



# GUIDA ALL'IMPRENDITORIALITÀ DA FARE: AVVIARE UN'ATTIVITÀ

*Un kit di strumenti collaborativi e internazionali*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**Progetto 2021-1-DE02-KA220-ADU-000026184:** Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

# Indice

<b>Indice</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>PREMESSA</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>
<b>2. COMPRENDERE</b>	<b>5</b>
2.1. Che cos'è l'imprenditorialità? Caratteristiche principali	5
2.2. Differenze tra imprenditorialità tradizionale e sociale	6
Confronto tra imprenditorialità tradizionale e sociale	7
2.3 Come diventare imprenditore sociale	7
<b>3. IDEARE</b>	<b>9</b>
3.1. Comprendere l'ecosistema	9
3.2. Amare il problema non la soluzione	10
<b>4. LANCIO</b>	<b>15</b>
4.1 Lean Canvas	15
4.2 Convalidare l'idea	16
4.3 Pitch and Grow	17
<b>5. GESTIRE LA PROPRIA ATTIVITÀ</b>	<b>19</b>
5.1. Costruire e gestire il team	19
5.2. Trovare partner per crescere	20
5.3 Strumenti e risorse	21
<b>6. MONITORARE, VALUTARE E VALIDARE</b>	<b>23</b>
6.1. Come monitorare le proprie prestazioni	23
Come monitorare le prestazioni del personale	24
6.2. Tecniche di validazione aziendale	26
<b>7. SOSTENERE LA VOSTRA IMPRESA</b>	<b>29</b>
7.1 Strategie per trasformare i PA in vostri alleati	30
7.2 I fondi UE a vostro sostegno	31
7.3 Ottenere fondi a livello locale	32
<b>8. REQUISITI LEGISLATIVI</b>	<b>35</b>
ITALIA	35



LETTONIA	36
GERMANIA	36
PORTOGALLO	39
POLONIA	41
GRECIA	43
<b>9.SUPPORTO PRATICO</b>	48
ITALIA	48
LETTONIA	50
PORTOGALLO	51
GERMANIA	57
POLONIA	59
GRECIA	62
<b>10.OSSERVAZIONI CONCLUSIVE</b>	64



# PREMESSA

Insieme ai nostri partner Creative Ideas dalla Lettonia, Folklore Company of Varnavas dalla Grecia, Progetto Scuola dall'Italia, Green Elephant Foundation dalla Polonia e Comune di Vila do Conde dal Portogallo, noi di ZiB-Zentrum für interkulturelle Bildung und Arbeit e.V. dalla Germania abbiamo potuto realizzare questo progetto. Sebbene ci siano sfide particolari per il progetto, la conoscenza del nostro partenariato aiuterà a raggiungere gli obiettivi prefissati e ad aiutare il nostro gruppo target, persone svantaggiate provenienti dalle regioni partner, ad acquisire importanti conoscenze di altre culture europee e a reinserirsi nella vita lavorativa. Ci auguriamo che questa pubblicazione e le altre informazioni contenute nella nostra homepage <https://projectecho.eu/> e la piattaforma educativa <https://zibev.education> saranno utilizzati per raggiungere gli obiettivi del progetto in tutte le regioni.

Godetevi la lettura della nostra guida all'imprenditorialità e presto i risultati dei progetti.

Danny Franke  
MBA, Consiglio di amministrazione di ZiB e.V.



Crediti: [Anna Magura](#) (2022)

# 1. INTRODUZIONE

Questa guida all'imprenditorialità ha lo scopo di fornire una panoramica delle numerose questioni che l'avvio di un'impresa può comportare. Vuole essere il punto di partenza per tutti coloro che desiderano migliorare le proprie conoscenze e competenze nel mondo dell'imprenditoria e in particolare nel campo dell'imprenditoria sociale e dell'imprenditoria legata al patrimonio culturale. Unisce le conoscenze dei partner del progetto provenienti da: Germania, Italia, Portogallo, Polonia, Lettonia e Grecia e fornisce una panoramica generale e specifica del contesto sugli aspetti più importanti da tenere presenti quando si costruisce un'impresa.

Più in dettaglio, imparerete le caratteristiche principali di un'impresa e i passi pratici per diventare imprenditori, che comprendono sei fasi principali: Comprendere, Ideare, Lanciare, Gestire, Monitorare e Valutare e Sostenere l'impresa.

Nella fase "Capire" imparerete cosa intendiamo per imprenditorialità e come l'imprenditorialità sociale si differenzia da quella tradizionale, oltre ai percorsi più comuni per diventare imprenditori.

Nella sezione "Ideare" vi mostreremo come leggere il sistema che vi circonda e come partire dal problema per sviluppare soluzioni efficaci sotto forma di prodotti e/o servizi.

Il capitolo "Lancio" va al cuore del vostro business, introducendo la validazione dell'idea imprenditoriale, il business model canvas e il pitching: tutte tecniche fondamentali per dare il via alla vostra impresa una volta definita la vostra idea.

Più avanti, nel capitolo "Gestire", discutiamo di come costruire e gestire il vostro team, trovare i partner adatti e fornirvi un'ampia gamma di strumenti e risorse pratiche, completate da know-how e strumenti su come "Monitorare, valutare e validare" la vostra attività e le vostre prestazioni.

Infine, nella sezione "Support your venture" vi consiglieremo i collaboratori e gli enti a cui rivolgervi per incrementare il successo della vostra impresa.

Inoltre, sono incluse sezioni specifiche sui requisiti legislativi e sui meccanismi di supporto in ciascuno dei Paesi del consorzio.

Pertanto, senza indugiare oltre, vi invitiamo a iniziare subito e ad acquisire preziose conoscenze e strumenti che speriamo vi aiutino a diventare imprenditori!



## 2. COMPRENDERE

### 2.1. Che cos'è l'imprenditorialità? Caratteristiche principali

L'imprenditorialità è il processo di trasformazione delle idee in realtà attraverso la creazione di un prodotto o di un servizio specifico.

In base agli obiettivi e alle prospettive personali, gli individui hanno opinioni diverse su come gestire un'azienda.

I primi elementi necessari per avviare un'attività sono:

#### 1. Fondi

Indipendentemente dalla forma imprenditoriale che si vuole sviluppare, per avviare l'attività sono necessari dei fondi. I fondi possono essere raccolti in molti modi, ad esempio tramite banche, investitori privati, parenti e amici e crowdfunding.

I fondi saranno utilizzati per acquistare beni, pagare le risorse umane, promuovere l'azienda e crearne l'identità (logo, sito web, ecc.).

#### 2. Attività (materiali o immateriali)

In base al tipo di servizi o beni che si desidera fornire, si acquisiranno beni diversi. Se volete gestire un ristorante avrete bisogno di una cucina, di un frigorifero, di tavoli, di un registratore di cassa ecc. mentre se volete avviare una società di consulenza avrete bisogno di un software avanzato, di computer portatili, di una connessione a Internet, di un coworking ecc.

#### 3. Risorse umane

Qualunque cosa vogliate aprire, un parrucchiere, un ristorante, un'azienda informatica, avete bisogno di un certo numero di risorse umane. Non appena si inizia, è necessario dare la priorità a quelle che sono più necessarie per avviare l'attività. È importante avere un team di persone specializzate in diversi settori che uniscono le loro capacità verso un obiettivo comune, l'attività.

**Dalla combinazione di fondi, beni e risorse umane si ottiene un prodotto o un servizio da immettere sul mercato per ottenere profitti.** Questo è il processo comune a tutta l'imprenditoria.

In base alla Guida alle carriere di Indeed<sup>1</sup> si possono distinguere 12 tipi di imprenditorialità, tra cui spiccano i 6 seguenti:

1. Le piccole imprese realizzano profitti per sostenere le proprie famiglie e condurre uno stile di vita modesto. Essendo piccole e prive del fattore innovativo, le piccole imprese non riescono ad

---

<sup>1</sup> <https://in.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-entrepreneurship>



attrarre capitali di rischio per il loro buon funzionamento. I dipendenti sono di solito persone del posto o parte della famiglia. Ad esempio, parrucchieri, negozi di alimentari, idraulici, falegnami, piccole boutique...

2. Le grandi aziende spesso nascono come piccole imprese che accelerano la crescita. Sono grandi aziende con molti dipendenti e sono sostenibili perché concentrano la loro attenzione sull'innovazione e su professionisti che sanno come sostenere l'innovazione. I dipendenti lavorano solitamente in team e hanno tempo dedicato alla formazione e alle attività di team building.

3. Le **startup scalabili** partono da un'idea unica e creano un prodotto o un servizio che manca sul mercato, creando una soluzione. Questo tipo di imprese riceve fondi da venture capitalist o da altri imprenditori, come i cosiddetti business angels. Assumono dipendenti specializzati perché cercano di espandersi rapidamente e di ottenere alti profitti.

4. Le imprese internazionali operano a livello internazionale, esportando beni o servizi da un Paese all'altro. Di solito, gli imprenditori internazionali vendono prodotti o servizi a livello locale finché non raggiungono la fase di maturità ed esportano per trarre profitto dai mercati internazionali.

**5. Imprenditorialità ambientale**, nota anche come ecopreneurship e imprenditoria verde. L'obiettivo principale di queste imprese è la generazione di profitti e l'attenzione per l'ambiente. Esse cercano di sostituire i prodotti o i servizi esistenti con prodotti sicuri per l'ambiente. Oltre ai profitti, l'impresa dà priorità all'impatto sulle persone e sull'ambiente.

6. L'imprenditorialità sociale si basa sul riconoscimento dell'esistenza di un problema sociale per il quale l'imprenditore decide di adattare le attività aziendali e generare valore sociale. Sviluppano servizi, soluzioni o prodotti per risolvere problemi sociali critici, per realizzare cambiamenti sociali e per ottenere benefici sociali. Invece di concentrarsi solo sui profitti, i fondatori vogliono rendere il mondo un posto migliore in cui vivere.

## 2.2. Differenze tra imprenditorialità tradizionale e sociale

Come visto in precedenza, esistono molti tipi di imprenditorialità che si differenziano per molti fattori, come la dimensione, l'ambito, il livello di innovazione e l'attenzione all'impatto sociale.

Gli imprenditori sociali utilizzano le capacità imprenditoriali per identificare e risolvere i problemi sociali e reinvestire i profitti generati dalla vendita di prodotti o servizi.

I problemi che vogliamo affrontare possono essere definiti aspetti sociali, culturali e ambientali: inclusione dei soggetti più vulnerabili della comunità, creazione di nuove opportunità di lavoro, conservazione, sostenibilità ambientale, conservazione del patrimonio culturale, miglioramento della salute e della sicurezza. L'imprenditoria sociale esiste principalmente per soddisfare la



propria missione e ripagare la comunità, invece di essere focalizzata sul profitto ottenuto. Mentre nell'imprenditoria tradizionale il profitto viene dato agli azionisti o ai proprietari dell'azienda per aumentare la loro ricchezza, nell'imprenditoria sociale il profitto viene reinvestito per generare un impatto migliore e maggiore sulla società.

## Confronto tra imprenditorialità tradizionale e sociale

Imprenditorialità tradizionale	Imprenditorialità sociale
Il profitto appartiene al proprietario	I profitti vengono reinvestiti per il benessere della comunità.
Risposta a un'esigenza del mercato	Risolvere uno o più problemi legati ad aspetti sociali, economici o ambientali.
Il prezzo è definito per coprire i costi e ottenere un profitto.	Vendere prodotti o servizi a un prezzo accessibile/conveniente

## 2.3 Come diventare imprenditore sociale

Per essere un imprenditore professionista dovrete avere la **mentalità** del successo, almeno una **formazione specifica** che vi introduca non solo alle competenze imprenditoriali necessarie, ma anche alle conoscenze economiche e legislative che dovete conoscere per essere parte del cambiamento sociale. Oltre a queste, dovrete possedere una serie di **soft skills** indispensabili per comunicare e interagire con gli altri.

Diventare imprenditore sociale	Descrizione
Mentalità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la capacità di trasformare i problemi in soluzioni che migliorino il benessere della comunità</li> <li>- Credere fermamente e costantemente nelle proprie idee</li> </ul>



Formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potete partecipare a un corso professionale o a un percorso universitario che vi aiuti ad acquisire conoscenze su alcuni temi specifici: investimenti sociali, profitti e perdite, aree di sostenibilità; analisi finanziaria; diversificazione dei fondi.</li> </ul> <p>Cioè i 9 migliori corsi del 2022:  <a href="https://digitaldefynd.com/best-social-entrepreneurship-courses/#3_Social_Entrepreneurship_Courses_edX">https://digitaldefynd.com/best-social-entrepreneurship-courses/#3_Social_Entrepreneurship_Courses_edX</a></p>
Competenze trasversali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di gestione</li> <li>- Capacità di lavorare in gruppo e di leadership</li> <li>- Comunicazione e ascolto</li> <li>- Capacità di servizio al cliente</li> <li>- Capacità di risolvere i problemi</li> <li>- Capacità di pensiero critico</li> <li>- Capacità di pensiero strategico e di pianificazione</li> <li>- Gestione del tempo e capacità organizzative</li> </ul>
Competenze tecniche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diritto commerciale</li> <li>- Diritto civile</li> <li>- Amministrazione aziendale</li> <li>- Economia</li> <li>- Scienze politiche</li> <li>- Piano aziendale</li> <li>- Valutazione dell'azienda</li> <li>- Responsabilità/ Contabilità</li> <li>- Finanza</li> </ul>



# 3.IDEARE

## 3.1. Comprendere l'ecosistema

Diventare imprenditori richiede una buona preparazione. Avere competenze adeguate per quello che vi piace fare spesso non è sufficiente, per questo dovete fare un'analisi dei bisogni dell'area in cui vi piace lavorare per vedere se c'è un mercato per la vostra offerta. Ci sono diversi aspetti da verificare:

### **Ambiente economico locale**

Numero/% di PMI, grandi imprese, start-up ecc.

promozione per il fondatore

restrizioni di legge per mettersi in proprio/costituire nuove imprese

rischi e potenziali benefici, anche in base al genere, se applicabile

Valutazione degli accordi istituzionali

Requisiti di rafforzamento dell'identificazione

### **Opportunità per le nuove imprese**

Valutazioni dei costi

Gestione del rischio

Concorrenza nei diversi settori

Individuazione di requisiti/competenze/caratteristiche personali delle start up

Identificazione di buoni esempi come orientamento per potenziali aree di business.

Le ricerche di mercato sono una parte importante dello sviluppo di un prodotto e della creazione di un marchio. Molti pensano - non senza una buona ragione - alle persone che ti contattano per strada e ti portano in un grande ufficio, dove devi rispondere a molte domande, provare cose ecc. Questi istituti di ricerca di mercato sono di solito utilizzati da grandi operatori che possono permetterselo. Questo non vale per la stragrande maggioranza delle start-up, soprattutto nel settore dei beni culturali. Tuttavia, questo non significa che si debba fare a meno delle ricerche di mercato.



## 3.2. Amare il problema non la soluzione<sup>2</sup>

Probabilmente avrete già sentito questa citazione: "**Innamoratevi del problema, non della soluzione**" quando cercate un quadro decisionale migliore.

Ma cosa significa davvero "innamorarsi del problema"? I problemi non sono solo irritazioni di cui vorremmo liberarci? Quindi non avrebbe senso amare le soluzioni a questi fastidiosi problemi?

