** (sempre fino ad un **max di n. 3 SAL**, il primo dei quali non può essere inferiore al 25% dei costi ammessi, e quello a saldo non può essere inferiore al 10%).

Tale modalità di erogazione prevede che l'impresa beneficiaria **apra un conto corrente vincolato** presso una banca convenzionata prescelta tra quelle di cui all'elenco riportato nei siti del Ministero ([www.mise.gov.it](http://www.mise.gov.it)) e dell'ABI ([www.abi.it](http://www.abi.it)).

L'impresa beneficiaria è tenuta a conferire alla banca convenzionata presso la quale è stato aperto il conto corrente vincolato **mandato irrevocabile di pagamento dei fornitori** dei beni di investimento agevolabili (redatto in conformità dell'allegato alla convenzione) e ad **assicurare la disponibilità** sul medesimo conto delle **risorse finanziarie di propria competenza**, necessarie ai fini della presentazione delle richieste di erogazione (il contributo finanziario a concorrenza della quota di finanziamento agevolato concesso in misura non inferiore al 25% + l'IVA).

Entro **60 giorni** dal ricevimento della richiesta di erogazione e fatti salvi i maggiori termini dovuti alla necessità di acquisire chiarimenti e integrazioni documentali, Invitalia provvede a:

**a)** effettuare le verifiche previste dalla normativa ed erogare l'agevolazione sul conto corrente vincolato dell'impresa beneficiaria;

**b)** comunicare tempestivamente, e comunque in data non successiva a quella di erogazione della somma spettante sul conto corrente vincolato, il nulla-osta a procedere alla banca convenzionata presso la quale è stato aperto il conto corrente vincolato e trasmettere l'elenco dei pagamenti da effettuare, comprensivo di:

- riferimenti identificativi delle fatture da pagare e dei relativi importi;
- codice IBAN dei fornitori.

**Attenzione!** La previsione di presentazione dei SAL deve essere coerente con le tabelle del punto precedente e con quelle dei punti successivi.

**Sezione F.7 - Motivare il dimensionamento del piano degli investimenti in relazione alla stima delle quantità prodotte**

La sezione F.7 richiede di descrivere dettagliatamente i **principali beni d’investimento**, necessari/funzionali allo svolgimento del processo di produzione/erogazione dell’iniziativa proposta.

Si dovranno inoltre descrivere le **motivazioni che hanno dettato la scelta del loro acquisto** (es: serietà/solidità dei fornitori; rapidità nella consegna; convenienza economica; servizi post vendita; ultima tecnologia; etc.)

Fornire tutte le informazioni necessarie a verificare la **funzionalità del programma di investimento proposto**, con particolare riferimento alle **potenzialità degli impianti ed alle produzioni conseguibili** (correlando la descrizione a quanto richiesto nella successiva tabella F.8)

**Tabella F.8**

Prodotto/ Servizio	unità di misura	A	B	C=AXB	D	E = D/C
		Produzione max per unità di tempo (minuto/ora/giorno)	n. unità di tempo/anno	capacità produttiva	produzione annua attesa a regime	% sfruttamento capacità produttiva
A						
B						
C						

In questa tabella è richiesto di analizzare la capacità produttiva aziendale e di **relazionarla** con le potenzialità di assorbimento del mercato descritte nei punti precedenti (rif. sezione E.2); l’eventuale differenza tra le suddette grandezze, deve essere valutata con attenzione in quanto sinonimo di un non corretto dimensionamento degli investimenti.

Pertanto, in relazione a ciascun prodotto/servizio dovrà essere descritta la capacità produttiva a regime, indicando:

- prodotto/servizio
- unità di misura (es.: unità di peso; quantità numeriche)
- produzione max per unità di tempo (minuto/ora/giorno); indica la quantità massima di output ottenibile dall’uso delle risorse impiegate nel processo

produttivo (es.: prestazioni dei macchinari, produttività del personale, etc.), in presenza di condizioni di lavoro ideali

- n. unità di tempo/anno
- capacità produttiva teorica (Produzione max per unità di tempo X unità di tempo)
- produzione annua attesa a regime (coerentemente alle quantità assorbite dai target clienti – rif. sez. E.2)
- % di sfruttamento della capacità produttiva

