



Studio Selva

Consulenza Societaria, Fiscale e di Direzione.
Dal 1992, your best partner.

STARTING IS AN ART

ESPERIENZE PROFESSIONALI E SUGGERIMENTI PER
CHI INTENDE AVVIARE UNA **NUOVA IMPRESA**



Studio Selva





START-UP YOUR BUSINESS

TO START OR NOT TO START

PREMESSA

Nell'attuale contesto socio-economico che, pur presentando cenni di ripresa, risulta ancora asfittico, molti giovani in cerca di lavoro stanno intraprendendo iniziative personali avviando attività in proprio, e ciò è paradossale e straordinario, come nella storia del nostro paese.

Il presente articolo nasce dunque dalle recenti, e sempre più frequenti, occasioni che ci sono date di incontrare giovani imprenditori che necessitano di un supporto strutturato per l'avvio della propria attività imprenditoriale.

Al riguardo ci sembra opportuno suggerire alcuni spunti di riflessione e linee guida che permettano di **affrontare la fase di Start-Up** con la dovuta coscienza delle opportunità e dei rischi connessi all'avvio di una nuova attività imprenditoriale.

Senza la pretesa di esaurire le tematiche oggetto della breve trattazione, l'articolo ha la finalità di porre l'attenzione su alcune *red flags* che i neo-imprenditori devono considerare per avviare la propria attività.

In particolare le osservazioni che saranno presentate nascono da due differenti matrici.

La **prima ha natura giuridica** e vuole evidenziare i principali accorgimenti di natura societaria e fiscale che certamente devono essere considerati al fine di costituire un'entità efficiente e dotata delle necessarie caratteristiche giuridiche che permettano al **veicolo costituito di rispondere adeguatamente alle finalità imprenditoriali**.

Il **secondo** ordine di suggerimenti si riferisce più **prettamente al controllo della gestione operativa**. È cruciale che i nuovi imprenditori affrontino fin da subito le **dinamiche di business con un approccio metodico** finalizzato, in primo luogo, ad una pur semplice pianificazione dei risultati, in secondo luogo è opportuno che vengano adottati adeguati sistemi di misurazione delle performance che favoriscano una veloce presa di coscienza delle dinamiche di business.

NON TUTTI I VEICOLI SONO UGUALI...

La forma giuridica della nuova impresa

La prima domanda alla quale spesso ci siamo trovati a rispondere è quale forma societaria dare ad una nuova impresa. La forma giuridica di un'entità ne definisce infatti le finalità, le caratteristiche patrimoniali, le modalità di comunicazione verso l'esterno, il livello di rischio per l'imprenditore oltre ai necessari vincoli di gestione.

La principale distinzione che il nostro ordinamento definisce per le società è tra quelle di persone e quelle di capitali.

Le prime (SS, SNC, SAS) sono caratterizzate da autonomia patrimoniale imperfetta, il che significa che, per le obbligazioni assunte dalle società in questione, i soci sono illimitatamente responsabili. Viceversa le società di capitali (SRL, SPA, SAPA) godono di autonomia patrimoniale perfetta, pertanto i soci sono responsabili limitatamente all'ammontare degli investimenti fatti nel patrimonio aziendale.

Tale fondamentale distinzione rende evidentemente più rischioso l'investimento in società di persone in quanto l'eventuale perdita può addirittura eccedere l'investimento effettuato, i creditori possono infatti rivalersi sul patrimonio personale dei soci fino a piena soddisfazione dei propri crediti. Prendiamo il caso di una società di persone che si trova in una situazione di insolvenza; se il socio è in possesso, per esempio, di un immobile nel quale abita con la propria famiglia, e pertanto un bene esterno al perimetro aziendale, i creditori insoddisfatti possono teoricamente rivalersi sull'immobile del socio al fine di trovare soddisfazione dei propri crediti.

Risulta evidente dunque l'alto profilo di rischio a cui l'imprenditore si sottopone attraverso tale forma societaria, la perdita sull'investimento infatti può essere superiore all'investimento stesso.