È nella natura umana amare le risposte, ma purtroppo proprio questa tendenza può impedirvi di trovare soluzioni davvero piacevoli. Di fronte a un problema, tendiamo a smettere di ideare non appena pensiamo di aver trovato una risposta. Questo Effetto Einstellung ci impedisce di trovare le soluzioni giuste, poiché le prime idee sono raramente le migliori. Ma la situazione peggiora quando ci inoltriamo nello sviluppo e inevitabilmente subiamo le reazioni dei clienti; preferiamo spiegare questi problemi (a volte persino incolpare i clienti) piuttosto che tornare al tavolo da disegno.

Quindi, come possiamo superare la nostra controproducente tendenza a fissarci su una soluzione specifica?

La **metodologia Lean Startup** fornisce un processo strutturato che ci aiuta a concentrarci sul problema e, attraverso la sperimentazione, a trovare la soluzione migliore.

### Fase 1: Definire il problema

In primo luogo, dovete avere ben chiaro il problema che state cercando di risolvere. Una tecnica consiste nel redigere una dichiarazione di visione che illustri come sarà il mondo dopo aver risolto il problema. Ad esempio, se state cercando di risolvere il problema delle lunghe file ai controlli di sicurezza negli aeroporti, la vostra vision potrebbe essere: "Nessun passeggero aspetterà più di cinque minuti per superare i controlli di sicurezza". Le migliori dichiarazioni di visione sono dirette e concise, in modo da essere facilmente comprensibili e ricordabili da tutti.

Sarete sorpresi da quanti team di prodotto saltano questa fase così importante. Quando si chiede di fornire una dichiarazione di visione mancante, è spesso durante le deliberazioni che il team scopre di non essere tutti sulla stessa pagina per quanto riguarda il problema che stanno cercando di risolvere. Come si fa a identificare il problema giusto? Passate del tempo con i vostri clienti. Questo vi aiuterà a raggiungere la profonda empatia con i clienti necessaria per identificare i problemi veramente significativi.

---

<sup>2</sup>Lean Startup Co. Education Program, *Decision Framework: Innamorarsi del problema, parte 1*  
<https://leanstartup.co/falling-love-problem/>; <https://www.wordsforwellness.com/blog/post/77454/what-problem-does-your-product-or-service-solve/>



In futuro, la vostra dichiarazione di visione servirà come stella polare, consentendovi di valutare le diverse soluzioni proposte in base alla loro capacità di realizzare la vostra visione. Fare continuamente riferimento alla vostra visione è un modo per dimostrare il vostro amore per il problema.

## **Fase 2: Testare le soluzioni**

Inoltre, quando vi vengono in mente delle idee, non sentite il bisogno di smorzare l'entusiasmo che può nascere. La passione è utile per rendere il processo divertente e coinvolgente. Tuttavia, è possibile passare in modo soddisfacente dalla concentrazione su un'idea all'ideazione di altre soluzioni scrivendo l'idea. È utile anche iniziare con un obiettivo, ad esempio impegnarsi a proporre sette idee. In questo modo sarete onesti nel continuare l'ideazione anche se pensate di aver già trovato la risposta.

Ricordate che prima di testare un'idea particolare, è necessario chiarire le ipotesi principali che si stanno facendo per far funzionare l'idea. Queste ipotesi guideranno gli esperimenti condotti nel ciclo di feedback Costruisci-Misura-Impara e vi permetteranno di capire rapidamente se la vostra idea funzionerà così com'è, se può essere migliorata o se deve essere abbandonata per un'altra idea.

Se vi capita di innamorarvi di un'idea in particolare, potete fare in modo che sia la prima a passare attraverso il ciclo Costruisci-Misura-Impara. Avrete molte altre idee pronte e in attesa di essere elaborate se si scopre che la soluzione che stavate desiderando non era quella giusta. Passare con resilienza e determinazione all'idea successiva, quando quella che vi entusiasmava non ha funzionato, è un altro modo per dimostrare il vostro amore per il problema.

## **Fase 3: utilizzare il quadro decisionale per innamorarsi della soluzione giusta**

Infine, innamorarsi del problema significa impegnarsi ad acquisire empatia con il cliente, a prendere in considerazione un'ampia gamma di idee e a sperimentare con i clienti. Dovete sentirvi in colpa se vi siete innamorati di una soluzione? Certo che no, purché seguiate un processo strutturato che vi permetta di dire addio a una soluzione che non funziona e di innamorarvi di quella successiva!

### **Identificare un prodotto o un servizio per risolvere il problema.**

Non c'è azienda senza prodotto. Naturalmente, il prodotto può essere anche un servizio e i prodotti non devono essere necessariamente fisici: Anche un corso online o un e-book sono prodotti. In ogni caso, il prodotto è la base del vostro successo imprenditoriale. Tuttavia, la politica di prodotto comprende generalmente tutte le decisioni e le azioni che sono direttamente collegate al prodotto. Anche:

- Quali prodotti (o solo uno?) offro?
- Qualità del prodotto



- Servizi intorno al prodotto
- imballaggio
- Marcatura (cioè con quale marchio il prodotto deve essere venduto)

Inoltre, le questioni relative all'ampiezza e alla profondità dell'offerta appartengono anche all'area della politica di prodotto, soprattutto nel settore dell'innovazione.

In termini di ampiezza del prodotto, esistono due estremi: il generalista (una gamma molto ampia di prodotti/servizi) e lo specialista (prodotti/servizi altamente specializzati offerti in un segmento chiaramente definito).

Nel vostro settore di attività imprenditoriale, sarete molto probabilmente degli specialisti - di solito si tratta di prodotti di nicchia, che potete trattare in modo approfondito grazie a conoscenze o interessi particolari.

La costruzione di un marchio è da un lato una scienza in sé, dall'altro è in realtà "solo" un sottoprodotto di un concetto aziendale intelligente.

Oggi, tuttavia, in alcuni ambienti vige già il principio che ogni innovazione, ogni nuova idea commerciale debba essere concepita dal marchio. Anche questo non è sbagliato. Pensare dal punto di vista del marchio significa sviluppare fin dall'inizio un concetto aziendale olistico che sia coerente sia all'interno che all'esterno e in cui sia sempre chiaro cosa rappresenta questa azienda.

Il primo approccio - dopo un esame generale della fattibilità economica della vostra idea imprenditoriale (cioè se potete guadagnare con essa) - è la ricerca di mercato. Con essa avete già determinato chi potrebbe acquistare il vostro prodotto e perché o quali sono le esigenze del vostro gruppo target.

Quando si parla di un marchio, molti pensano prima di tutto al logo e a un sito web di lusso. Ma un marchio è molto più di un semplice logo. Essere un marchio significa avere un reale valore di riconoscimento, perché incarna determinati valori e punti di vendita unici.

La questione di ciò che vi rende speciali e di ciò che rappresentate è importante almeno quanto il design visivo. Si dice spesso che un marchio deve essere letteralmente memorabile. Quindi, deve valere la pena di essere ricordato. All'inizio può sembrare un'affermazione banale, ma non è così.

Se non state offrendo un prodotto unico e completamente nuovo, ci sono altri che offrono qualcosa di simile. Come potete far capire alle persone che dovrebbero acquistare il vostro prodotto (o utilizzare il vostro servizio, ecc.)?

Un esempio: Se aprite uno snack bar turco, probabilmente ce ne sono già alcuni. Il fatto che



offriate "cucina turca originale" non sarà più un vero e proprio USP (Unique Selling Point).

È quindi importante pensare, prima ancora di iniziare, a cosa vi rende diversi dagli altri fornitori (davvero!). Questo è essenziale anche per un business plan.

Ma cosa significa veramente differenziare? È sempre un'impresa ardua. Realisticamente, ovviamente, quasi nessuno ha un'innovazione unica. Ma chi apre il decimo salone di parrucchiere nel proprio quartiere deve offrire qualcosa di più della USP:

- tutti i tagli top della stagione
- Appuntamento senza preavviso
- Wash&Cut a partire da 10€

In pratica, spesso si presenta in questo modo, ma questo non ha nulla a che vedere con un concetto di marchio intelligente. Perché alcune aziende hanno successo anche con la centesima copia della stessa idea commerciale? Perché la domanda è sufficientemente alta. Allora, e solo allora, una cosa del genere può funzionare. Soprattutto se si vuole ottenere una sovvenzione (ad esempio una sovvenzione per l'avviamento), di solito bisogna prestare molta attenzione al fatto che l'azienda abbia una sufficiente USP.

Chi inizia a operare nel campo del patrimonio sociale a volte è più facile, perché non c'è molta concorrenza. Supponendo di voler aprire un museo del traino in cui i visitatori possono trainare un pezzo lungo le vecchie vie di traino, (probabilmente) non c'è ancora troppa concorrenza. La USP è quindi facile da trovare:

Siamo l'unico museo del traino nel nord della Germania (se è vero).

Ma attenzione: non dimenticate mai che avere un punto di vendita unico non significa che sia un'idea commerciale valida. Forse non interessa a nessuno. Forse è troppo costosa. Forse è legalmente problematica. Ci sono sempre diversi fattori da considerare.

Anche se avete una USP, non significa che dobbiate limitarvi a quella. Si possono aggiungere altri punti, ad esempio:

- Serviamo solo il cibo disponibile al momento del traino.
- Ci impegniamo per la sostenibilità: non ci sono stoviglie di plastica ecc.

Il logo deve incarnare questi valori. La cosa migliore da fare è creare un briefing per il vostro grafico, che sarà particolarmente importante per il vostro marchio.

Per questo motivo, prima di lanciare un prodotto, è consigliabile effettuare una ricerca di mercato.



## Ricerca di mercato

Le ricerche di mercato sono una parte importante dello sviluppo di un prodotto e della creazione di un marchio. Molti pensano - non senza una buona ragione - alle persone che ti contattano per strada e ti portano in un grande ufficio, dove devi rispondere a molte domande, provare cose ecc. Questi istituti di ricerca di mercato sono di solito utilizzati da grandi operatori che possono permetterselo. Questo non vale per la stragrande maggioranza delle start-up, soprattutto nel settore dei beni culturali. Tuttavia, questo non significa che si debba fare a meno delle ricerche di mercato. Esistono metodi classici di ricerca di mercato come sondaggi faccia a faccia, sondaggi online e interviste telefoniche che non richiedono un grande esborso finanziario per conoscere il vostro gruppo target.



# 4.LANCIO

Per lanciare un'impresa, è necessario formulare il modello di business e verificare la fattibilità della propria idea imprenditoriale. Proponiamo di utilizzare il Lean Canvas, un metodo di business plan di una pagina per le startup, per formulare il modello di business. Inoltre, proponiamo diverse attività che vi aiuteranno a capire se la vostra idea di business è adatta al mercato.

## 4.1 Lean Canvas

Il **Business Model Canvas** è un metodo di business plan di una pagina. Utilizza una strategia di soluzione dei problemi per formulare un modello di business e offre un diagramma visivo con elementi che descrivono la proposta di valore, l'infrastruttura, i clienti e le finanze di un'azienda o di un prodotto.

Il Business Model Canvas è un ottimo strumento per analizzare e visualizzare il vostro modello di business!

Il modello di Business Model Canvas è stato introdotto nel 2004 da Alexander Osterwalder, teorico aziendale, autore, oratore, consulente e imprenditore svizzero.

Per avviare un'impresa, proponiamo di utilizzare il **Lean Canvas**. Si tratta di una versione del Business Model Canvas adattata da Ash Maurya nel 2010 appositamente per le startup. Il Lean Canvas si concentra sull'affrontare i problemi e le soluzioni dei clienti in senso lato e sul fornirli ai segmenti di clientela attraverso una proposta di valore unica.

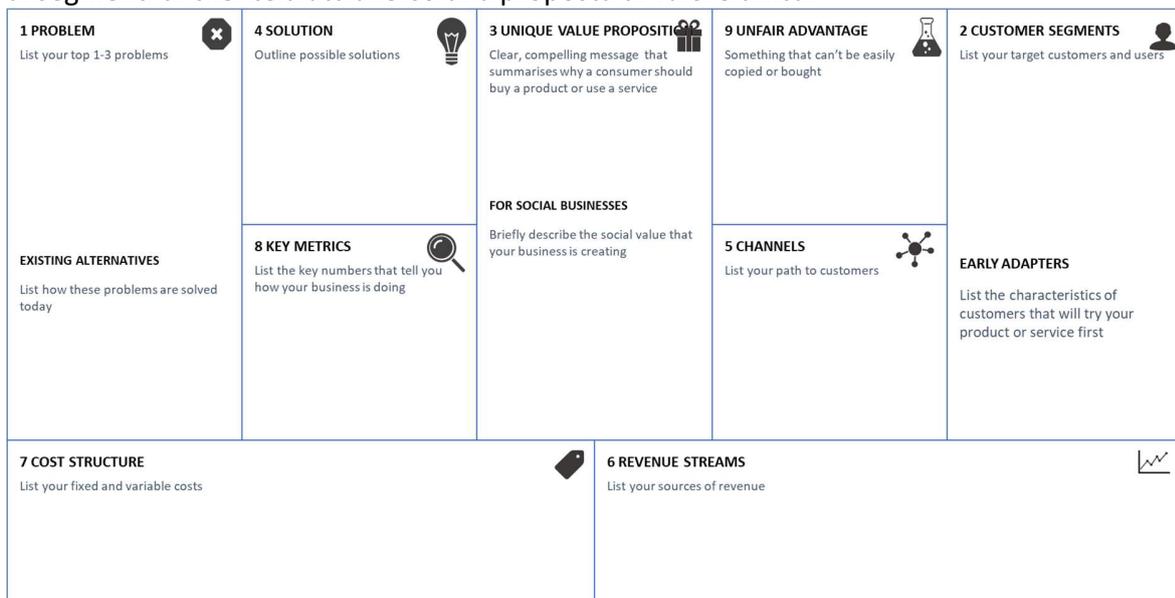


Fig. 01 Business Model Canvas



Il Lean Canvas ha 9 elementi costitutivi:

1. **PROBLEMA** - identificate 1-3 problemi che i vostri potenziali clienti hanno e che voi state affrontando con il vostro prodotto o servizio. Qui dovrete anche elencare le alternative esistenti per risolvere questi problemi.
2. **SEGMENTI DI CLIENTI** - identificate e descrivete i vostri potenziali clienti e utenti (in termini di età, sesso, livello di reddito, ecc.). Inoltre, caratterizzate gli early adopters che proveranno per primi il vostro prodotto o servizio.
3. **PROPOSTA DI VALORE UNICO** - formulate un messaggio chiaro e convincente che riassume il motivo per cui un consumatore dovrebbe acquistare il vostro prodotto o utilizzare un servizio. Le imprese sociali devono illustrare il valore sociale che la loro attività sta creando.
4. **SOLUZIONI** - delineare le possibili soluzioni ai problemi individuati nel blocco di costruzione n. 1.
5. **CANALI** - elencate il vostro percorso verso i clienti descrivendo come il vostro prodotto o servizio li raggiungerà.
6. **FONTI DI REDDITO** - elencate le vostre fonti di reddito nella gestione di un'impresa.
7. **STRUTTURA DEI COSTI** - elencare i costi di gestione dell'azienda.
8. **METRICHE CHIAVE** - elencate i numeri chiave che vi diranno come sta andando la vostra attività.
9. **VANTAGGIO INGIUSTO** - identificate se c'è qualcosa che non può essere facilmente copiato o acquistato, creando per voi un vantaggio "ingiusto" rispetto ai vostri concorrenti.

Per creare il vostro Lean Canvas, tutto ciò che vi serve è un foglio di carta, dei foglietti adesivi e delle penne. Dopo aver lavorato su tutti questi elementi, avrete un quadro dettagliato del vostro modello di business.

I campi della tela possono essere continuamente aggiornati per riflettere eventuali nuovi sviluppi.

