

FASE 3 IL LANCIO DELLE OPERAZIONI

Finora, avete preparato il vostro progetto a tutti i livelli ma non avete ancora creato la vostra impresa.

Dovete ora prendere la vostra ultima decisione. È quella che condiziona l'azione di lancio nel corso della quale vi state per impegnare definitivamente.

Questa breve fase consiste nel mettere in pratica tutti gli impegni presi da voi e dai vostri partner (*soci, collaboratori, clienti, fornitori, banche*) che partecipano direttamente o indirettamente al vostro progetto allo scopo di rendere operativo il vostro strumento di lavoro.

Importante: per ragioni pratiche, è spesso indispensabile cominciare questa terza fase con l'attuazione giuridica e finanziaria della nuova impresa. Ma in nessun caso va dimenticato l'aspetto commerciale. Infatti dovrete al tempo stesso lanciare o proseguire le azioni commerciali perché dovrete ottenere il più presto possibile le vostre prime commesse sicure.















A/ Sul piano giuridico

Una volta terminata la fase di preparazione della pratica di costituzione di un'impresa individuale o di una società, potete ora dar vita giuridicamente alla vostra impresa, depositando la pratica al Centro delle Formalità delle Imprese (CFE) competente.

I CFE contribuiscono a facilitare e ad accelerare "l'iter amministrativo" dei creatori d'impresa, permettendo loro di depositare in uno stesso luogo "sportello unico", in un'unica soluzione, su uno stesso documento, "pacchetto unico", le dichiarazioni che sono tenuti a sottoscrivere.

Questo servizio è gratuito. Nondimeno, i CFE delle Camere di Commercio e dell'Industria e delle Camere dei Mestieri possono proporvi un'assistenza per le formalità supplementari facoltativa (consulenza, assistenza per la preparazione della pratica...) che viene fatturata. Le tariffe sono esposte in ogni CFE.

1/ A quale centro delle formalità delle imprese rivolgersi?

Siete	Dipendete dal CFE
 Commerciante  Società commerciale (SA, SAS, S.r.l., EURL...) non artigiana  - Gruppo d'Interesse Economico	Camera di Commercio e dell'Industria
 Persona fisica o società soggetta a iscrizione nel repertorio dei mestieri (imprese artigiane)	Camera dei Mestieri
 Società d'esercizio liberale  Società civile  Agente di commercio (impresa individuale)  Stabilimento pubblico industriale e commerciale	Cancelleria del Tribunale del Commercio
 Membro di una professione liberale (regolamentata e non) che esercita in impresa individuale  Datore di lavoro la cui impresa non è iscritta al registro del commercio e delle società o iscritta al repertorio dei mestieri (es.: sindacati professionali)	URSSAF <input type="checkbox"/>
 Artista – autore  Soggetto a IVA, all'imposta sul reddito, a titolo di BIC o di IS e che non rientra nelle precedenti categorie (associazioni, locatori di appartamenti mobiliati, società a partecipazione,...)	Centro delle Imposte
 Impresa iscritta al registro dell'industria artigianale per il trasporto fluviale	Camera nazionale dell'industria artigianale per il trasporto fluviale
 Persona fisica o morale che eserciti, come attività principale, attività agricole	Camera dell'agricoltura

* Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales, Unione di Recupero delle quote di Previdenza Sociale e di Assegni Familiari.

Se la vostra attività è al tempo stesso commerciale e artigianale, sarete iscritti sia al registro del commercio e delle società sia al repertorio dei mestieri. Tuttavia solo il CFE della Camera dei Mestieri è preposto a ricevere la vostra dichiarazione.

Competenza territoriale

Ogni CFE è competente nei riguardi delle imprese la cui sede sociale, il principale stabilimento o una filiale si trovi nel territorio di sua competenza.
Esempio: se la sede sociale è a Parigi, le formalità relative alla creazione della società saranno di competenza del CFE di Parigi. Se la società crea in seguito una filiale a Lione, sarà allora di competenza del CFE di Lione.

2/ Quando bisogna rivolgersi al CFE?