Se è vero però che dal punto di vista del rischio le società di capitali si rivelano sempre e comunque premianti per l'imprenditore, non è sempre vero che questa sia la forma preferibile per una start-up.

Come già in parte introdotto i soci delle società di capitali godono, a differenza di quelli delle società di persone, di responsabilità limitata. Tale beneficio impone però, come è ragionevole, che grande attenzione sia data alla valutazione del patrimonio della società, vera fonte di garanzia nei confronti di terzi.

A tal fine non soltanto in sede di costituzione ed eventuale conferimento di Asset a patrimonio, ma anche nella gestione aziendale e distribuzione degli utili d'impresa, le società di capitali sono sottoposte a regole ferree che comportano la pedissequa rendicontazione, di ogni azione intrapresa da soci e amministratori, che riguardi la movimentazione del patrimonio aziendale. Il principale degli adempimenti obbligatori è quello della pubblicazione del Bilancio d'Esercizio.

Per utilizzare uno slogan "non esce un euro dalla società se non autorizzato da legge e assemblea".

Diversa è invece la gestione delle società di persone, in cui il patrimonio netto contabile è una posta meramente figurativa che, sebbene comunque espressiva della solidità dell'entità, non rappresenta l'ultima garanzia nei confronti di terzi.





START-UP YOUR BUSINESS

In caso di inadempimento della società nei confronti di terzi non sarà infatti il patrimonio della società l'ultima fonte di soddisfazione degli stessi, bensì il patrimonio personale dei soci.

Si pensi ora ad una situazione in cui una famiglia o anche un singolo soggetto avvii un'attività imprenditoriale, magari attingendo, per gli investimenti iniziali, a tutti i risparmi di cui dispone.

È molto probabile che la liquidità eventualmente e sperabilmente generata dall'azienda nel corso del primo esercizio sia necessaria all'imprenditore per sopravvivere. In secondo luogo, nei primi mesi di gestione, l'operatività incalzante, condotta tipicamente con un organico ridotto, porterà l'imprenditore ad avere una forte attenzione allo sviluppo del business ed una minor attenzione alla gestione amministrativa.

In un contesto simile (dimensioni minime, organico ridotto, grande sforzo dedicato allo sviluppo commerciale) porre eccessivi vincoli patrimoniali e finanziari all'entità costituita potrebbe, il condizionale è d'obbligo, bloccare o rendere comunque non fluida la gestione operativa.

Da questo punto di vista la costituzione, in un primo momento, di una società di persone, la cui gestione amministrativa è certamente più semplice e meno vincolante, potrebbe rivelarsi una scelta più consona alla necessità di flessibilità di cui l'imprenditore inizialmente abbisogna.

Tutto quanto detto è facilmente sintetizzabile nello schema riportato.

Ora, tracciate queste necessarie e semplicissime linee guida, è bene evidenziare che la forma giuridica migliore dipende in primo luogo dalla volontà degli imprenditori.



In secondo luogo però esistono alcune circostanze effettive che possono far propendere oggettivamente la scelta per l'una o per l'altra forma. Se ad esempio la Start-Up è costituita mediante conferimento di Asset importanti, siano essi rappresentati da Liquidità, Crediti, o altri Beni (Immobili, Macchinari, Marchi, Brevetti, ecc...) e la "cultura" dell'imprenditore è già formata e predisposta ad una precisa gestione amministrativa, la forma giuridica della società di capitali è certamente la più adeguata.

D'altro canto è palese che la effettiva consistenza del patrimonio della società di capitali è la necessaria condizione affinché la forma giuridica possa assumere pieno senso.

Se è vero infatti che per le società di capitali l'unica fonte di garanzia verso terzi è il capitale sociale, un'entità dotata, per esempio, di un capitale iniziale esiguo, difficilmente potrà trovare fornitori o finanziatori terzi (banche) disposti a dare credito alla neo-costituita azienda, in quanto non in possesso delle dovute garanzie.