**Tabella F.9 - Prospetto risorse umane a regime**

Personale dipendente

Numero risorse	Descrizione competenza	Tipologia contratto (a tempo determinato/indeterminato; part-time/full time)	Contratto di riferimento	Inquadramento	Costo annuo unitario AZIENDALE (€)	Costo annuo totale (€)
<b>Totali (€)</b>						

La tabella F.9 richiede di fornire un prospetto sulle risorse umane impiegate a regime, coerente con la tabella della capacità produttiva (F.8) e con tabella la tabella relativa alla struttura organizzativa (F.3). Si richiede di compilare i seguenti campi:

- numero risorse
- descrizione competenza
- tipologia contratto (a tempo determinato/indeterminato; part-time/full time)
- contratto di riferimento
- inquadramento
- costo annuo unitario aziendale (€) – (inclusi TFR e contributi)
- costo annuo totale (€)

**Tabella F.10 - indicare le autorizzazioni e/o le certificazioni necessarie per lo svolgimento dell'attività proposta**

Tipologia	Ente di riferimento	Data rilascio	Data prevista per il rilascio
	<i>(riga duplicabile n volte)</i>		

Nella tabella F.10 si richiede di indicare le Autorizzazioni necessarie per lo svolgimento dell'attività specificando licenze, permessi, autorizzazioni, abilitazioni, adempimenti previsti per il regolare svolgimento dell'attività e fornendo la data di rilascio per le autorizzazioni già ottenute o la relativa stima per quelle da ottenere.

Si richiede di compilare i seguenti campi:

- tipologia autorizzazioni
- Ente di riferimento
- data rilascio (se rilasciato)
- data prevista per il rilascio (se non rilasciato)

**Attenzione!** Quanto descritto nella tabella F.10 deve permettere di capire se l'iniziativa potrà essere cantierata/realizzata in coerenza con le tempistiche precedentemente descritte e relative alla data di completamento degli investimenti e di inizio attività.

**Sezione F.11**

Nella sezione F.11 si richiede di descrivere la normativa di riferimento dell'attività oggetto del programma proposto alle agevolazioni e se la stessa potrebbe essere soggetta a delle modifiche.

## Come compilare la “Sezione G) - Aspetti Economico Finanziari”

In questa sezione il proponente deve predisporre i prospetti di conto economico previsionale fino all’anno di entrata a regime dell’attività, esplicitando i criteri utilizzati per la quantificazione dei costi e dei ricavi di esercizio.

COSTI DI ESERCIZIO	Anno 0* (€)	Anno 1** (€)	Anno 2 (€)	Anno 3 (€)	Anno 4 (€)	Anno regime (€)
- materie prime e sussidiarie						
- costo personale (cfr. tabella precedente)						
- servizi generali di stabilimento (utenze – manutenzioni ecc)						
- costi per godimento beni di terzi						
- costi di vendita e pubblicitari						
- spese Generali e Amministrative						
<b>TOTALE COSTI</b>						

**Attenzione!** I costi di esercizio che dovranno essere indicati nella tabella, non sono altro che una **conseguenza di quanto analizzato nei negli aspetti progettuali precedenti.**

### Sezione G.1 Esplicitare i criteri di quantificazione dei costi di esercizio

Nella compilazione della prima tabella il proponente dovrà definire ed esplicitare, per ciascuna voce di costo, i relativi criteri di quantificazione, tenendo conto che:

- (\*): per “Anno 0” si intende l’anno antecedente l’avvio del programma di investimenti (solo per le società già costituite ed attive);
- (\*\*): per “Anno 1” si intende l’anno in cui si prevede di avviare il programma di investimenti

Coerentemente con le ipotesi assunte relativamente alle produzioni effettive annue, il proponente dovrà descrivere le caratteristiche dei fattori produttivi impiegati per la realizzazione di ciascun prodotto/servizio ed illustrare le politiche di approvvigionamento degli stessi.