## 4.2 Convalidare l'idea

È molto importante convalidare le idee imprenditoriali in anticipo per evitare di sprecare tempo e risorse nella creazione di un prodotto o di un servizio che non sarà redditizio.

Per questo motivo utilizziamo la validazione dell'idea, un processo di verifica e validazione della vostra idea prima del lancio del vostro prodotto o servizio. Lo scopo è quello di assicurarsi che il vostro prodotto o servizio abbia un reale potenziale sul mercato.

Abbiamo fornito un elenco di domande a cui dovete rispondere prima di portare avanti la vostra idea.

- Esiste un mercato per il prodotto o il servizio che intendete offrire? Le persone sono disposte ad acquistare il vostro prodotto o servizio?
- Se esiste un mercato, è abbastanza grande? Avrete abbastanza clienti per rendere la



- vostra attività redditizia?
- Le persone sono disposte a pagare il prezzo che avete in mente?

Per trovare le risposte a queste domande, potete utilizzare diversi metodi. La ricerca su Internet può fornire informazioni sui concorrenti e sul pubblico target. Potete anche consultare i forum specializzati, che vi aiuteranno a ottenere una visione più mirata e dei contatti.

Uno strumento molto utile sono le interviste ai potenziali clienti. Chiedete loro quali sono le motivazioni, le preferenze, le esigenze e i prodotti e servizi che utilizzano attualmente.

Le interviste possono essere faccia a faccia, online, utilizzando questionari, ecc. La chiave è trovare le persone giuste: non chiedete a parenti o amici, ma concentratevi sui vostri potenziali clienti.

La convalida dell'idea potrebbe mostrare che il vostro prodotto o servizio non ha una forte validità, nel qual caso potete usarla per migliorare la vostra idea e ripetere il processo di convalida.

## 4.3 Pitch and Grow

Il pitching negli affari si riferisce alla presentazione di idee imprenditoriali a un'altra parte. Fondamentalmente, un pitch aziendale è: una breve presentazione in cui si descrive un'azienda, indipendentemente dal tipo di attività svolta e dal grado di sviluppo dell'idea commerciale centrale.

Gli elementi cardine del pitch perfetto per una start-up consistono nel presentare: il problema/bisogno che l'idea imprenditoriale vuole risolvere/soddisfare, il rapporto soluzione/prodotto, lo studio del team e gli investimenti necessari, l'aspetto relativo ai concorrenti e al mercato di riferimento. E ancora, lo sviluppo del pitch non può prescindere da un modello di business (come l'idea imprenditoriale crea, distribuisce e cattura il valore) e da una roadmap che definisca le attività e i passi fondamentali per la crescita del progetto imprenditoriale. Questo progetto può essere illustrato nello spazio di due o tre minuti - in questo caso si parla di "lift pitch", per catturare l'attenzione dell'interlocutore nel tempo tipico di una corsa in ascensore - oppure presentato in un contesto meno formale e più amichevole, come durante un aperitivo ("pitch and drink").

Prima di iniziare a creare il vostro modello di business pitch, dovrete concentrarvi su:

- A chi si rivolge la presentazione - **Chi è il mio pubblico?**
- Quali sono gli obiettivi di questa presentazione - **Cosa voglio ottenere con questa presentazione?**
- Come si svolgerà la presentazione: la  **presenterò di persona o la invierò via e-mail?**  
**Utilizzerò componenti audiovisivi**



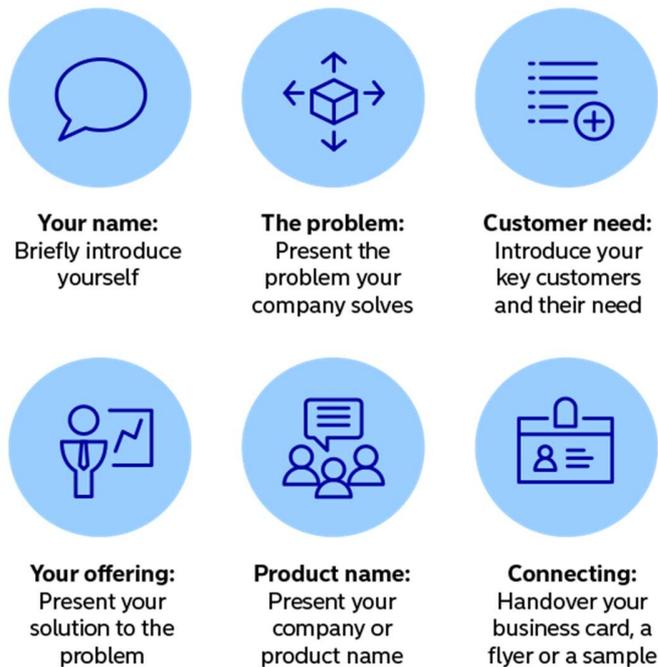


Fig. 02 Perfezionare il proprio business pitch (Nordea, 2022)

La Piazzola può seguire lo schema presentato in precedenza (Nordea, 2022), iniziando con:

- 1) Introduzione;
- 2) Presentazione del problema;
- 3) Esigenze del cliente;
- 4) La soluzione;
- 5) Nome del prodotto e
- 6) Collegamento in rete.

Maggiori informazioni qui:

<https://www.nordea.fi/en/business/your-company/start-your-business/perfect-your-business-pitch.html>

**Suggerimento:** guardate i pitch degli altri e rivedeteli prima di lavorare al vostro: vi aiuterà a essere più razionali nel vostro.

# 5. GESTIRE LA PROPRIA ATTIVITÀ

## 5.1. Costruire e gestire il team

La scelta dei partner giusti e la costruzione del giusto team a supporto dell'azienda è un dettaglio che può determinare in ultima analisi il suo stesso futuro.

Il processo di costruzione e gestione del team prevede solo quattro fasi:

### **Costruire il puzzle**

È importante scegliere le persone giuste per le posizioni giuste. Studiate attentamente il background di ogni candidato e cercate di "abbinare" i suoi talenti e le sue capacità alle esigenze del momento.

Idealmente, i membri del team dovrebbero "completarsi" a vicenda in termini di capacità e di apporto allo sforzo comune.

### **Mostra fiducia**

Dando fiducia ai membri più esperti del team, si crea essenzialmente una sorta di gerarchia all'interno del team. Tuttavia, questa scelta ha aspetti sia positivi che negativi: da un lato, si ottiene una struttura che può accelerare in modo significativo alcuni processi, ma dall'altro c'è il rischio che la persona a cui si assegnano i compiti si preoccupi più della propria promozione ed eventualmente del mantenimento della posizione che dell'avanzamento del progetto in corso.

Come potete ridurre in modo significativo quest'ultima possibilità? Semplicemente, coinvolgendovi personalmente nelle questioni relative al funzionamento del team e, in particolare, comunicando direttamente con i membri del team e registrando tutto ciò che hanno da dirvi.

### **Contatto e registrazione**

Cercate di scoprire da soli, parlando con i membri del vostro team, come si sentono realmente quando lavorano per la vostra azienda. Cercate di ottenere risposte convincenti a domande come, ad esempio, quali membri del team lavorano ancora in armonia tra loro dopo un certo periodo di tempo, quali sono ancora "sanguinanti" per il progetto in questione, quali hanno obiezioni ai processi e, soprattutto, perché mantengono obiezioni e riserve.

È l'unico modo per mantenere alto il morale e, soprattutto, per migliorare l'efficacia del team.

### **Mettere a punto i dettagli e ripetere se necessario**

L'evoluzione del vostro team è un processo continuo e ininterrotto che non si ferma dopo la selezione dei membri o addirittura con il completamento del primo progetto. Una lotta che mira alla perfezione, definita attraverso la semplificazione dei processi, la limitazione delle perdite di tempo e l'assunzione di progetti sempre più impegnativi, che (si spera) porteranno ricompense economiche e morali sempre maggiori.



## 5.2. Trovare partner per crescere<sup>3</sup>

Le aziende di successo si trovano spesso ad avere bisogno di maggiori risorse e partner. Sapere come trovarli può essere difficile, ma non impossibile. Organizzazione, perseveranza e pazienza vi ripagheranno nella ricerca di nuovi investitori e partner commerciali. Trovare un partner commerciale può aiutarvi a superare le vostre carenze e la vostra partnership può aiutarvi a trasformare una debolezza in un punto di forza. I migliori partner commerciali non solo completano i punti di forza dell'altro, ma compensano anche le rispettive debolezze. Ecco alcuni modi per cercare e coinvolgere potenziali partner.

### **Identificare altre organizzazioni e contattarle**

Voi e gli altri membri del team potete stilare un elenco di potenziali organizzazioni partner. Il punto di contatto tra le due organizzazioni dovrebbe essere il membro del team più esperto del potenziale partner. È consigliabile che un membro del team si dedichi a esplorare le proprie reti per trovare potenziali partner. I precedenti datori di lavoro e manager potrebbero conoscere altre organizzazioni da contattare. Voi e i vostri collaboratori potete parlare con i membri della vostra famiglia per vedere se ci sono potenziali partner all'interno delle vostre reti familiari. Partner e investitori sono spesso a un'e-mail, a una telefonata e a una conversazione di distanza. Prendete l'iniziativa e contattateli.

### **Conoscere se stessi e i potenziali partner**

È importante sapere quali sono i vostri obiettivi a breve e a lungo termine o ampliare la vostra lista di potenziali partner. Fate una ricerca preliminare sul personale importante e sulla storia di un'organizzazione; può essere fondamentale per trovare il partner giusto. Questo può garantire che le partnership e le relazioni che coltivate con altre aziende o organizzazioni siano produttive, amichevoli e utili a lungo termine.

### **Definizione della relazione**

Quando finalmente scegliete l'organizzazione partner, dovete considerare anche la portata e l'estensione della vostra relazione. Su quali questioni volete collaborare? Quali questioni volete gestire separatamente? Tutte queste domande devono trovare risposta nel momento in cui si stabiliscono le partnership. La mancata definizione dei ruoli e delle responsabilità può portare a potenziali confusioni e a una cattiva comunicazione in futuro.

Trovare e selezionare la giusta organizzazione partner è un compito importante per ogni aspirante imprenditore. Ogni imprenditore dovrebbe fare una ricerca accurata su chi vuole diventare partner e per quali motivi.

---

<sup>3</sup><https://ylai.state.gov/expand-your-horizon-explore-new-ways-to-find-partners-and-grow-your-business/>



## 5.3 Strumenti e risorse

In un mondo sempre più virtuale come quello odierno, è particolarmente importante poter gestire la propria attività a distanza e disporre di tutti gli strumenti necessari per rimanere competitivi e crescere. Dalla creazione e manutenzione di un sito web professionale ai contatti con i clienti e i membri del team, l'utilizzo di strumenti online è un modo economico ed efficace per gestire le relazioni e le operazioni aziendali.

Per far crescere la vostra azienda, dovete adottare un approccio strategico alla gestione contabile, al miglioramento della forza lavoro e alla creazione di campagne di marketing di successo. Per crescere, non solo è necessario gestire bene l'azienda, ma anche adottare un approccio proattivo e mantenere una costante attenzione al suo futuro.

I sistemi di gestione dei progetti online tracciano e gestiscono la durata di un progetto, offrendo funzionalità che vanno dalla pianificazione alla definizione del budget, fino all'assegnazione dei singoli compiti ai membri del team. Fornendo a ciascun membro una visione aggiornata dei progressi, i team possono coordinarsi e collaborare meglio per portare a termine un progetto. Esistono decine di sistemi di questo tipo. Alcuni sono gratuiti, altri in abbonamento.

Secondo le recensioni delle principali riviste di informatica, i primi 10 sono i seguenti:



GanttPro - Il migliore per i principianti

**teamwork.**

Lavoro di squadra - Il meglio per il lavoro con i clienti



Zoho Projects - Il meglio per i team piccoli e in crescita

**celoxis**

Celoxis - Miglior valore

**LiquidPlanner**

LiquidPlanner - Il migliore per la programmazione automatizzata





ProofHub - Il meglio per il proofing



Redmine - Il migliore per la gestione di progetti open source



Smartsheet - Il migliore per le automazioni



TeamGantt - Il migliore per un facile inserimento nei diagrammi di Gantt



Wrike - Il migliore per la gestione dei progetti e del lavoro in entrata

Questi strumenti sono particolarmente utili per risparmiare tempo e migliorare la produttività di un'azienda. Coprono tutte le esigenze del team e portano a termine con successo ogni processo e sfida. Utilizzano in modo efficiente il tempo dei membri dell'azienda e migliorano la qualità dei servizi offerti.



# 6. MONITORARE, VALUTARE E VALIDARE

## 6.1. Come monitorare le proprie prestazioni

### **Decidere le metriche**

Questa è la vostra carriera, non quella di nessun altro. Scoprite come volete misurare il vostro sviluppo. Alcune di queste misurazioni possono essere gli obiettivi, le scadenze e le tempistiche stabilite dal vostro capo, ma altri parametri dovrebbero riguardare i vostri scopi e obiettivi personali. Rendete i vostri obiettivi SMART: specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e limitati nel tempo.

### **Riflettere su se stessi**

Per monitorare le prestazioni rispetto agli obiettivi e alle metriche, riflettete regolarmente sulle vostre prestazioni. Alla fine di ogni settimana, rivedete gli obiettivi e le metriche e chiedetevi: cosa è andato bene? Cosa non è andato bene? Cosa si può fare per migliorare?

### **Rileggete la vostra descrizione del lavoro**

Studiatelo con attenzione e valutatevi onestamente rispetto ai requisiti elencati. Questo è solo per i vostri occhi, quindi non c'è bisogno di indorare la pillola: scrivete tutti i vostri successi e i vostri errori. Se non vi è stata fornita una descrizione del lavoro, o non ne avete più una disponibile, scrivete le vostre specifiche sugli standard minimi per svolgere il vostro lavoro.

### **Cercare continuamente un feedback**

Chiedete al vostro capo di svolgere un ruolo attivo nel vostro sviluppo, in modo da avere la certezza che state apprendendo le competenze che vi renderanno idonei per le promozioni future. Conservate le copie di tutti i documenti che, direttamente o indirettamente, forniscono indicazioni sulle vostre prestazioni, in modo da poter seguire i vostri progressi. Considerate la possibilità di chiedere a un collega fidato se è d'accordo con le vostre valutazioni, oppure rivolgetevi a una figura di alto livello all'interno della vostra organizzazione che potrebbe essere disposta a fungere da mentore.

### **Andare avanti**

Sviluppate una strategia per migliorare le aree più deboli e prendete nota di ciò che avete fatto per migliorare. Durante la valutazione formale delle prestazioni, sarete pronti a mostrare al vostro manager ciò che avete fatto. Ricordate di comunicare i vostri piani di sviluppo personale al vostro capo, al vostro mentore o a qualsiasi altro responsabile dell'azienda; contattateli regolarmente, in modo che possano aiutarvi a orientarvi nella giusta direzione.



Se volete scavare più a fondo nelle vostre prestazioni, i profili psicometrici come il DISC o il Modello dei Cinque Fattori possono darvi indicazioni sul vostro comportamento, sulla compatibilità con gli altri, sul contributo del team e sull'adattamento al ruolo.

## Come monitorare le prestazioni del personale

Se nella vostra organizzazione ci sono membri del team che hanno prestazioni insufficienti, li osservate come un falco durante la giornata o mettete in atto misure per monitorare le loro prestazioni?

La seconda opzione è sicuramente un modo più efficace per trasformare i vostri dipendenti in superstar ad alte prestazioni.

Invece di aspettare una revisione annuale o di annotare infinite note, ecco 7 modi per monitorare le prestazioni del personale e ottenere il meglio da tutti...