Ecco dunque "l'altra faccia della medaglia" dell'autonomia patrimoniale perfetta: per operare con la dovuta agilità in un contesto non certo privo di rigidità come quello attuale, le effettive garanzie sono essenziali non soltanto nel contesto finanziario, ma anche in quello commerciale.

Per chi intende operare con fornitori strutturati, dotati ad esempio di un sistema di analisi preventiva del credito, la forma giuridica della società di capitali, se non effettivamente supportata dalla presenza di un capitale sufficiente, può rappresentare un ostacolo all'ottenimento di livelli di fido adeguati a gestire con efficacia lo sviluppo del business.

Chiariti questi aspetti, non si intende assolutamente consigliare una forma sull'altra in assoluto. Quello che è certo, e qui si vuole concentrare l'attenzione, è che la forma giuridica ha un impatto sull'operatività e questo impatto deve essere certamente valutato prima della effettiva costituzione.

Da ultimo si intende esplicitare un altro concetto, che permette di introdurre il secondo paragrafo della trattazione, relativo alla effettiva gestione dell'impresa.

Se è vero infatti che la società di persone, o la ditta individuale, permettono una maggiore facilità e flessibilità di gestione, ciò non significa che l'attenzione verso il lato amministrativo sia un aspetto di second'ordine.

Il principale accorgimento che si può dare a chi intende intraprendere un'attività imprenditoriale è quello di porre la giusta attenzione alle tematiche amministrative.





START-UP YOUR BUSINESS

Occorre infatti una giusta consapevolezza di come il business sia condotto da un punto di vista economico-finanziario. Da questo punto di vista, sia che l'azienda sia costituita sotto forma di società di persone che sotto forma di società di capitali è bene che gli imprenditori si abituino a gestire efficacemente costi e ricavi, uscite ed entrate finanziarie, finanziamenti ed investimenti.

In particolare si suggerisce sempre di **adottare, sebbene non richiesto dalla normativa vigente entro determinati limiti dimensionali, la contabilità ordinaria e non quella semplificata**. In tal modo sarà possibile per l'imprenditore abituare se stesso e il proprio staff a gestire le dinamiche amministrative in modo completo. In secondo luogo sarà possibile per il consulente fornire informazioni di dettaglio e di analisi approfondite per supportare pienamente lo sviluppo del business su basi quantitative più robuste rispetto a quelle fornite dalla sola contabilità semplificata.

In ultima analisi, in caso si intraprendano rapporti di lungo periodo con finanziatori terzi, per esempio attraverso l'accensione di un mutuo bancario, la tenuta della contabilità ordinaria, che fornisce oltre a dati reddituali, anche dati patrimoniali, può rappresentare un buon viatico per dialogare con il canale bancario presentando analisi e valutazioni coerenti e trasparenti.

START THINKING BIG: BUDGET E CONTROLLO PER UNA MICRO-IMPRESA? SÌ

Un secondo ordine di considerazioni, secondo non certo per importanza, è relativo alla necessità di saper governare la propria azienda con i dovuti strumenti di pianificazione e controllo. L'errore che spesso viene fatto è quello di pensare che gli strumenti di controllo di gestione possano essere utili solo per realtà di grandi dimensioni e non invece anche per piccole imprese. Sebbene è certamente vero che la dimensione aziendale è in certo qual modo correlata con la complessità, e dunque con la necessità di disporre di strumenti più analitici, non è altrettanto vero che una realtà di piccole dimensioni non meriti un controllo adeguato per poter comprendere al meglio le dinamiche del business. Tipicamente infatti l'imprenditore, come è giusto, si concentra sulla parte produttiva o commerciale del business; un grande sforzo è profuso nella fase iniziale di vita dell'azienda nella crescita della stessa. Quando però le dimensioni iniziano a diventare importanti tipicamente l'impresa può sfuggire di mano ed è forse troppo tardi per tornare indietro ed introdurre nei meccanismi e nelle dinamiche aziendali l'abitudine alla misurazione e alla valutazione dei risultati.