**Tabella G.2 Conto economico previsionale:**

	Anno 0*		Anno 1**		Anno 2		Anno 3		Anno 4		Anno regime	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Fatturato												
Altri ricavi												
Variazione riman. Prod. Fin. Semilav.												
<b>Valore della produzione</b>												
Consumo MP (acquisti +/- Var. rimanenze MP)												
Servizi												
Godimento beni di terzi												
Personale												
<b>MOL</b>												
Ammortamenti												
<b>Risultato Operativo</b>												
(+/-) Gestione Finanziaria												
(+/-) Gestione Straordinaria												
<b>Risultato lordo</b>												
<b>Risultato netto</b>												

(\*): per "Anno 0" si intende l'anno antecedente l'avvio del programma di investimenti

(\*\*): per "Anno 1" si intende l'anno in cui si prevede di avviare il programma di investimenti

Il proponente dovrà esporre le previsioni economico-finanziarie fino all'anno di entrata a regime dell'attività.

Si fa presente che le suddette ipotesi dovranno essere coerenti con quanto contenuto nella parte descrittiva del piano di impresa e nelle relative tabelle, relativamente alle caratteristiche del sistema competitivo di riferimento ed all'identificazione del proprio mercato obiettivo, alla struttura dei costi ed ai valori di capacità produttiva.

Il **fatturato** deve essere determinato in base agli elementi contenuti nell'analisi di mercato, che - se condotta con il dovuto approfondimento - dovrebbe offrire i riferimenti necessari per stabilire il "prezzo praticabile" e la "quantità vendibile".

Il primo può essere derivato dall'incrocio fra i prezzi praticati dalla concorrenza ed i costi sostenuti dall'impresa, mentre la seconda può essere stimata solo attraverso un'attenta valutazione della consistenza del target di clienti e delle relative abitudini di acquisto.

La voce **Altri ricavi** include i ricavi derivanti da attività caratteristiche di esercizio, ancorché non tipiche.

La **Variazione rimanenze semilavorati e prodotti finiti** indica la differenza tra il valore delle rimanenze di magazzino di semilavorati e prodotti finiti di fine anno rispetto al corrispondente valore dell'esercizio. La variazione sarà:

- zero, se si ipotizza di vendere tutti i prodotti realizzati nell'esercizio e nessun prodotto in rimanenza dall'anno precedente;
- negativa, se si ipotizza di vendere tutta la produzione dell'anno più una parte o tutte le rimanenze dell'anno precedente;
- positiva, se si ipotizza di non riuscire a vendere tutta la produzione dell'anno

I **costi**, invece, sono diretta emanazione delle scelte relative al sistema di risorse che confluisce nell'azienda: gli investimenti (impianti, immobili, attrezzature) determinano i costi per ammortamenti, le quantità produttive fissate insieme alle rese previste determinano i costi per acquisti di materie prime e di servizi, le ipotesi di organico determinano i costi per il personale, le esigenze di risorse finanziarie esterne stimate più precisamente nello stato patrimoniale determinano gli oneri finanziari.

È opportuno ricordare che in questa fase è necessario adottare un approccio prudentiale nella previsione, al fine di evitare ricavi sovrastimati e costi sottostimati: è meglio sbagliare per difetto che per eccesso. I dati su cui si basa il conto economico devono essere, per quanto possibile, "certi" o almeno concretamente affidabili.

La voce **Consumo di materie prime** ricomprende sia il totale degli acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci dell'esercizio, sia la **variazione del valore del magazzino materie prime** di fine anno rispetto al corrispondente valore dell'esercizio precedente. La variazione del magazzino materie prime sarà:

- zero, se si ipotizza di consumare tutto il materiale acquistato nell'anno;
- positiva, se si ipotizza di consumare tutte le materie acquistate nell'anno più una parte delle materie in rimanenza;
- negativa, se si ipotizza di non consumare tutte le materie acquistate nell'anno.

Nella voce **Servizi** vanno inserite tutte le spese per l'acquisto di servizi da soggetti esterni all'azienda.

La voce **Godimento di beni di terzi** include i costi che l'azienda sostiene per l'utilizzo di beni di proprietà di altri soggetti (canoni di leasing, i noleggi, ecc).

Il costo per il **Personale** riepiloga tutti i costi aziendali che si sostengono per l'impiego delle risorse umane e include i costi di retribuzione lorda, il trattamento di fine rapporto, gli oneri sociali/previdenziali e le eventuali componenti accessorie di costo.