### 1. Utilizzare un software di monitoraggio

Uno dei modi più efficaci per monitorare le prestazioni del personale è quello di utilizzare un software progettato proprio per questo. Questo software consente di tenere traccia delle attività e di analizzare i dati relativi ai compiti svolti dal personale durante la giornata. Questa piattaforma può non solo rivelare chi è in difficoltà e ha bisogno di supporto, ma anche individuare gli arretrati e migliorare la produttività dell'intero team.

Per motivare il vostro team, insistete sull'uso di una classifica presente in molti strumenti software di monitoraggio. Non c'è nulla di male nell'aggiungere un po' di sana competizione tra i vostri collaboratori.

### 2. Effettuare regolarmente il check-in

Se state monitorando le prestazioni del personale, è probabile che abbiate già preso provvedimenti per gestire in modo costruttivo le prestazioni scadenti con il dipendente interessato. Di tanto in tanto, fate il check-in in un momento non programmato, in modo da poter valutare la loro produttività. Se gli date un orario prestabilito, non avrete un quadro completo del loro rendimento.

È anche un buon modo per far capire loro che ci tenete e che siete a disposizione per sostenerli.

### 3. Stabilire gli obiettivi

Per monitorare le prestazioni e la produttività, sedetevi con ogni membro del team e fissate degli obiettivi individuali, di reparto o di squadra. Questi obiettivi non solo mostrano la produttività di ciascuno a seconda del raggiungimento degli obiettivi, ma sono anche un modo semplice per



motivare tutti.

Più obiettivi si fissano in base alle prestazioni, più i collaboratori saranno motivati a fare meglio dell'ultima volta.

#### **4. Implementare gli strumenti di autocontrollo**

A volte, il modo per aumentare la motivazione e capire se i membri del personale vogliono davvero eccellere è quello di permettere loro di monitorare se stessi e le proprie prestazioni.

L'implementazione di liste di controllo, registri delle attività e la creazione di programmi aiutano a creare l'iniziativa per fare bene. Non solo, ma aumenta anche il coinvolgimento e la spinta personale al successo.

A lungo termine, questo li aiuta ad acquisire nuove competenze, come la gestione del tempo, la risoluzione dei problemi, la responsabilità e altro ancora.

#### **5. Chiedere un po' in giro**

Non è necessario raccogliere informazioni su ogni passo compiuto dai membri del personale durante la giornata. Chiedete ai vostri colleghi e agli altri manager quali sono state le loro interazioni con determinati dipendenti e tenetele in relazione alle loro prestazioni lavorative. Non si tratta di chiedere una valutazione delle prestazioni, ma una descrizione di quanto hanno fatto bene in un compito o in un progetto.

Ovviamente non è possibile monitorare i dipendenti in prima persona, quindi chiedere a una manciata di persone può aiutare a capire meglio.

#### **6. Analizzare e premiare**

Se notate che i vostri dipendenti stanno ottenendo risultati migliori, premiateli e date loro un riconoscimento. In questo modo si trasmette un messaggio chiaro su come sono apprezzati e le loro prestazioni non sono passate inosservate.

Se si fa in modo che questa sia un'abitudine meritata, si possono motivare i dipendenti a lavorare con standard più elevati perché sono apprezzati.

#### **7. Coinvolgerli**

Se si escludono i dipendenti e non li si coinvolge nel monitoraggio delle loro prestazioni, non li si motiverà. Se le loro prestazioni sono insufficienti, sedetevi con loro per aiutarli a trovare la causa principale e poi trovare soluzioni su come cambiare le prestazioni. Ad esempio, si possono definire insieme degli obiettivi o organizzare riunioni periodiche per discutere delle prestazioni recenti.



Questo non solo vi rende più accessibili, ma significa che i dipendenti sono più motivati se è chiaro che volete che le loro prestazioni migliorino e non prendete decisioni affrettate.

Monitorare il personale potrebbe essere la parte più facile, ma ciò che può essere difficile è comunicare con i membri del personale il motivo per cui sono sotto il microscopio. Il vostro approccio è fondamentale e queste conversazioni possono fornirvi le competenze necessarie per affrontare conversazioni potenzialmente difficili in futuro.

## 6.2. Tecniche di validazione aziendale

Avete proposto un'idea commerciale innovativa, avete raccolto i primi finanziamenti e credete di avere le carte in regola per diventare imprenditori. Qual è il prossimo passo?

È il momento di convalidare il potenziale di mercato della vostra offerta.

### QUAL È LA VALIDAZIONE DEL MERCATO?

**La convalida del mercato** è il processo che consente di determinare se esiste un bisogno del vostro prodotto nel mercato di destinazione. La validazione della vostra idea imprenditoriale può permettervi di prevedere ragionevolmente se le persone acquisteranno il vostro prodotto o servizio e se la vostra attività sarà redditizia.

È importante convalidare la vostra idea fin dalle prime fasi del processo imprenditoriale per evitare di sprecare tempo e risorse nella creazione di un prodotto che non è adatto a voi. La convalida del mercato può anche infondere fiducia agli investitori, ai finanziatori e alle banche che stanno valutando di finanziare la vostra startup.

Attraverso il processo di convalida della vostra idea imprenditoriale, potete comprendere più a fondo come il vostro prodotto risponda o meno ai punti dolenti dei vostri clienti target. Gli approfondimenti ottenuti possono aiutarvi a creare un'offerta che non solo risponda alle esigenze del vostro segmento di mercato, ma che vi faccia guadagnare i primi clienti paganti.

Ecco cinque passi per determinare la validità di mercato della vostra impresa.

### **1. Scrivere obiettivi, presupposti e ipotesi**

Scrivere gli obiettivi della vostra attività è il primo passo per la validazione del mercato. Il processo di articolazione della vostra visione può illuminare qualsiasi ipotesi e fornire un obiettivo finale.



Chiedetevi:

- Qual è il valore del mio prodotto?
- Chi è il pubblico di riferimento e quali ipotesi ho fatto su di lui?
- Cosa differenzia il mio prodotto da quelli esistenti?
- Quali ipotesi ho sul mio prodotto, sui prezzi e sul modello di business?

Rispondere a queste domande può aiutarvi a comunicare il valore e i fattori di differenziazione del vostro prodotto e a far emergere ipotesi e presupposti ancora da testare e verificare.

## **2. Valutare le dimensioni e la quota di mercato**

Prima di procedere con la vostra impresa, stimate le dimensioni del vostro mercato di riferimento e la quota di mercato che potreste potenzialmente conquistare. In questo modo potrete valutare il potenziale della vostra attività e giustificarne il lancio.

Nel corso online Entrepreneurship Essentials, il professore della Harvard Business School William Sahlman utilizza il rivenditore di materassi Casper per illustrare questa idea. Nel 2014, i fondatori di Casper hanno valutato le dimensioni del mercato per il loro prodotto confrontando i suoi fattori di differenziazione con il mercato più ampio. Per Casper, questi fattori di differenziazione comprendevano il modello commerciale online, la finestra di restituzione di 100 giorni e il materiale in schiuma viscoelastica utilizzato nei materassi.

Basandosi sulle statistiche del mercato dei materassi dell'epoca, tra cui le unità vendute all'anno, la percentuale di mercato detenuta dai materassi in schiuma e il numero di rivenditori di materassi che erano marchi di e-commerce, i fondatori di Casper hanno ristretto il campo dei segmenti su cui puntare e hanno stabilito che potevano detenere alcuni punti percentuali della quota di mercato totale dei materassi.

Fate questo esercizio per il vostro mercato di riferimento. Per prodotti simili al vostro, ricercate i dati di vendita, il numero e la quota dei produttori attuali e la percentuale del mercato totale del vostro segmento. Stabilite dove il vostro prodotto si inserisce nel mercato e valutate quanta parte di esso potrebbe possedere la vostra azienda.

## **3. Volume di ricerca di termini correlati**

Un altro modo per valutare la validità di mercato della vostra idea imprenditoriale è quello di ricercare il volume di ricerca mensile dei termini correlati al vostro prodotto o alla vostra missione. Quando i consumatori hanno bisogno di un prodotto o di un servizio, spesso utilizzano un motore di ricerca per vedere cosa offre il mercato.

È possibile utilizzare una serie di risorse per verificare i volumi di ricerca mensili, come ad esempio Moz. Nel caso di Casper, un termine di ricerca correlato potrebbe essere "materasso in schiuma".



Secondo Moz, il termine raccoglie più di 11.500 ricerche mensili, il che indica una domanda per il prodotto.

Se il volume di ricerca del vostro prodotto non è elevato, utilizzate termini che esprimano l'intento del cliente. Ad esempio, se progettate un materasso realizzato con un nuovo materiale di sostegno, potreste cercare quante persone cercano "il miglior materasso per chi soffre di lombalgia". I dati di Moz indicano che la query produce 240 ricerche mensili.

Questo tipo di volume di ricerca per una query più lunga e specifica non è trascurabile. Anzi, può essere utilizzato per avvalorare l'ipotesi che ci sia un bisogno del vostro prodotto.

#### 4. Conduzione di interviste di convalida dei clienti

Condurre interviste con il vostro segmento di mercato target può essere un modo efficace per conoscere il potenziale del vostro prodotto. Questa iniziativa può comprendere l'assunzione di una società di ricerche di mercato per condurre focus group, l'invio di un sondaggio online o la semplice richiesta di una conversazione con qualcuno.

Chiedete ai potenziali clienti quali sono le loro motivazioni, preferenze, esigenze e i prodotti che utilizzano attualmente. Riprendete l'elenco creato nella prima fase del processo di convalida del mercato e formulate le ipotesi e i presupposti che avete formulato come domande agli intervistati. Siate aperti al feedback che ricevete e registratelo per un uso futuro.

Il feedback potrebbe indicare che il vostro prodotto non ha una forte validità di mercato, nel qual caso potrete utilizzarlo per migliorare la vostra offerta e ripetere il processo di validazione del mercato.

#### 5. Testate il vostro prodotto o servizio

Una volta stabilito che c'è spazio per il vostro prodotto sul mercato, assicuratevi di mettere al mondo la versione più utile e intuitiva. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso test alfa e beta.

**L'alpha test** è il momento in cui i dipendenti interni testano un prodotto in una fase iniziale. Lo scopo dell'alpha testing è quello di eliminare eventuali bug, problemi o idiosincrasie del prodotto prima che venga reso disponibile agli utenti esterni.

**Il beta testing** consiste nel testare un prodotto da parte di un gruppo limitato di utenti reali, esterni, ai quali viene chiesto di identificare i problemi. Nel caso di un software o di un'applicazione, il beta testing potrebbe essere aperto al pubblico con un avviso che informa gli utenti che la versione che stanno testando non è ancora pronta.



Testare il vostro prodotto con utenti reali può rivelarsi prezioso per valutare la validità del mercato. Se il mercato ne ha bisogno, ma il vostro prodotto è difettoso, complesso o difficile da usare, i clienti potrebbero optare per l'offerta di un concorrente. Il feedback dei beta tester può aiutarvi a sfruttare e soddisfare meglio le esigenze dei clienti.

### **TRASFORMARE IL FEEDBACK IN AZIONE**

In *Entrepreneurship Essentials*, l'imprenditorialità viene descritta come un "processo di scoperta". Per stabilire se il vostro prodotto è adatto al mercato, dovete cercare un riscontro che convalidi le vostre convinzioni sulla vostra offerta.

L'imprenditorialità richiede flessibilità e duro lavoro. Se vi prendete il tempo necessario per delineare i vostri obiettivi e le vostre ipotesi, valutare il mercato, intervistare i potenziali clienti e condurre dei test, potrete raccogliere le informazioni necessarie per costruire la versione migliore del vostro prodotto.



# 7.SOSTENERE LA VOSTRA IMPRESA

Avviare una nuova attività non è un compito facile, richiede impegno, forza interiore, resilienza, un business plan ben strutturato, una buona mentalità per navigare nella burocrazia e, naturalmente, una base finanziaria.

Spesso gli imprenditori hanno tutte le caratteristiche personali e professionali per avviare un'impresa, ma non il capitale necessario; è quindi importante raccogliere informazioni sugli enti pubblici, le istituzioni finanziarie e le opportunità di finanziamento che possono sostenere l'impresa.

## 7.1 Strategie per trasformare i PA in vostri alleati

In un momento in cui è fondamentale concentrarsi sulle dinamiche di superamento della crisi (derivante dalla pandemia globale), appare inevitabile rafforzare l'impegno a promuovere l'imprenditorialità e l'innovazione, anche a livello sociale.

Pertanto, i Paesi europei sono interessati a promuovere l'investimento in una crescita più sostenibile e inclusiva e in iniziative socialmente innovative che includano la riqualificazione di conoscenze e competenze che aggiungano valore alle popolazioni locali, sia dal punto di vista culturale che economico. L'obiettivo non è solo il conseguimento di auspicabili ritorni finanziari ma, soprattutto, un impatto sociale e ambientale positivo, che garantisca effettivamente il miglioramento delle condizioni di vita delle comunità.

Da questo punto di vista, le autorità pubbliche, soprattutto quelle che operano in prossimità, a livello locale, possono essere partner strategici nel sostegno all'imprenditorialità perché si trovano in una posizione favorevole per creare partenariati e promuovere sinergie, facendo rete con altri enti che operano nel loro territorio.

Con i propri mezzi e con una vasta rete di contatti, possono rafforzare il dialogo e l'incontro degli sforzi tra il settore pubblico e quello privato, la mobilitazione degli attori locali con diverse competenze e aree d'azione, sia in ambito imprenditoriale, accademico, culturale, sportivo o sociale, facendo appello agli uffici di supporto agli investitori, alle istituzioni bancarie, alle associazioni imprenditoriali o commerciali locali e ad altri importanti stakeholder. Le autorità locali sono in una buona posizione per assicurare lo sviluppo locale del loro territorio in generale, mediando e mobilitando le risorse.

In particolare, gli enti locali sono fortemente interessati a fornire risposte alternative e creative, azioni differenziate, adattate alle principali aree sociali in difficoltà, che si tratti di giovani laureati, disoccupati di lunga durata, persone nelle fasce di età in cui è difficile rientrare nel mercato del lavoro, persone con livelli di disabilità e handicap, minoranze, ecc.

In questo senso, sarà importante, al momento dell'avvio della propria attività, entrare in contatto



con gli enti locali, come i Comuni, e capire quali possono essere le iniziative di formazione in corso, i programmi, i progetti e i diversi strumenti di pianificazione e supporto disponibili a loro dimensione, che meglio si adattano alle vostre esigenze.

## 7.2 I fondi UE a vostro sostegno

Innanzitutto, è indispensabile capire quali sono i programmi dell'UE in vigore che, in generale, forniscono sostegno in diverse aree tematiche, come la competitività e l'internazionalizzazione delle imprese, l'inclusione sociale e l'occupazione, il capitale umano e la sostenibilità e l'efficienza nell'uso delle risorse.

In generale, l'obiettivo di questo sostegno si concentra sulla capacità di promuovere la creazione di posti di lavoro, di rafforzare gli investimenti nell'istruzione e nella formazione, di stimolare la produzione di beni e servizi commerciabili, nonché di migliorare l'integrazione delle persone a rischio di povertà e di combattere l'esclusione sociale.

Esistono inoltre programmi operativi a livello regionale, che è bene consultare per presentare la propria candidatura e la propria idea imprenditoriale, che sarà esaminata e convalidata in base a determinati requisiti.