LA DIVERSA IMPOSIZIONE FISCALE

NEL PRESENTE SPECCHETTO SI FANNO BREVI CENNI AL TRATTAMENTO FISCALE DELLE DUE DISTINTE FORME GIURIDICHE FIN QUI DESCRITTE.

PER QUANTO RIGUARDA LE SOCIETÀ DI CAPITALI L'IMPOSIZIONE FISCALE È RAPPRESENTATA DALL'IRES (IMPOSTA SUI REDDITI DELLE SOCIETÀ), LA CUI ALIQUOTA È IL 27,5%. PER CALCOLARE L'AMMONTARE DELLE IMPOSTE È NECESSARIO APPLICARE L'ALIQUOTA ALL'IMPONIBILE FISCALE, IL QUALE È IL RISULTATO DEL REDDITO D'IMPRESA DA BILANCIO D'ESERCIZIO PIÙ/MENO TUTTE LE VARIAZIONI IN AUMENTO/DIMINUZIONE STABILITE DALLA LEGGE (TUIR). IN SECONDO LUOGO LA SOCIETÀ DI CAPITALI SCONTA L'IRAP, OSSIA L'IMPOSTA REGIONALE SULLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE, LA CUI ALIQUOTA NAZIONALE È PARI AL 3,9% (LE REGIONI POSSONO OPTARE PER UNA ALIQUOTA DIVERSA), ED È APPLICATA ALL'IMPONIBILE IRAP CHE È DIVERSO (TIPICAMENTE PIÙ ALTO) DELL'IMPONIBILE IRES. DOVENDO SEMPLIFICARE AL MASSIMO L'IMPOSIZIONE SUI REDDITI DELLA SOCIETÀ DI CAPITALI È PARI AL 31,4%. SE L'AZIENDA REALIZZA UN UTILE DI 100 EURO, IPOTIZZANDO (PER ASSURDO) CHE NON VI SIANO VARIAZIONI FISCALI IN AUMENTO E IN DIMINUZIONE DELL'IMPONIBILE FISCALE, L'ENTITÀ SCONTEREBBE IMPOSTE PER 31,4 EURO SULL'UTILE PRODOTTO. TALI IMPOSTE SONO DOVUTE DALLA SOCIETÀ CHE GODE DI AUTONOMIA PATRIMONIALE, NON È PERTANTO LA TASSAZIONE CHE SCONTANO I SOCI. IL REDDITO NETTO RESTANTE, DALL'ESEMPIO, DI 69,6 EURO, VIENE INFATTI ACCANTONATO NEL BILANCIO DELLA SOCIETÀ E NON NECESSARIAMENTE DISTRIBUITO A SOCI, CHE PERTANTO NON SONO TASSATI. SOLO IN CASO DI EFFETTIVA DISTRIBUZIONE DEGLI UTILI, TRAMITE ASSEMBLEA CHE DELIBERA APPUNTO TALE DISTRIBUZIONE, I SOCI RICEVONO, PRO-QUOTA, GLI UTILI DISTRIBUITI. AL MOMENTO DELLA DISTRIBUZIONE TALI UTILI DIVENTANO (AHINOI NUOVAMENTE) TASSABILI IN CAPO AI SOCI CON ALIQUOTE DIVERSE A SECONDA DELLA POSIZIONE DEI SOCI (PARTECIPAZIONE QUALIFICATA/NON QUALIFICATA, SOCIO PERSONA FISICA/PERSONA GIURIDICA), TEMATICA CHE IN QUESTA SEDE PER SEMPLICITÀ NON VIENE APPROFONDATA.