**Ammortamenti e svalutazioni**, che include principalmente le seguenti voci di costo:

- ammortamento beni materiali
- ammortamento beni immateriali.

L'ammortamento serve a ripartire il costo di acquisto di un bene (materiale o immateriale) nei vari anni nei quali s'ipotizza possa essere utilizzato in azienda; in tal modo il costo del bene incide correttamente negli anni di gestione in funzione del suo presunto utilizzo e non grava per intero sull'anno di acquisto.

La **Gestione Finanziaria** esprime la differenza tra proventi ed oneri finanziari.

### **Tabella G.3 - Prospetto fonti / impieghi**

Il proponente dovrà evidenziare le condizioni di equilibrio tra il fabbisogno finanziario (impieghi) e le fonti di finanziamento a disposizione per la realizzazione del programma di investimento presentato.

La sezione **"Impieghi"** ricomprende le spese di investimento necessarie alla realizzazione dell'iniziativa, che generano quindi il fabbisogno di capitale:

- beni di investimento materiali ed immateriali da acquistare;
- IVA importo da corrispondere all'acquisto dei beni di investimento.

Nella sezione **"Fonti"** il proponente - al fine di determinare/garantire l'adeguata copertura del totale degli impieghi ed evitare pericolose tensioni finanziarie nel periodo di realizzazione dell'attività – dovrà definire i criteri da utilizzare per la copertura dei fabbisogni finanziari derivanti dall'avvio dell'iniziativa imprenditoriale:

- anticipazione Finanziamento agevolato, relativamente al primo esercizio, qualora si intenda richiedere l'anticipazione del 25% delle agevolazioni concesse, accompagnata da idonea fidejussione;
- finanziamento agevolato, in coerenza con la tempistica di pagamento delle fatture, di presentazione dei SAL e di accredito delle agevolazioni maturate, ed al netto della eventuale anticipazione di cui al punto precedente;
- altre fonti di copertura, con separata indicazione dei mezzi propri e di terzi;

**Sezione G.4- indicare le garanzie che si intende mettere a disposizione**

Indicare le garanzie reali che si intendono offrire a garanzia del finanziamento agevolato, nei termini e con le modalità previste al **punto 6.4** della circolare n. 75445 del 09/10/2015, **modificato dalla circolare n. 90954 del 25/07/2017.**

In particolare, Il finanziamento agevolato deve essere assistito da **privilegio speciale**, da acquisire sui beni agevolati facenti parte del programma di investimento, per un valore pari all'importo del finanziamento concesso.

Per i programmi di investimento che prevedono l'acquisto e/o la costruzione e/o la ristrutturazione di un bene immobile, qualora il privilegio non sia acquisibile nell'ambito del programma, il finanziamento agevolato deve essere assistito da **ipoteca di primo grado da acquisire su beni immobili, anche non facenti parte del programma di investimento**, rilasciati a garanzia da terzi soggetti ovvero dal beneficiario dell'agevolazione fino a concorrenza dell'importo del finanziamento agevolato non coperto da privilegio.

Laddove il valore della predetta ipoteca non dovesse consentire la copertura dell'intero valore del finanziamento concesso, lo stesso deve essere assistito da **garanzia fideiussoria - rilasciata da istituti di credito, da compagnie assicurative o da intermediari finanziari iscritti nell'Albo di cui all'art. 106 del D.Lgs. 385/1993 e ss.mm.ii.**  
 - a favore del Soggetto gestore e redatta in base allo schema che verrà reso disponibile, fino a concorrenza della quota parte di finanziamento non assistita da privilegio speciale e da ipoteca.

**Sezione G.5 - Capitale proprio da apportare (aumento di capitale sociale e/o versamenti in conto futuri aumenti di capitale Sociale)**

In coerenza con il prospetto fonti/impieghi, il proponente dovrà fornire informazioni sull'attuale e/o futura disponibilità delle risorse finanziarie che i soci dovranno apportare in società a titolo di capitale proprio e/o di credito (finanziamenti bancari a breve, medio/lungo termine).