Categoria	Descrizione	Sito web di riferimento
<b>Programmi UE</b>	<p>L'UE offre diversi programmi di finanziamento per i quali potete presentare domanda, a seconda della natura della vostra attività o del vostro progetto. Ne esistono due tipi diversi: finanziamenti diretti e finanziamenti indiretti. I programmi cambiano ogni 7 anni e sono dedicati a voci specifiche:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mercato unico, innovazione, digitale</li><li>2. Coesione e valori</li><li>3. Risorse naturali e ambiente</li><li>4. Gestione delle migrazioni e delle frontiere</li></ol>	Collegamento <a href="#">diretto</a>



	<p>5. Sicurezza e difesa</p> <p>6. Il Vicino e il Mondo</p>	
<b>Invito a presentare proposte</b>	<p>Chiamata anche "sovvenzione" è un invito pubblico dell'Autorità contraente, rivolto a categorie di richiedenti chiaramente identificate, a proporre operazioni nell'ambito di uno specifico programma dell'UE.</p> <p>La Commissione fornisce contributi finanziari diretti, sotto forma di sovvenzioni, per sostenere progetti o organizzazioni che promuovono gli interessi dell'UE o contribuiscono all'attuazione di un programma o di una politica dell'UE.</p>	<a href="#">Link diretto</a> (per candidarsi agli inviti a presentare proposte)
<b>Gara d'appalto</b>	<p>Chiamato anche "appalto pubblico", viene utilizzato dalla Commissione per l'acquisto di servizi e materiali necessari al funzionamento delle istituzioni europee. Si tratta di servizi intellettuali e non intellettuali (relazioni statistiche o di audit, consulenze, interpretazione, manutenzione degli edifici della Commissione, ecc.</p>	<a href="#">Link diretto</a> (per partecipare alle gare d'appalto)

## 7.3 Ottenere fondi a livello locale

Esistono numerosi modi per finanziare la propria attività.

**Il bootstrap** o autofinanziamento significa investire i propri risparmi o chiedere a parenti e amici di contribuire alla vostra attività. Di solito è una prima opzione di finanziamento, ma è adatta solo se l'investimento iniziale necessario è piccolo.



Nel caso del **crowdfunding**, un imprenditore pubblica una descrizione dettagliata della sua attività su una piattaforma di crowdfunding e i clienti preacquisto un prodotto o fanno una donazione all'imprenditore. Il crowdfunding genera interesse e aiuta il marketing. Inoltre, aiuta a valutare la domanda del pubblico di riferimento. Tuttavia, per avviare una campagna di crowdfunding, è necessario assicurarsi che la propria offerta sia competitiva.

Esistono numerose piattaforme di crowdfunding adatte alle imprese.

Kickstarter ([www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)) è una piattaforma di raccolta fondi basata su ricompense, in cui ai finanziatori vengono offerti incentivi per sostenere un progetto, tra cui magliette, promozioni o sconti esclusivi per il pre-ordine. Le campagne Kickstarter sono di tipo "tutto o niente", il che significa che si ha accesso ai fondi solo se si raggiunge l'obiettivo iniziale di raccolta fondi.

Indiegogo ([www.indiegogo.com](http://www.indiegogo.com)) è una piattaforma di raccolta fondi, dove è possibile scegliere un obiettivo di finanziamento fisso (tutto o niente, come Kickstarter) o un obiettivo di finanziamento flessibile per la propria campagna.

È inoltre possibile trovare piattaforme di crowdfunding che operano a livello nazionale o locale.

**Gli investimenti angelici** sono effettuati da investitori angelici - individui con liquidità in eccesso e interesse a investire in start-up. Spesso lavorano in gruppo per vagliare collettivamente le proposte e possono anche offrire mentoring o consulenza oltre al capitale. Gli angel investor prendono fino al 30% di equity (azioni dell'azienda).

**Il Venture Capital** è un tipo di finanziamento fornito da fondi gestiti professionalmente che investono in aziende con un elevato potenziale di crescita. Di solito investono in un'azienda contro capitale proprio (azioni) e forniscono competenze e tutoraggio alle imprese in cui investono. Prima di investire, i fondi di venture capital valutano la sostenibilità e la scalabilità dell'impresa e sono adatti alle imprese che già generano ricavi. I fondi di venture capital spesso cercano di recuperare l'investimento in un arco di tempo che va dai tre ai cinque anni.

**Gli incubatori d'impresa** forniscono alle nuove imprese spazi per uffici e strutture condivise, formazione e tutoraggio nelle prime fasi di attività. Di solito sono finanziati dal settore pubblico o da organizzazioni non profit. Oltre a servizi gratuiti o a basso costo, spesso forniscono anche sovvenzioni. Negli **acceleratori d'impresa**, il periodo di incubazione è molto breve e intenso. Gli sponsor forniscono finanziamenti iniziali e competenze e assumono una piccola partecipazione azionaria (ad esempio il 6%). La partecipazione agli incubatori e agli acceleratori d'impresa offre l'opportunità di creare buoni contatti con mentori, investitori e altre start-up. Tuttavia, richiede un impegno di tempo da parte dei proprietari dell'impresa, ad esempio per la creazione di un business plan e la preparazione di relazioni periodiche.

Spesso i governi o i comuni forniscono **piccole sovvenzioni per l'avvio di un'attività**, che non devono essere restituite. Per richiedere una sovvenzione di questo tipo, di solito è necessario preparare un piano aziendale e soddisfare i criteri di ammissibilità. Esistono programmi speciali di sovvenzioni alle imprese per i disoccupati, le imprese sociali, le imprese nelle aree rurali, ecc.



Nei **concorsi per idee imprenditoriali**, bisogna costruire un prodotto o preparare un piano aziendale e poi competere per ricevere un finanziamento. A volte i concorsi per idee imprenditoriali includono formazione e consulenze per gli autori delle idee imprenditoriali. Ma per vincere è necessario che il vostro progetto si distingua!

Infine, potete richiedere un **prestito bancario** per avviare la vostra attività. Per farlo, dovete preparare un business plan. Tenete presente che spesso le banche chiedono una garanzia (una garanzia a fronte di un prestito). Esistono programmi speciali per le start-up e le PMI, spesso finanziati dal governo, ma, come per i programmi di sovvenzione, è necessario rispettare i criteri di ammissibilità.



## 8. REQUISITI LEGISLATIVI

Per avviare un'attività in un Paese dell'UE, è necessario conoscere le norme e i regolamenti applicabili e i punti di contatto nazionali competenti per la costituzione di una società in quel determinato Paese. Sarà inoltre necessario conoscere la legislazione del Paese per capire cosa è necessario per aprire e mantenere legalmente la società, la documentazione necessaria, in particolare in relazione alla tassazione e alle imposte obbligatorie.

Sebbene i requisiti varino a seconda del Paese, l'UE incoraggia tutti i Paesi a raggiungere determinati obiettivi per aiutare la creazione di nuove imprese. Pertanto, il processo non dovrebbe richiedere più di 3 giorni lavorativi, essendo tutte le procedure presentate attraverso un unico ente amministrativo, con un costo inferiore a 100 euro e con la possibilità di presentare e completare tutte le formalità online.

### ITALIA

Le indicazioni sui requisiti per l'avvio di un'attività imprenditoriale in qualsiasi forma, dalle imprese individuali alle società, sono disciplinate dal **Codice Civile**, libro V "del lavoro" dagli artt. 2060-2642<sup>4</sup>.

Le imprese sociali sono trattate in modo diverso. Si tratta infatti di una forma giuridica specificamente disciplinata dalla legislazione italiana con il **Decreto Legislativo n. 112/2017**<sup>5</sup>.

In base all'art. 1:

-Le società, **le associazioni e le fondazioni possono essere considerate imprese sociali**, mentre le cooperative sono automaticamente considerate imprese sociali.

-L'impresa individuale non può costituire un'impresa sociale.

-L'impresa sociale *svolge in via stabile e prevalente **attività di interesse generale senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale**, adottando una gestione responsabile e trasparente e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e degli altri soggetti interessati alle proprie attività.*

In base all'art. 2, può operare nei confronti di numerose attività quali interventi e servizi sociali; interventi e servizi sanitari; istruzione; interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente; tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e

---

<sup>4</sup> Si rimanda al Libro V del Codice Civile italiano, disponibile qui: <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quinto/>.

<sup>5</sup> Si rimanda al test della Legge n. 112/117 disponibile qui: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;112!vig=>



paesaggistico, ecc.

In base all'art. 5, è **costituito da un accordo pubblico**.

La normativa italiana è ampia e articolata, pertanto si suggerisce di farsi affiancare nel processo da professionisti esperti nel campo degli affari commerciali.

## LETONIA

Quando si avvia una piccola impresa in Lettonia, di solito si sceglie tra due forme giuridiche: essere un lavoratore autonomo o fondare una società a responsabilità limitata. Essere un lavoratore autonomo è l'opzione più semplice in termini di registrazione, contabilità e rendicontazione. Se decidete di fondare una società, molto probabilmente avrete bisogno di assistenza per le questioni legali e la contabilità.

Per saperne di più sul lavoro autonomo in Lettonia: <https://www.vid.gov.lv/lv/saimnieciskas-darbibas-veiceji>

Per saperne di più sulla fondazione di una società a responsabilità limitata in Lettonia: <https://www.ur.gov.lv/lv/registre/uznemumu-vai-komersantu/sia/>

## GERMANIA<sup>6</sup>

Per chiunque voglia diventare un imprenditore, la Germania può essere un luogo ideale per avviare una nuova attività. Lo dimostra il gran numero di piccole e medie imprese (PMI) che costituiscono la spina dorsale dell'economia tedesca. Tuttavia, ci sono alcune questioni amministrative che devono essere affrontate prima di poter diventare ufficialmente il proprio capo.

In Germania esistono tre possibili forme giuridiche per i fondatori. La GbR o la OHG sono molto facili da fondare, ma la responsabilità è illimitata. Se si vuole limitare la responsabilità, è necessario fondare una GmbH, che richiede 25.000 euro, di cui 125.000 per la fondazione. Un'altra possibilità è la Limited, che in Germania si chiama Unternehmergeellschaft (UG). Il vantaggio è che non è necessario alcun capitale, ma i costi fissi annuali sono più elevati.

### **Punto di contatto unico (Einheitlicher Ansprechpartner)**

Il primo punto di riferimento per qualsiasi espatriato che desideri avviare un'attività in Germania

---

<sup>6</sup> <https://www.iamexpat.de/career/entrepreneur-germany/how-to-start-up-your-own-business>



dovrebbe essere il Punto di contatto unico locale (Einheitlicher Ansprechpartner - EA). Dal 2009, ogni Stato federale (Bundesland) della Germania dispone di un EA per assistere liberi professionisti, start-up e nuove imprese.

Oltre a offrire consigli e indicazioni di carattere generale, il personale di lingua inglese dell'EA può consigliarvi personalmente su come avviare un'attività in Germania, aiutandovi a compilare moduli e documenti e a inoltrarli agli organi amministrativi competenti. L'EA sarà in grado di assistervi in molte delle procedure descritte di seguito.

Un numero crescente di servizi privati può anche offrire consulenza sulla costituzione di società in Germania.

### **Permesso di soggiorno per lavoro autonomo in Germania**

Prima di poter avviare un'attività in Germania, è necessario assicurarsi di potervi soggiornare a lungo termine. Secondo la legislazione dell'UE, i cittadini dell'UE, del SEE o della Svizzera possono vivere e lavorare liberamente in Germania, anche come lavoratori autonomi.

I cittadini di altri Paesi dovranno richiedere un permesso di soggiorno per lavoro autonomo prima di poter avviare un'attività in Germania. Per ottenere questo tipo di permesso di soggiorno temporaneo, dovrete dimostrare che la vostra attività risponde a un interesse economico tedesco e che disponete dei fondi necessari per realizzare la vostra idea. Dovrete presentare un business plan che illustri questi punti.

### **Definizione tedesca di freelance (Freiberufler) e commercianti (Gewerbetreibenden)**

La legge tedesca distingue tra libero professionista (Freiberufler) e commerciante (Gewerbetreibende). Comprendere questa distinzione legale è importante per chiunque stia pensando di avviare un'attività in proprio, poiché i liberi professionisti non sono tenuti a registrare la propria attività presso l'ufficio commerciale o a pagare l'imposta sul commercio. In Germania, un libero professionista è una persona con qualifiche specifiche che vende autonomamente i propri servizi. La definizione è limitata ad alcuni tipi di professioni. È possibile consultare un elenco di professioni freelance qui. Chiunque altro è considerato un commerciante. In genere, i liberi professionisti operano con il proprio nome, piuttosto che con una ragione sociale.

Se non siete sicuri di essere qualificati come liberi professionisti o commercianti, consultate l'ufficio fiscale locale (Finanzamt), che sarà in grado di consigliarvi.

Le sezioni seguenti illustrano il processo di registrazione come lavoratore autonomo in un'occupazione commerciale (Gewerbe).

Scelta della forma giuridica per la vostra azienda tedesca

Una volta compiuti questi passi iniziali per garantire la fattibilità della vostra iniziativa



imprenditoriale in Germania, dovete scegliere una forma giuridica per la vostra azienda. La scelta della struttura dipende da una serie di fattori, tra cui:

-Quante persone stanno avviando l'attività

-Chi guiderà l'azienda

-Quanto capitale proprio avete

-Se la vostra responsabilità personale deve essere limitata

-La scelta della struttura giusta è essenziale, in quanto influirà sulle imposte dell'azienda e sui debiti personali in futuro.

### **Iscrizione al registro delle imprese (Handelsregister)**

Una volta decisa la forma giuridica più adatta alla vostra nuova attività, potete iscrivere la vostra impresa nel registro delle imprese tedesco (Handelsregister). Quasi tutte le imprese sono tenute a farlo per ricevere un numero di registro commerciale (Handelsregisternummer), che vi servirà per registrare la vostra attività presso l'ufficio commerciale locale e ricevere una licenza commerciale (Gewerbeschein - vedi sotto).

### **Le piccole imprese e il registro delle imprese**

Le uniche eccezioni sono i liberi professionisti e le piccole imprese (Kleinunternehmen). Per piccole imprese si intendono quelle che hanno un fatturato inferiore a 22.000 euro nel primo anno di attività e un fatturato inferiore a 50.000 euro negli anni successivi.

Se siete un piccolo imprenditore o un libero professionista potete iscrivere volontariamente la vostra attività nel registro delle imprese, ma tenete presente che ciò comporta diritti e obblighi aggiuntivi. Per le piccole imprese, di solito non vale la pena di sostenere costi aggiuntivi. Un avvocato può consigliarvi se non siete sicuri.

### **Come iscriversi all'Handelsregister**

Le imprese più grandi, in particolare le OHG, le KG, le GmbH, le UG e le AG, devono iscriversi al registro delle imprese tedesco. La domanda viene presentata elettronicamente in un modulo certificato pubblicamente da un notaio. Il costo della registrazione varia a seconda della forma giuridica dell'azienda, da 200 euro per una ditta individuale a 500 euro per una AG.

Per registrare la propria attività, è necessario

-Documento d'identità valido, come il passaporto o la carta d'identità (non la patente di guida).

-Certificato di registrazione (Meldebescheinigung)



- Visto o permesso di soggiorno per l'esercizio di un'attività autonoma.
- Numero di matricola (se applicabile)
- Prova delle vostre qualifiche e di eventuali permessi o licenze, come richiesto.
- Tassa di iscrizione (di solito non più di 70 euro)

Una volta registrata la vostra attività, le informazioni relative alla registrazione saranno automaticamente trasmesse all'ufficio delle imposte (Finanzamt), all'Associazione locale per l'assicurazione della responsabilità civile dei lavoratori (Berufsgenossenschaft) e, a seconda del tipo di attività registrata, eventualmente anche al Tribunale distrettuale (Amtsgericht).