DIVERSA È L'IMPOSIZIONE FISCALE NELLE SOCIETÀ DI PERSONE. LE SOCIETÀ DI PERSONE SONO INFATTI SOGGETTE A TRASPARENZA FISCALE. SI POTREBBE AFFERMARE CHE, COME LE SOCIETÀ DI CAPITALI GODONO DI AUTONOMIA PATRIMONIALE E PERTANTO SONO SOGGETTI PASSIVI D'IMPOSTA LORO STESSE, LE SOCIETÀ DI PERSONE NON SCONTANO IN PRIMA PERSONA IMPOSTE SUI REDDITI, MA I REDDITI SONO ATTRIBUITI DIRETTAMENTE, APPUNTO PER TRASPARENZA, AI SOCI, INDIPENDENTEMENTE DALLA DISTRIBUZIONE. L'IMPOSIZIONE PER QUANTO RIGUARDA L'IRAP È INVECE SIMULABILE A QUELLA DELLE SOCIETÀ DI CAPITALI.

SI PRENDA AD ESEMPIO IL CASO IN CUI UNA SOCIETÀ DI PERSONE PRODUCA UN REDDITO IMPONIBILE DI 100 EURO CHE NON VIENE DISTRIBUITO AI SOCI AL TERMINE DELL'ESERCIZIO IN CUI VIENE PRODOTTO. LA SOCIETÀ NON SCONTA DIRETTAMENTE IMPOSTE SE NON L'IRAP PER UN AMMONTARE PARI A 3,9 EURO. AI SOCI, INVECE, INDIPENDENTEMENTE DALLA DISTRIBUZIONE, SONO ATTRIBUITI REDDITI PRO-QUOTA DIRETTAMENTE NELL'ESERCIZIO IN CUI SONO PRODOTTI E PERTANTO I SOCI SARANNO TENUTI A VERSARE LE IMPOSTE PERSONALI SUI REDDITI PRODOTTI INDIPENDENTEMENTE DALL'EFFETTIVA PERCEZIONE DEGLI UTILI. IL REDDITO D'IMPRESA CONCORRE A FORMARE IL REDDITO DI OGNI SOCIO SULLA BASE DEGLI SCAGLIONI PERSONALI, E PERTANTO L'IMPOSIZIONE FISCALE EFFETTIVA DIPENDE ESCLUSIVAMENTE DALLA SINGOLA POSIZIONE DEL SOCIO. DI SEGUITO SONO RIPORTATI GLI SCAGLIONI DI REDDITO E LE RELATIVE ALIQUOTE MARGINALI.

SCAGLIONI	ALIQUOTE
Quota di Redditi da 0 a 15.000	23%
Quota di Redditi da 15.001 a 28.000	27%
Quota di Redditi da 28.001 a 55.000	38%
Quota di Redditi da 55.001 a 75.000	41%
Quota di Redditi superiori a 75.000	43%





START-UP YOUR BUSINESS

Chiaramente un'azienda mono-prodotto o mono-servizio, è più semplice da controllare, ma se l'imprenditore non ha la capacità fin da subito di introdurre alcuni meccanismi di misurazione dei risultati propri e del suo staff, difficilmente potrà governare la crescita in modo efficiente.

Il primo importante strumento è quello della pianificazione. La pianificazione dei risultati è spesso erroneamente confusa con la necessità di indovinare quello che accadrà nei mesi futuri. L'obiezione che spesso viene fatta è dunque che senza uno storico non è possibile sviluppare considerazioni prospettive ragionevoli. Seguendo tale impostazione parrebbe ragionevole dire che il giorno prima di un appuntamento importante, in un luogo mai raggiunto in precedenza, non avrebbe senso puntare la sveglia poiché tanto non si conosce l'entità del traffico che si potrebbe incontrare lungo la strada.

L'assurdità di questa affermazione rende palese quanto sia ragionevole tentare di pianificare i risultati, pur in assenza di elementi certi. La vera domanda non è infatti appena "cosa accadrà?" ma piuttosto "io cosa intendo fare tenuto conto di dove vorrei andare?".