**Attenzione!** E' richiesto un **apporto di mezzi propri**, ovvero finanziamento esterno non agevolato pari ad almeno il **25%** dell'investimento ammesso

**Tabella G.6 - Caratteristiche salienti dei finanziamenti esterni (eventualmente) richiesti dal soggetto richiedente le agevolazioni**

In coerenza con il prospetto fonti/impieghi, il proponente dovrà indicare per i finanziamenti esterni (eventualmente) richiesti:

- A) **Istituto finanziario** erogante (nome):
- B) **Ammontare finanziamento**: €
- C) **Durata** (anni)
- D) **Tasso applicato** (in %)
- E) **Rata annuale** (comprensiva rimborso capitale ed interesse): €

**Tabella G.7 - Capacità dell'azienda di generare flussi di cassa positivi, a supporto della sostenibilità finanziaria dell'investimento**

Flusso di Cassa			
	Anno x*	Anno x+1	Anno x+n (regime)
Margine Operativo Lordo			
+ Accantonamenti (TFR)			
- Imposte			
<b>Flusso di cassa operativo</b>			
- Rata annuale finanziamento agevolato			
- Rata (capitale + interessi) annuale altri finanziamenti m/l			
+ Variazioni mezzi propri (al netto degli apporti per gli investimenti)			
<b>Flusso di cassa finanziario</b>			
<i>Avanzo/Disavanzo</i>			

**\*Anno in cui entra in ammortamento il finanziamento agevolato (punto 6.2 della Circolare)**

La Tabella G.7 evidenzia la capacità dell'iniziativa - attraverso la gestione dell'attività aziendale - di generare flussi di cassa positivi, a supporto della sostenibilità finanziaria dell'investimento.

In tal senso è utile ricordare che la tensione finanziaria dello "start up" è ulteriormente accresciuta dall'esigenza di anticipare l'IVA sugli investimenti (non finanziata) e delle modalità di erogazione del finanziamento, che avviene in base a degli stati di avanzamento lavori e potrebbe generare problemi monetari di breve periodo qualora i fornitori non si mostrassero disponibili nella concessione di dilazioni per i pagamenti.

Bisogna tenere conto, inoltre, che anche la gestione potrebbe creare problemi di natura finanziaria, data la difficoltà di ottenere ampie dilazioni da fornitori di servizi e materie prime e l'esigenza di sottostare alle condizioni di clienti spesso dotati di notevole potere negoziale nei confronti della nuova impresa.

**Sezione G.8 - In caso di eventuale disavanzo**

Qualora dalla Tabella precedente emerga un disavanzo, il proponente deve indicare ulteriori risorse finanziarie – in aggiunta a quelle già previste nella Tabella G.3 - che i soci dovranno apportare in società a titolo di capitale proprio, per sostenere la gestione degli esercizi antecedenti l’anno di regime.

**Tabella G.9 - Crest**

$C_{rest}$  = Rapporto, nell’anno di regime, tra il margine operativo lordo e la somma delle rate del Mutuo agevolato e degli altri finanziamenti a M/L termine

Se  $C_{rest} < 1$  **domanda non ammissibile**

Se  $1 \leq C_{rest} \leq 1,1$  **punti 3**

Se  $C_{rest} > 1,1$  **punti 6**

A	<b>Margine operativo lordo</b>	<input type="text"/>
B	<b>Rate mutuo agevolato</b>	<input type="text"/>
C	<b>Rate altri finanziamenti</b>	<input type="text"/>
<b>Risultato Crest (a/b+c)</b>		<input type="text"/>

Il proponente deve dimostrare la **capacità dell’iniziativa imprenditoriale di restituire il finanziamento agevolato e gli altri eventuali finanziamenti a medio/lungo termine** previsti per la copertura finanziaria del programma di investimento.

In particolare, **nell’anno di regime**, il Margine Operativo Lordo dovrà consentire il rimborso di tutte le passività finanziarie della proponente.

Un rapporto tra il MOL e gli oneri finanziari compreso tra **1,00** ed **1,10** attribuisce un punteggio pari a 3 nella valutazione.

Un rapporto **> 1,1** attribuisce un punteggio pari a 6 nella valutazione.