Per maggiori informazioni sulla fondazione e sul supporto alla creazione di un'impresa, potete visitare questo sito web: <https://www.fuer-gruender.de/>

## PORTOGALLO

Quando si avvia un'attività in proprio, il modo in cui l'azienda si presenta dal punto di vista legale è fondamentale, poiché l'identità dell'azienda determinerà la sua regolamentazione giuridica. La scelta della forma giuridica è legata principalmente a una maggiore o minore semplicità, in termini di struttura della società e del suo funzionamento, di capitale sociale e di diverse responsabilità e obblighi. Questi sono i principali fattori da tenere in considerazione quando si prende questa decisione.

Attualmente, in Portogallo, la semplificazione delle procedure amministrative per la creazione di un'impresa rappresenta senza dubbio un grande miglioramento, dal momento che la maggior parte delle interazioni con gli enti statali può avvenire tramite internet, con un risparmio di tempo e denaro.

Esistono diverse forme giuridiche a vostra disposizione, ognuna con le sue peculiarità, e pertanto dovrete scegliere quella che più vi si addice.

Se l'impresa è costituita da una sola persona, è possibile scegliere una delle seguenti forme giuridiche: ditta individuale o ditta individuale per quote.

Nel primo caso, una società che è guidata/fondata solo da un individuo o da una persona fisica, l'imprenditore ha una responsabilità illimitata, cioè risponde illimitatamente dei debiti contratti nel corso della sua attività e di fronte ai suoi creditori, compresi i beni personali; non c'è un requisito di capitale minimo e la società deve essere iscritta alla Previdenza Sociale, dedurre e pagare l'IVA, se applicabile, e l'imposta sul reddito delle persone fisiche (IRS).

Nell'altro caso, la società con un solo socio, la responsabilità è limitata all'importo del capitale



sociale, che deve essere di almeno 1 euro, ma è consigliabile che sia superiore. La società deve inoltre essere iscritta alla previdenza sociale, dedurre e pagare l'IVA, quando applicabile, e l'imposta sul reddito delle società, e all'inizio dell'attività deve avere una contabilità organizzata da un commercialista.

Se l'azienda è costituita da più persone, le forme giuridiche più comuni sono le società a responsabilità limitata o le società per azioni. Entrambe devono essere iscritte alla Previdenza Sociale, dedurre e pagare l'IVA, quando applicabile, e l'Imposta sul Reddito delle Società (IRC). Nella prima opzione, possono essere presenti due o più soci, con un capitale sociale minimo di 1€ e con una responsabilità limitata all'ammontare del capitale sociale investito. Devono avere una contabilità organizzata e un commercialista iscritto all'albo. Nel caso delle società per azioni, i soci devono essere almeno cinque, il capitale sociale minimo di 50.000 euro distribuito per azioni e la responsabilità degli azionisti è limitata al valore delle azioni sottoscritte. La società deve avere una contabilità organizzata, un contabile registrato, un commercialista e un Consiglio fiscale.

Come già accennato, tutto può essere fatto tramite Internet ([Empresa Online | Serviços do registo comercial - ePortugal.gov.pt](https://eportugal.gov.pt) - [ePortugal.gov.pt](https://eportugal.gov.pt) o presso l'ufficio dell'imprenditore, <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/balcao-do-empendedor>), oppure di persona.

Di persona è necessario recarsi presso un Ufficio del Cittadino, dove è possibile eseguire l'intera procedura in un unico sportello. Se preferite, potete svolgere la procedura in qualsiasi ufficio del Registro delle Imprese o nella sede del Registro Nazionale delle Imprese. nella sede del Registro Nazionale delle Persone Giuridiche (RNPC). Ricordate che dovete essere in possesso di un documento d'identità, che può essere la carta di cittadinanza, la carta d'identità, il passaporto o il permesso di soggiorno, e di un codice fiscale valido. Potete trovare tutte le informazioni qui: [Empresa na Hora | Justiça.gov.pt \(justica.gov.pt\)](https://justica.gov.pt).

Per quanto riguarda il quadro giuridico dei sostegni è possibile consultare la Portaria n. 985/2009, del 4 settembre, con le modifiche introdotte dalla Portaria n. 58/2011, del 28 gennaio, dalla Portaria n. 95/2012, del 4 aprile e dalla Portaria n. 157/2015, del 28 maggio (creazione del Programma di Sostegno all'Imprenditorialità e alla Creazione di Lavoro Autonomo - CPE).157/2015, del 28 maggio (creazione del Programma di Sostegno all'Imprenditorialità e alla Creazione di Lavoro Autonomo - CPE); Ordinanza n. 7131/2011, dell'11 maggio (definizione della procedura applicabile al pagamento una tantum dell'importo totale dell'indennità di disoccupazione); Manuale delle procedure PAECPE (applicabile ai progetti presentati a partire dal 29 gennaio 2011).

Anche se al giorno d'oggi la burocrazia è molto più facile da padroneggiare, la creazione di un'attività in proprio implica non solo tutte le caratteristiche personali e professionali per avviare l'impresa, ma anche un business plan ben strutturato e una buona base finanziaria. Nella maggior parte dei casi, l'imprenditore non dispone del capitale necessario e quindi trovare una buona forma di finanziamento è fondamentale per concretizzare una buona idea, un progetto realizzabile.



È fondamentale conoscere il sostegno su cui potete contare per raggiungere il vostro obiettivo e diventare lavoratori autonomi. Dovete essere pronti a difendere il vostro progetto, distinguendolo dagli altri e stabilendone la fattibilità con gli enti a cui chiederete i finanziamenti, siano essi enti pubblici, banche, investitori privati o società di venture capital. A tal fine, è essenziale avere una stima realistica del capitale iniziale necessario per l'avvio dell'attività, al fine di comprendere il modo migliore per raccogliere tale capitale.

Attualmente in vigore, Portogallo 2020 è il risultato di un partenariato tra il Portogallo e la Commissione europea e riunisce cinque Fondi strutturali e di investimento (Fondo europeo di sviluppo regionale, Fondo di coesione, Fondo sociale europeo, Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca). Per accedere ad altre informazioni sul sostegno alla creazione di un proprio lavoro, accedere alle piattaforme online o recarsi presso uno sportello di servizio dell'IEFP, dell'IAPMEI, dell'I.P. - Agenzia per la Competitività e l'Innovazione o dell'ANJE - Associazione Nazionale dei Giovani Imprenditori.

## POLONIA

La creazione e lo svolgimento di un'attività commerciale in Polonia in qualità di straniero è altamente regolamentata. Gli imprenditori provenienti da Paesi non appartenenti all'UE possono creare e gestire un'impresa solo sotto forma di società a responsabilità limitata, società per azioni o società in accomandita. Gli investitori possono anche scegliere di acquistare una società esistente. Gli imprenditori provenienti da Paesi dell'UE possono costituire qualsiasi tipo di società, come i cittadini polacchi. È inoltre possibile aprire una filiale o un ufficio di rappresentanza.

Prima di scegliere la forma giuridica da adottare, gli imprenditori devono considerare l'ambito delle responsabilità, i costi di gestione, le dimensioni dell'azienda, ecc. Le società a responsabilità limitata sono il tipo più popolare per gli stranieri.

### 1. Società a responsabilità limitata

Questo è il tipo di società più popolare tra gli stranieri in Polonia, ed è destinato alle imprese più grandi. Gli azionisti sono responsabili solo per l'ammontare del capitale sociale che detengono.

Per costituire una società è necessario un capitale sociale di 50.000 PLN.

Inoltre, è necessario che la nuova società ottenga un REGON (numero statistico), un NIP (numero di identificazione fiscale) e si registri per il pagamento dell'IVA.

#### Passi necessari:

- Il partenariato deve essere iscritto nel registro del tribunale polacco
- Ottenere il certificato di approvazione,



- Procedure successive alla registrazione.

### **Tempo: 4 mesi**

#### **2. Società per azioni**

Si tratta di una forma di entità legale in Polonia che porta con sé una personalità giuridica, generalmente utilizzata per le grandi società con più di un proprietario. Il processo di costituzione rispecchia in larga misura quello di registrazione di una società a responsabilità limitata, con la differenza principale tra i due tipi di società: la società per azioni è pienamente responsabile per i suoi obblighi nei confronti del suo patrimonio nella sua interezza, senza limitazioni.

#### **3. Società in accomandita semplice**

Le società in accomandita semplice possono acquisire diritti e contrarre obblighi. È una forma di partnership commerciale e può essere costituita da almeno due persone fisiche: una come socio accomandatario e l'altra come socio accomandante.

#### **4. Acquisto di un'azienda a scaffale**

Gli investitori stranieri che desiderano avviare una società in Polonia possono scegliere di acquistare una società esistente.

#### **5. Filiale estera**

Le filiali non hanno personalità giuridica, ma agiscono come una parte autonoma e distinta dell'azienda che opera in un paese diverso. La società madre si assume la piena responsabilità per le azioni delle filiali.

#### **6. Società interamente controllata**

Le filiali imitano le società a responsabilità limitata polacche e devono rispettare le stesse norme e regolamenti applicabili. Sono adatte alle piccole e medie imprese e sono indipendenti dalla società madre, mentre la filiale non lo è.

**Per saperne di più sui requisiti legislativi è possibile guardare il video:**  
<https://www.youtube.com/watch?v=pAGVCCe53Ss>



## GRECIA<sup>7</sup>

Per avviare un'attività commerciale di qualsiasi forma giuridica in Grecia, è sufficiente disporre di un codice fiscale (TIN) attivo e utilizzare le credenziali del sistema TAXIS (nome utente e password). Le credenziali sono riconosciute come firma elettronica del titolare. La procedura è stata completamente semplificata e si svolge interamente online in tempo reale.

### 1. Quali procedure e formalità sono necessarie per avviare un'attività?

I fondatori sono tenuti a conoscere il proprio codice fiscale (TIN) e le credenziali loro assegnate. Non sono richieste altre formalità, documenti, certificati o altre informazioni.

Tuttavia, se siete cittadini europei, dovrete acquisire un TIN greco a distanza tramite teleconferenza (my AADE live) al link <https://myaadelive.gov.gr/dsae2/govdesk/faces/pages/mainmenu/entrance.xhtml?faces-redirect=true&hashCode=null> e dovrete compilare un apposito modulo digitale e prenotare un appuntamento telefonico con un rappresentante dell'Autorità indipendente per le entrate pubbliche (AADE). Una volta ottenuto il TIN e ricevute le credenziali, siete pronti per avviare la vostra attività in Grecia.

### 2. Quali sono le forme giuridiche disponibili?

Le forme giuridiche disponibili per la creazione di un'impresa in Grecia sono le seguenti:

1. una società per azioni (PLC) ai sensi della legge 4548/2018 (Gazzetta ufficiale, serie I, numero 104);
2. una Società a Responsabilità Limitata (LLC) ai sensi della Legge 3190/1955 (Government Gazette, Series I, Issue 91);
3. una Società privata (PC) ai sensi della Legge 4072/2012 (Gazzetta Ufficiale, Serie I, Edizione 86);
4. una Società in nome collettivo e in accomandita semplice (ordinaria o per azioni) ai sensi della Legge 4072/2012 (Gazzetta Ufficiale, Serie I, Numero 86);
5. una cooperativa di diritto civile ai sensi della legge 1667/1986 (Gazzetta ufficiale, serie I, numero 196);
6. un'associazione di diritto civile che persegue scopi economici ai sensi dell'articolo 784 del Codice civile ellenico e dell'articolo 270 della legge 4072/2012;
7. un Gruppo europeo di interesse economico ai sensi del Regolamento (CEE) n. 2137/1985

---

<sup>7</sup> <https://www.gov.gr/el/sdg/starting-running-and-closing-business/registering-changing-legal-form-of-or-closing-business/general/how-to-start-business-in-greece>; <https://www.gov.gr/en/sdg/starting-running-and-closing-business/registering-changing-legal-form-of-or-closing-business/general/how-to-start-business-in-greece>



del Consiglio del 25 luglio 1985;

8. una Società europea ai sensi del Regolamento (CE) n. 2157/2001 del Consiglio dell'8 ottobre 2001,
9. una Società Cooperativa Europea ai sensi del Regolamento (CE) n. 1435/2003 del Consiglio;
10. un'impresa comune ai sensi dell'articolo 293 della legge 4072/2012

sullo statuto della società europea (SE) (L 294) con sede legale in Grecia.

**3. Quali sono le procedure online per la costituzione di una società, comprese le procedure specifiche messe in atto per conformarsi alla direttiva 2017/1132 (in particolare l'articolo 13, come modificato dalla direttiva 2019/1151)?**

Le forme giuridiche di cui alla domanda II sono costituite interamente online tramite la piattaforma digitale <https://eyms.businessportal.gr/auth>, dove i fondatori (persone fisiche o giuridiche) sono autenticati tramite le credenziali di cui alla domanda I. I fondatori si limitano a inserire i propri dati e a firmare con la propria firma elettronica (credenziali) i relativi atti costitutivi o statuti della società. L'atto costitutivo o lo statuto sono creati dinamicamente dai dati inseriti dai fondatori sulla piattaforma elettronica. Il sistema fornisce gli atti costitutivi o gli statuti digitali e crea l'atto di registrazione iniziale (costituzione di una società) nel Registro Commerciale Generale (GEMI), come viene chiamato in Grecia il Registro delle Imprese. Oltre a essere registrata nel GEMI - e a ricevere un numero GEMI - la nuova società viene automaticamente registrata anche presso le autorità fiscali e riceve un numero di identificazione fiscale (questa autorità è l'AADE in Grecia), e presso l'ente di previdenza sociale (e-EFKA) e riceve un numero di registro del datore di lavoro. La società è pronta per iniziare a operare in Grecia senza ulteriori formalità.

**4. Quali sono le diverse procedure per l'espansione di un'azienda (ad esempio, la creazione di una filiale)?**

Questa procedura non è stata inclusa nella piattaforma elettronica per l'avvio digitale di un'attività. Per questo motivo, i documenti di legittimazione devono essere presentati da un rappresentante autorizzato all'ufficio competente del Registro generale delle imprese. Per le società dell'UE sono necessari: (a) l'atto costitutivo o lo statuto della società; (b) un certificato di buona reputazione; (c) la decisione della società di aprire una filiale in Grecia; (d) la designazione di un rappresentante autorizzato per le attività della filiale in Grecia. Tutti i documenti di cui sopra devono essere legalmente certificati e muniti di apostille. Un elenco completo dei dipartimenti che gli interessati possono contattare è disponibile al seguente link: <https://eyms.businessportal.gr/eyms-helpdesk.pdf>

**5. Esistono altri requisiti per licenze, dichiarazioni, notifiche, richieste di iscrizione a registri, elenchi o banche dati o iscrizione a un ente o associazione professionale?**



Non ci sono requisiti dopo la costituzione della società. Tutte le notifiche vengono effettuate al momento della costituzione attraverso un sistema di interoperabilità tra gli organi competenti.

## **6. Quali sono le autorità responsabili della registrazione di una società?**

La piattaforma elettronica di registrazione delle società appartiene al Ministero dello Sviluppo e degli Investimenti e il dipartimento competente è la Direzione delle Società (e-mail: [companylaw@mindev.gov.gr](mailto:companylaw@mindev.gov.gr)). A seconda di dove ogni azienda sceglie di avere la propria sede legale, sarà assegnata elettronicamente a un Dipartimento GEMI competente.