Ecco allora che la pianificazione dei risultati si rivela una attività cruciale per il corretto svolgimento delle attività imprenditoriali, in particolare l'imprenditore dovrebbe domandarsi quali **costi fissi** egli dovrà sostenere per avviare la propria attività, quali **margini** pensa di riuscire ad ottenere e dunque quale **fatturato minimo** egli dovrebbe realizzare almeno per **non andare in perdita**. Questi tre semplici elementi devono fornire la guida per lo sviluppo del budget del primo anno di attività. Certamente né l'imprenditore né il miglior consulente potranno "azzeccare" il risultato consuntivo, ma non è questo lo scopo.

Avendo in mente l'obiettivo e le ipotesi sottostanti l'imprenditore e chi lo affianca potranno però rendersi conto, in corso d'anno, dei risultati che l'azienda sta ottenendo ed eventualmente intervenire per migliorare certe scelte intraprese.

Un secondo essenziale strumento è quello della rendicontazione dei risultati in accordo alle diverse tipologie di attività svolte dall'azienda. Si prenda ad esempio un ristorante con reparto cucina e pizzeria. Le marginalità, i prezzi e le strutture necessarie a far funzionare i due reparti sono chiaramente differenti. Un ristoratore che non sapesse scindere il risultato realizzato dalla cucina da quello realizzato dalla pizzeria potrebbe sottoporsi ad un grave rischio di miopia imprenditoriale. Il risultato d'esercizio realizzato, positivo o negativo, difficilmente potrà fornire utili indicazioni per la gestione del ristorante. Quale il margine effettivo della cucina? Quale il margine effettivo della pizzeria? Convieni mantenere entrambi i reparti? Meglio mantenere solo la cucina o solo la Pizzeria?

Tutte le risposte potrebbero essere vere o false senza uno strumento che permetta di conoscere i risultati reali delle due attività. L'esempio, semplicistico e provocatorio, lascia intravedere le potenzialità di cui un imprenditore può disporre quando **conosce i risultati effettivi della propria azienda nei diversi segmenti di attività**.

Per tutto quanto detto si suggerisce agli imprenditori, almeno come impostazione, di avere fin da subito una forte vocazione alla pianificazione delle azioni e dei risultati, al test delle azioni pianificate e alla misurazione delle performance effettive.

Meglio puntare la sveglia un'ora prima e scoprire che si è arrivati in anticipo che non puntarla affatto e svegliarsi troppo tardi.

Impostare le attività di controllo quando l'azienda è ancora di piccole dimensioni può favorire una maggiore consapevolezza del business. Tale consapevolezza si rafforzerà negli anni e permetterà di introdurre sempre più una cultura manageriale all'interno dell'azienda. Pensare in grande non è dunque solo uno slogan ma una vera e propria impostazione del lavoro per gettare le basi di una crescita sana e organica dell'impresa e garantirne la continuità in condizioni di redditività e solidità finanziaria.

In un contesto economico in rapido mutamento, caratterizzato da una crescente concorrenza e dalla carenza di risorse spendibili, è sempre più necessario, per la grande impresa così come per il più piccolo professionista, essere in grado di dare risposte certe e veloci in ogni momento.

A partire da questa convinzione lo Studio Selva, che dal 1992 si occupa di consulenza Amministrativa, Fiscale e di Direzione Aziendale si propone come un valido Partner per accompagnare chi fa Business in questo arduo percorso.

La nostra forza sta nell'interdisciplinarietà. I nostri professionisti hanno maturato esperienze rilevanti in molteplici ambiti dell'Amministrazione Aziendale e sanno garantire per ogni problematica, o scelta intrapresa, una lettura completa dal punto di vista Giuridico, Contabile, Fiscale e di impatto sui Risultati Aziendali.

Per questo ci proponiamo come Partner per l'area Amministrazione e Fisco, Finanza e Controllo di Gestione.

Nella nostra storia abbiamo imparato a conoscere sia le problematiche tipiche delle grandi imprese che le necessità di piccole e medie realtà.