## **7. È possibile presentare la domanda di persona, via e-mail o online?**

Se non si sceglie una piattaforma digitale, la domanda di costituzione della società può essere presentata di persona presso un ufficio GEMI (<https://eyms.businessportal.gr/eyms-helpdesk.pdf>) o presso un notaio autorizzato (<https://enotariat.gr/simvolaiografoi.php>).

## **8. Quali documenti di supporto sono necessari per avviare la procedura quando questa non si svolge online?**

- **Per i fondatori che sono persone fisiche:**

Aa. Per i cittadini greci, la carta d'identità.

Ab. Per i cittadini di uno Stato membro dell'UE, carta d'identità o passaporto validi.

Ac. Per i cittadini di Paesi terzi:

Ac1. Per i fondatori di una società privata e per i fondatori che sono soci accomandanti di una società di persone:

Ac1.1 Passaporto valido o altro documento di viaggio riconosciuto dalle convenzioni internazionali con visto d'ingresso, ove richiesto;

Ac1.2. Una dichiarazione solenne ai sensi dell'articolo 8 della legge 1599/1986 (Gazzetta ufficiale, serie I, numero 75) (ALLEGATO I) relativa all'intenzione di risiedere permanentemente in Grecia; e Ac1.3. Se risiedono o desiderano risiedere permanentemente in Grecia, un permesso di soggiorno o un attestato di presentazione di una domanda di permesso di soggiorno.

Ac2. Per i fondatori che sono soci accomandatari di una società di persone:

Ac2.1 Un passaporto valido o altro documento di viaggio riconosciuto dalle convenzioni



internazionali con un visto d'ingresso, ove richiesto; e

Ac2.2 Permesso di soggiorno o attestato di presentazione di una domanda di permesso di soggiorno.

Il suddetto permesso di soggiorno, sia esso rilasciato o richiesto, deve consentire l'esercizio di un'autonoma attività economica/commerciale o di investimento, secondo la normativa vigente in qualsiasi momento, e può essere presentato in copia o consultato elettronicamente dallo sportello unico (OSS) se il sistema informatico lo consente.

- **Per i fondatori che sono persone giuridiche in Grecia:**

Ba. Una copia esatta dell'atto costitutivo o dello statuto codificato della persona giuridica fondatrice. Una volta iscritta nel GEMI, la copia sarà automaticamente ricercata dall'OSS in formato elettronico, ai sensi dell'articolo 8, commi 2 e 3, della legge 3419/2005, gratuitamente e direttamente dal database del GEMI.

Bb. una decisione dell'organo competente in ogni caso o dei soci in merito alla partecipazione della persona giuridica alla società da costituire e la designazione di un rappresentante per completare la procedura di costituzione.

Bc. Se il rappresentante della persona giuridica per la costituzione della società è una persona diversa dal rappresentante legale e la società deve essere costituita mediante uno strumento notarile, è necessaria una procura notarile speciale. Se la società viene costituita per mezzo di una scrittura privata, sarà sufficiente una procura in cui sia stata attestata l'autenticità della firma del rappresentante legale della società ai sensi dell'articolo 11, comma 1, della Legge 2690/1999, qualora tale possibilità sia prevista nell'atto costitutivo o nello statuto o sia il risultato di una decisione presa dall'assemblea dei soci.

C. Per i fondatori che sono persone giuridiche con sede legale all'estero:

Ca. Una copia dell'atto costitutivo o dello statuto della persona giuridica.

Cb. Un'attestazione rilasciata negli ultimi 3 mesi dal Registro nazionale competente in cui la persona giuridica è stata iscritta, che indichi almeno il suo numero di registrazione e che non si trovi in stato di liquidazione, fallimento o qualsiasi altra procedura collettiva per il soddisfacimento dei suoi creditori.

Cc. Copia autenticata della procura per la nomina di un rappresentante legale o di un procuratore della persona giuridica in Grecia. Tutto ciò deve essere prodotto in conformità con il diritto internazionale (apostille, visto consolare, visto del consolato greco o in conformità con i trattati internazionali ratificati dalla Grecia, a seconda dei casi) insieme a una traduzione ufficiale.

## **9. Quali sono le scadenze per la presentazione dei documenti giustificativi?**



Non ci sono scadenze.

#### **10. Quanto dura la procedura?**

Se effettuata online, la costituzione richiede solo pochi minuti. Tuttavia, se effettuata da un notaio o da un dipartimento GEMI, la costituzione richiede dai 30 ai 60 minuti, a seconda della forma giuridica e del numero di fondatori.

#### **11. Ci sono delle spese?**

La costituzione di una società comporta delle spese. Il costo della costituzione varia notevolmente a seconda che venga effettuata online o presso un dipartimento GEMI o un notaio. Il costo della costituzione tramite la piattaforma digitale varia tra i 18 e i 24 euro, mentre presso i dipartimenti GEMI varia tra i 60 e gli 80 euro.



## 9. SUPPORTO PRATICO

Ci sono molte opzioni per avviare la propria attività. Il sostegno può provenire da enti pubblici (ad esempio, governi locali e/o regionali) e da soggetti privati (ad esempio, fondazioni, settore non profit, investitori e business angels). La tabella seguente illustra le principali modalità di avvio di un'impresa nei nostri Paesi.

### ITALIA

Categoria	Nome e descrizione	Requisiti	Sito web di riferimento
Nazionale Lavoro attivo politiche di mercato (Garanzia Giovani)	Yes I Start Up è un corso gratuito di formazione al lavoro autonomo che fornisce le competenze necessarie per trasformare un'idea imprenditoriale in realtà.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cittadinanza italiana</li> <li>2. NEET</li> <li>3. 18-29 anni</li> </ol>	<a href="https://garanziagiovani.anpal.gov.it/-/yes-i-startup">https://garanziagiovani.anpal.gov.it/-/yes-i-startup</a>
Nazionale Lavoro attivo politiche di mercato (Garanzia Giovani)	SELFIEmployment finanzia la creazione e l'avvio di attività imprenditoriali, con piani di investimento compresi tra 5.000 e 50.000 euro (senza interessi).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cittadinanza italiana</li> <li>2. NEET</li> <li>3 18-29 anni</li> </ol>	<a href="https://garanziagiovani.anpal.gov.it/-/selfiemployment">https://garanziagiovani.anpal.gov.it/-/selfiemployment</a>
Lavoro attivo regionale politiche di mercato (Ricollocazione Generazioni)	Il servizio di accompagnamento all'autoimprenditorialità della Regione Lazio si articola in un percorso individuale (dalla valutazione dell'idea imprenditoriale al business plan) e in una parte di gruppo per la gestione aziendale. Circa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cittadinanza italiana o persona con regolare permesso di soggiorno</li> <li>2. Essere residenti nella Regione Lazio</li> <li>3. Oltre 30</li> <li>4. Stato di disoccupazione, compresi i lavoratori dipendenti che percepiscono fino a €</li> </ol>	Regione Lazio: <a href="https://www.regione.lazio.it/documenti/75592">https://www.regione.lazio.it/documenti/75592</a>  -Elenco delle politiche attive regionali in Italia: <a href="https://www.adecco.it/politiche-attive-del-lavoro/progetti-regionali-finanziati-dai-">https://www.adecco.it/politiche-attive-del-lavoro/progetti-regionali-finanziati-dai-</a>



	<p>60 ore di orientamento e formazione specialistica.</p> <p>Si noti che ogni Regione definisce autonomamente le politiche attive da implementare e non tutte le Regioni ne hanno una dedicata agli over 30.</p>	8.145,00 o € 4.800,00 in caso di reddito da lavoro autonomo	<p><u>por</u> (selezionare la Regione e le chiamate attive)</p>
Invitalia	<p>Invitalia è l'Agenzia nazionale per lo sviluppo, di proprietà del Ministero dell'Economia.</p> <p>Gestisce tutti gli incentivi nazionali che favoriscono la creazione di nuove imprese e start-up innovative.</p>	Variabile - in base all'incentivo specifico	<p><a href="https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende">https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende</a> (sezione incentivi)</p> <p>Per essere assistiti, rivolgersi a un centro per l'impiego in Italia: <a href="https://www.anpal.gov.it/cerca-sportello">https://www.anpal.gov.it/cerca-sportello</a></p>
Piattaforma Business Angels	Di solito investono e offrono servizi di mentoring e opportunità di collaborazione.	In base agli interessi dei business angels	<p>Elenco delle principali piattaforme di Business Angels in Italia <a href="https://www.spaziospin.it/blog/business-angel/">https://www.spaziospin.it/blog/business-angel/</a></p>
Crowdfunding piattaforme	Esistono diversi tipi di crowdfunding: equity, lending, donation e reward-based.	Variabile - in base ai diversi tipi di modello di crowdfunding utilizzati	<p>Elenco delle piattaforme di crowdfunding in Italia <a href="https://www.economyu.p.it/startup/crowdfundimg-tutte-le-piattaforme-attive-in-italia-e-come-usarle/">https://www.economyu.p.it/startup/crowdfundimg-tutte-le-piattaforme-attive-in-italia-e-come-usarle/</a></p>



## LETTONIA

Categoria	Nome e descrizione	Requisiti	Sito web di riferimento
Livello nazionale	Gli incubatori d'impresa di Magnetic Latvia forniscono servizi di preincubazione e incubazione, tra cui consulenze, cofinanziamenti, opportunità di coworking e creazione di comunità per chi avvia un'impresa.	Pre-incubazione - persone sia senza azienda registrata che con azienda registrata  Incubazione - aziende di industrie supportate da incubatori, che non sono attive da più di tre anni.	<a href="https://inkubatori.magneticlatvia.lv/">https://inkubatori.magneticlatvia.lv/</a>
Livello nazionale	L'Istituto finanziario lettone per lo sviluppo (ALTUM) offre prestiti per nuove imprese e start-up	Lavoratori autonomi  Aziende che non hanno più di 5 anni	<a href="https://www.altum.lv/pakalpojumi/biznesam/ai-zdevums-jaunajiem-uznemumiem-un-biznesa-uzsacejiem/">https://www.altum.lv/pakalpojumi/biznesam/ai-zdevums-jaunajiem-uznemumiem-un-biznesa-uzsacejiem/</a>
Livello nazionale	Il Servizio di sostegno alle zone rurali offre un sostegno da parte dei fondi UE per la creazione di imprese nelle zone rurali	A seconda della chiamata	<a href="https://www.lad.gov.lv/lv/atbalsta-veidi/projekti-un-investicijas/atbalstapasakumi/">https://www.lad.gov.lv/lv/atbalsta-veidi/projekti-un-investicijas/atbalstapasakumi/</a>
Livello locale	Diversi comuni offrono programmi di sovvenzioni per le start-up	Dipende dal comune	
Incubatori d'impresa privati	Acceleratore internazionale di imprenditorialità sociale NewDoor  Incubatore internazionale di imprese sociali Reach for Change	A seconda dell'incubatrice	<a href="https://newdoor.lv/lv">https://newdoor.lv/lv</a>  <a href="https://reachforchange.org/en/">https://reachforchange.org/en/</a>

Business Angels	Di solito investono e offrono servizi di mentoring e opportunità di collaborazione.	In base agli interessi dei business angels	Rete lettone di Business Angel: <a href="https://latban.lv/lv">https://latban.lv/lv</a>
Piattaforme di crowdfunding	La Projektu banka offre l'opportunità di raccogliere investimenti per il capitale di avviamento del progetto.	Privati o aziende private	<a href="https://projektubanka.lv/">https://projektubanka.lv/</a>

## PORTOGALLO

Categoria	Nome e descrizione	Requisiti	Sito web di riferimento
La Direzione Generale dell'Occupazione e delle Relazioni di Lavoro	Il Programma di Sostegno all'Imprenditorialità e alla Creazione di Lavoro Autonomo (PAECE) è un programma dell'IEFP (Istituto per l'Occupazione e la Formazione Professionale) nell'ambito di Youth Investe - programma finanziato dal Fondo Sociale Europeo - che riunisce un insieme di misure di sostegno per -Sostegno alla creazione di imprese; -Programma Nazionale di Microcredito (Microinvest e Invest+), linee di credito per la creazione di piccole imprese e di lavoro autonomo, concesse da	Persone iscritte all'IEFP in una delle seguenti condizioni: 1. disoccupati involontari, da 9 mesi o meno; 2. disoccupati da più di 9 mesi, indipendentemente dal motivo dell'iscrizione; 3. prime persone in cerca di lavoro con un'età compresa tra i 18 e i 35 anni, inclusi, e con un'istruzione secondaria o una qualifica di livello 3; 4. persone che non hanno mai lavorato come dipendenti o autonomi; 5. lavoratori autonomi il cui reddito medio mensile, misurato sui	<a href="#">Empreededorismo - IEFP, I.P.</a>



	<p>istituti bancari (Microinvest, per investimenti fino a 20.000 euro; Invest+, finanziamenti fino a 100.000 euro, per investimenti superiori a 20.000 euro e fino a 200.000 euro).</p> <p>-Sostegno alla creazione di lavoro autonomo da parte dei beneficiari di indennità di disoccupazione;</p>	<p>mesi in cui sono stati attivi nell'ultimo anno, è inferiore al salario minimo mensile garantito;</p>	
<p>La Direzione Generale dell'Occupazione e delle Relazioni di Lavoro</p>	<p>Programma Investe Jovem, per promuovere la creazione di imprese da parte di giovani, offrendo un sostegno finanziario per gli investimenti; un aiuto finanziario per sostenere la creazione di posti di lavoro dei promotori stessi e, inoltre, un supporto tecnico nell'area dell'imprenditorialità per rafforzare le competenze, strutturare e consolidare il progetto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disoccupati, iscritti all'Istituto per l'impiego e la formazione professionale (IEFP);</li> <li>2. di età compresa tra i 18 e i 30 anni, con un'idea imprenditoriale valida e una formazione adeguata per la sua realizzazione;</li> <li>3. Presenta un investimento compreso tra 2,5 e 100 x IAS (valore dell'indice di sostegno sociale che, nel 2021, è di 438,81 euro);</li> <li>4. Sostenibilità tecnica e finanziaria;</li> <li>5. Non include, nell'investimento da realizzare, l'acquisto del capitale sociale di un'impresa esistente.</li> </ol>	<p><u>Investe Jovem - DGERT</u></p>
<p>Livello nazionale</p>	<p>Empreende XXI, misure di supporto (sostegno finanziario, formazione professionale, consulenza e possibilità di creare incubatori) per la</p>	<p>Persone che hanno un'idea imprenditoriale economicamente e finanziariamente valida, registrata presso l'IEFP, nelle seguenti</p>	<p><u>Empreende XXI</u></p>



	<p>creazione e lo sviluppo di nuovi progetti imprenditoriali;</p>	<p>situazioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Giovani in cerca di prima occupazione, di età compresa tra i 18 e i 35 anni, che non hanno mai lavorato con un contratto di lavoro a tempo indeterminato;</li> <li>2. Giovani disoccupati di età compresa tra i 18 e i 35 anni, inclusi quelli che non studiano e non frequentano corsi di formazione;</li> <li>3. Altri disoccupati registrati, compresi quelli che soddisfano le condizioni per essere beneficiari della misura di sostegno al ritorno degli emigranti in Portogallo, regolata dall'ordinanza ministeriale 214/2019, del 5 luglio e successive modifiche, tranne per quanto riguarda la conclusione di un contratto di lavoro, e i rispettivi membri del nucleo familiare;</li> <li>5. Ex apprendisti dell'Asse Formativo Arti e Mestieri, ai sensi del D.L. 122/2015, del 30 gennaio, che, al termine della formazione on the job, sono risultati idonei;</li> </ol>	
<p>Livello nazionale e regionale</p>	<p>Portogallo 2020: "Tem uma ideia?" - Sostegno all'innovazione, alla qualificazione e all'internazionalizzazione, alla ricerca e allo</p>	<p>Persone con un'idea progettuale in grado di creare un'occupazione propria o nuove imprese che non hanno ancora iniziato l'attività alla</p>	<p><u><a href="http://portugal2020.pt">Tem uma Ideia - PT2020 (portugal2020.pt)</a></u></p>



	sviluppo tecnologico, finanziato dai Fondi strutturali e di investimento europei.	data di presentazione della domanda di finanziamento;	
Livello nazionale	Startup Visa, fornito attraverso lo IAPMEI, è un visto di residenza per attrarre investimenti, talenti e capacità di innovazione;	Per le startup e gli imprenditori internazionali;	<u>Visto per startup - Startup Portugal</u>
Livello nazionale	Loja do Empreendedor, dell'ANJE (Associazione Nazionale dei Giovani Imprenditori), che si occupa della creazione e dello sviluppo di micro e piccole imprese, della formazione e anche della promozione dell'iniziativa imprenditoriale, sostenendo organizzazioni non governative e università;	Imprenditori attuali o potenziali	<u>Loja do Empreendedor - Anje :: Associação Nacional de Jovens Empresários</u>
Livello nazionale	L'IAPMEI (Istituto di Sostegno alle Piccole e Medie Imprese e all'Innovazione) fornisce diverse soluzioni per gli imprenditori, come il sostegno alle imprese e la formazione; gli incentivi e i finanziamenti; l'imprenditorialità e l'innovazione; l'industria e la sostenibilità; la rivitalizzazione e la trasmissione; o anche la qualificazione e la certificazione.	Imprenditori attuali o potenziali; Piccole e medie imprese;	<u>IAPMEI - Empreendedorismo</u>
Livello nazionale	RNI (Rete Nazionale degli Incubatori e degli Acceleratori), che mira a	Imprenditori attuali o potenziali;	<u>Rede Nacional de Incubadoras e Aceleradoras -</u>



	<p>identificare, mappare e interconnettere gli incubatori e gli acceleratori esistenti nel Paese, creati per iniziativa di università, poli scientifici e tecnologici, comuni, aziende private o entità straniere. Esistono varie tipologie di iniziative di sostegno all'imprenditoria, che possono essere programmi di breve durata (di solito da due giorni a una settimana), che offrono un supporto più strategico e che comprendono concorsi, bootcamp, eventi, seminari e workshop. Inoltre, esistono incentivi pubblici a sostegno delle startup e misure politiche per promuovere l'imprenditorialità.</p>		<p><u>Portogallo Digitale</u></p>
<p>Livello nazionale</p>	<p>COOPJOVEM, gestito dalla Cooperativa António Sérgio per l'economia sociale, è un programma di sostegno all'imprenditoria cooperativa;</p>	<p>Giovani nello sviluppo di un'idea imprenditoriale, in conformità con i seguenti requisiti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. NEET Stato del giovane (non lavora, non studia e non è in formazione);</li> <li>2. Da 18 a 29 anni (compresi)</li> <li>3. Residenza: Portogallo continentale</li> <li>4. Titolo di studio minimo: livello di qualificazione II (9° anno di scuola o formazione)</li> </ol>	<p><a href="https://www.cases.pt/programas/coopjovem/">https://www.cases.pt/programas/coopjovem/</a></p>



		equivalente);	
Scuola sociale privata	IES-Social Business School, incentrata sull'innovazione sociale, con 2 programmi, uno intensivo di 3 giorni; Un programma di formazione online per dirigenti della durata di 2 mesi e mezzo;	Persone che vogliono sviluppare un'iniziativa di impatto;  Manager e imprenditori;	<a href="#">IES - Scuola di imprenditoria sociale   IES-SBS</a>
Incubatori d'impresa privati	Imprenditorialità sociale internazionale Ashoka Portogallo  la SEA (Agenzia per gli Imprenditori Sociali)	imprenditori sociali attuali o potenziali;  Microimprenditori; Persone appartenenti a gruppi economicamente e socialmente più vulnerabili;	<a href="#">Página inicial   Ashoka   Ognuno di noi è un Changemaker</a>  <a href="#">Agência - SEA - Agência de Empreendedores Sociais (seagency.org)</a>
Business Angels	Investire e offrire servizi di mentoring e opportunità di collaborazione;	In base agli interessi dei business angels	<a href="http://www.invictaangels.pt">www.invictaangels.pt</a>
Piattaforme di crowdfunding	PPL Crowdfunding Portugal, una piattaforma di finanziamento collaborativo di riferimento, focalizzata su progetti sociali, creativi e imprenditoriali;	Privati o aziende private	<a href="https://ppl.pt/">https://ppl.pt/</a>
Livello nazionale	Portugal Inovação Social, iniziativa pubblica per promuovere l'innovazione sociale e stimolare il mercato degli investimenti sociali, mobilitando circa 150.000 euro dal Fondo sociale	Progetti che propongono approcci alternativi e innovativi per rispondere ai problemi sociali; Per presentare una domanda, è obbligatorio registrarsi a	<a href="https://inovacaosocial.portugal2020.pt/">https://inovacaosocial.portugal2020.pt/</a>



	europeo (Accordo di partenariato Portogallo 2020) attraverso 4 strumenti di finanziamento, orientati alle diverse fasi del ciclo di vita dei progetti;	Balcão 2020 e compilare il modulo elettronico corrispondente all'annuncio del bando a cui si desidera candidarsi.	
--	--	---	--

## GERMANIA

Categoria	Nome e descrizione	Requisiti	Sito web di riferimento
Livello nazionale	Modello di business plan in lingua tedesca	nessuno	<a href="https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/inhalt.html">https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/inhalt.html</a>
Livello nazionale	Finanziamenti per gli imprenditori	volontà di avviare un'attività imprenditoriale	<a href="https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Finanzierung/Foerderprogramme/inhalt.html">https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Finanzierung/Foerderprogramme/inhalt.html</a>
Livello nazionale	Gründungszuschuss  I fondatori ricevono innanzitutto un'indennità mensile pari a sei mesi dell'importo dell'ultima indennità di disoccupazione percepita. Ai fini della sicurezza sociale, durante questo periodo verrà	Fondare dalla disoccupazione	<a href="https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Entscheidung/Ihre-Startposition/Gruendungsaus-Arbeitslosigkeit/Gruendungszuschuss/inhalt.html">https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Entscheidung/Ihre-Startposition/Gruendungsaus-Arbeitslosigkeit/Gruendungszuschuss/inhalt.html</a>



	<p>versato un importo aggiuntivo di 300 euro al mese, che vi consentirà di assicurarvi volontariamente all'assicurazione sociale obbligatoria.</p> <p>La sovvenzione per l'avviamento può essere erogata per altri nove mesi, per un importo di 300 euro al mese, se il beneficiario dimostra la propria attività attraverso una documentazione adeguata.</p>		
Livello nazionale	<p>Einstiegsgeld</p> <p>Il finanziamento avverrà sotto forma di sovvenzione per un massimo di 24 mesi.</p> <p>L'importo del sostegno dipende dalla durata della disoccupazione e dalle dimensioni della comunità di persone in cerca di lavoro.</p> <p>Oltre alla tassa di avviamento, possono essere concessi prestiti e sovvenzioni per l'acquisto di beni ai lavoratori autonomi. Le sovvenzioni sono possibili fino a un importo di 5.000 euro, i prestiti anche oltre. Inoltre, terzi idonei</p>	Fondare dalla disoccupazione	<p><a href="https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Entscheidung/lhre-Startposition/Gruendung-aus-Arbeitslosigkeit/Einstiegsgeld/inhalt.html">https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Entscheidung/lhre-Startposition/Gruendung-aus-Arbeitslosigkeit/Einstiegsgeld/inhalt.html</a></p>



	<p>possono essere assistiti fornendo consulenza o impartendo conoscenze e competenze, se ciò è necessario per l'ulteriore prosecuzione del lavoro autonomo.</p>		
--	---	--	--

## POLONIA

Categoria	Nome e descrizione	Requisiti	Sito web di riferimento
Aiuto nazionale da parte del governo	<p>Poland.Business Harbour - Abbiamo creato il programma Poland.Business Harbour per coloro che stanno pensando di lasciare la Bielorussia per la Polonia.</p>	<p>Se avete una vostra azienda, un background tecnico o un'esperienza nel settore IT e pensate di trasferirvi in Polonia, questo programma fa per voi.</p>	<p><a href="https://www.gov.pl/web/poland-businessharbour-en/find-support">https://www.gov.pl/web/poland-businessharbour-en/find-support</a></p>
Sostegno nazionale alle start-up	<p>Il sostegno è rivolto a diplomati, laureati e studenti dell'ultimo anno in cerca di lavoro, disoccupati registrati e assistenti di persone disabili in cerca di lavoro. Anche gli imprenditori, gli asili e le scuole non pubbliche e i produttori agricoli possono beneficiare del sostegno. Gli asili nido, i club per bambini e i fornitori di servizi di riabilitazione possono richiedere un sostegno finanziario per la creazione di un nuovo posto di lavoro legato alla</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- studenti dell'ultimo anno di studi del primo e del secondo ciclo, master,</li> <li>- diplomati e laureati in cerca di lavoro, fino a 4 anni dopo il diploma o il conseguimento di una qualifica professionale,</li> <li>- disoccupati iscritti a un ufficio, fino al raggiungimento dell'età pensionabile,</li> <li>- assistenti di persone disabili - familiari che si occupano di un bambino con certificato di disabilità o di una persona disabile, che</li> </ul>	<p><a href="https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/programy/program-pierwszy-biznes-wsparcie-w-starcie/">https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/programy/program-pierwszy-biznes-wsparcie-w-starcie/</a></p>



	cura dei bambini disabili o alla riabilitazione dei bambini disabili.	non percepiscono una prestazione di assistenza o un assegno di cura.	
Uffici di collocamento	Aiuto nell'ottenimento del lavoro e spiegazione di tutte le regole legate al diritto del lavoro	nessuno	<a href="https://psz.praca.gov.pl/wybor-urzedu">https://psz.praca.gov.pl/wybor-urzedu</a>
Fondi internazionali	Fondi europei - Volete migliorare le vostre qualifiche, trovare un lavoro o magari avviare un'attività in proprio? I Fondi europei vi aiuteranno a realizzare i vostri progetti. Oltre all'aiuto finanziario, i Fondi offrono sostegno sotto forma di formazione, stage o consulenza. Le possibilità sono molte. Scoprite come potete beneficiarne...	Variabile - in base all'incentivo specifico	<a href="https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/sprawdz-oferte-dla-osob-mlodych/">https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/sprawdz-oferte-dla-osob-mlodych/</a>
Supporto nazionale	Agenzia polacca per lo sviluppo delle imprese - L'Agenzia polacca per lo sviluppo delle imprese (PARP) è coinvolta nell'attuazione di programmi nazionali e internazionali finanziati dai fondi strutturali dell'UE, dal bilancio statale e dai programmi pluriennali della Commissione europea. In qualità di autorità chiave responsabile della creazione di un ambiente favorevole alle imprese in Polonia, la PARP contribuisce alla	Vari	<a href="https://en.parp.gov.pl">https://en.parp.gov.pl</a>



	<p>creazione e all'efficace attuazione della politica statale relativa alle imprese, all'innovazione e all'adattabilità del personale. In base al principio "Think Small First", in tutte le sue attività l'Agenzia pone particolare attenzione alle esigenze del settore delle PMI.</p>		
<p>Sostegno all'agricoltura</p>	<p>L'Agenzia per la Ristrutturazione e modernizzazione dell'agricoltura (ARMA) - L'Agenzia, in quanto esecutrice della politica agricola, collabora con il suo organo di controllo, il Ministero dell'Agricoltura e dello Sviluppo Rurale. Allo stesso tempo, in quanto erogatrice di fondi pubblici, l'ARMA è sottoposta alla supervisione del Ministero delle Finanze.</p> <p>L'ambito di operatività di ARMA comprende sia l'attuazione di strumenti cofinanziati dal bilancio dell'Unione Europea sia l'erogazione di aiuti da fondi nazionali.</p>	<p>Variabile - in base alle esigenze</p>	<p><a href="https://www.gov.pl/web/arimr-en">https://www.gov.pl/web/arimr-en</a></p>
<p>Supporto nazionale</p>	<p>Finanziamenti del Fondo polacco per lo sviluppo (PFR) - L'offerta del PFR comprende pacchetti di servizi finanziari e non finanziari per le imprese giovani e sviluppate.</p>	<p>Variabile</p>	<p><a href="https://pfr.pl/en/">https://pfr.pl/en/</a></p>



--	--	--	--

## GRECIA

Categoria	Nome e descrizione	Requisiti	Sito web di riferimento
Livello nazionale	Imprenditorialità di micro e piccole imprese	volontà di avviare un'attività imprenditoriale	<a href="https://www.ependyseis.gr/anaptyxiakos/nomotesia.htm">https://www.ependyseis.gr/anaptyxiakos/nomotesia.htm</a>
Livello nazionale	Imprenditorialità Fondo II (EBF II) per il finanziamento delle imprese	volontà di avviare un'attività imprenditoriale	<a href="https://www.espa.gr/el/Pages/ProclamationsFS.aspx?item=4350">https://www.espa.gr/el/Pages/ProclamationsFS.aspx?item=4350</a>
Livello nazionale	Programma di sovvenzioni per iniziative di occupazione imprenditoriale per giovani Professionisti autonomi tra i 18 e i 29 anni, con particolare attenzione alle donne.	18-29 YO	<a href="https://www.dypa.gov.gr/proghramma-epikhorighisis-epikheirimatikwn-protovoyliwn-apaskholisis-neon-eleutheron-epaghghelmatiwn-hlikias-18-eos-29-etwn-me-emfasi-stis-ginaikes">https://www.dypa.gov.gr/proghramma-epikhorighisis-epikheirimatikwn-protovoyliwn-apaskholisis-neon-eleutheron-epaghghelmatiwn-hlikias-18-eos-29-etwn-me-emfasi-stis-ginaikes</a>



Livello nazionale	Nuovo pilota per l'imprenditoria giovanile Programma per i disoccupati, con particolare attenzione alle donne	Fondare dalla disoccupazione	<a href="https://www.dypa.gov.gr/proghramma-epikhorighisis-epikheirimatikwn-protovoyliwn-apaskholisis-neon-eleutheron-epaghghelmatiwn-hlikias-18-eos-29-etwn-me-emfasi-stis-ginaikes">https://www.dypa.gov.gr/proghramma-epikhorighisis-epikheirimatikwn-protovoyliwn-apaskholisis-neon-eleutheron-epaghghelmatiwn-hlikias-18-eos-29-etwn-me-emfasi-stis-ginaikes</a>
-------------------	--	------------------------------	---



# 10.OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Avete letto la guida fino in fondo? Allora speriamo che siate pronti per un inizio di successo!

L'imprenditorialità è infatti un processo di apprendimento e un viaggio di scoperta. Non è necessario sapere tutto per fare il primo piccolo passo e, quando si avvia un'attività in proprio, il modo migliore per imparare è fare, come ha detto Simone Sinek: "Sogna in grande. Iniziare in piccolo. Ma soprattutto, inizia".

Pertanto, non smettete mai di imparare e di sviluppare le vostre conoscenze e ricordate che ognuno avrà una tempistica ideale diversa per l'avvio di una nuova attività, ma se avete abbastanza tempo da dedicare al lancio non abbiate paura di fare il primo passo e godetevi il processo!



Crediti: [Hurca](#), (2022).