- 🏢 Al momento della creazione dell'impresa.
- 🏢 Al momento dell'apertura di una nuova sede.
- 🏢 In caso di cambiamenti riguardanti:
 - 🏢 la gestione individuale (*cambiamento di nome, di situazione coniugale, menzione del coniuge collaboratore...*),
 - 🏢 la persona morale (*cambiamento della denominazione, della forma giuridica, del capitale, dell'oggetto, della durata...*).
 - 🏢 Cambiamento di dirigenti, di gestori, di soci...
 - 🏢 Modifiche dell'attività (*espansione, cessione in gestione-locazione, ripresa*)
 - 🏢 Trasferimento della sede principale o della sede sociale.
 - 🏢 Chiusura di una sede.
 - 🏢 Cessazione totale dell'attività, decesso, fine della persona morale...

Attenzione! Il CFE non si fa carico di alcune formalità, che devono essere effettuate dal creatore d'impresa, e in particolare:

- 🏢 formalità relative alle professioni regolamentate (*esempi: licenze o autorizzazioni varie da ottenere*)
- 🏢 formalità relative alla regolamentazione dei cambi
- 🏢 ottenimento delle tessere di commerciante per gli stranieri
- 🏢 ricerca di precedenti presso l'Istituto Nazionale della Proprietà Industriale (INPI)
- 🏢 registrazione degli statuti presso il centro delle imposte
- 🏢 dichiarazioni relative a pubblicità diverse da quelle figuranti nel registro del Commercio e delle Società: RCS (*per esempio, le iscrizioni di cessioni in garanzia o di royalties sugli esercizi commerciali*).
- 🏢 Pubblicità in un giornale di annunci legali
- 🏢 Dichiarazione provvisoria d'imposta professionale (entro il 31 dicembre) presso il centro delle imposte con, all'occorrenza, una domanda di esonero (se l'impresa soddisfa le condizioni richieste)
- 🏢 Adesione a un centro di medicina del lavoro (per datori di lavoro)

3/ Qual'è il costo delle formalità giuridiche di creazione di un'impresa?

I costi indicati di seguito sono forniti a titolo indicativo e riguardano solo le **procedure obbligatorie**. Dovrete naturalmente, se è il caso, mettere in conto le spese di:

- 🏢 consulenza, assistenza (da parte di professionisti o del CFE), redazione degli statuti
- 🏢 INPI
- 🏢 Deposito del marchio
- 🏢 Intervento di un revisore delle quote, ecc...

Costo d'iscrizione di un'impresa individuale (procedure obbligatorie)

Impresa commerciale

Iscrizione al Registro del Commercio

Circa 736 F


Quest'importo sarà tra breve ridotto a circa 300 F
(Stati generali della creazione d'impresa)

Impresa artigianale

 Iscrizione al Repertorio dei Mestieri

623 F

Quest'importo è fissato per l'anno 2000. Cambia ogni anno in funzione della legge finanziaria.

 Stage di preparazione all'insediamento

934 F e 50

Quest'importo è fissato per l'anno 2000. Cambia ogni anno in funzione della legge finanziaria.

N.B. Le imprese soggette a doppia iscrizione al Registro del Commercio e al Repertorio dei Mestieri cumulano i diritti d'iscrizione sopra riportati.


Professioni liberali

 Iscrizione all'URSSAF **Gratuita**


Costo d'iscrizione di una società

(procedure obbligatorie)

S.R.L. o EURL (capitale minimo 50 000 F)

 Spese di pubblicazione (giornale di annunci legali)

Circa 1 000 F


 Iscrizione al Registro del Commercio e delle Società
(compreso il deposito degli atti)

Circa 1 300 F


Questo importo sarà tra breve ridotto a **circa 400 F**

(Stati generali della creazione d'impresa)

SA – SAS (capitale minimo 250 000 F)

 Spese di pubblicazione (giornale di annunci legali)

Circa 1 500 F

 Iscrizione al registro del commercio

*per saperne
di più*

Consultate le pagine del sito
della creazione d'impresa:

www.apce.com

(compreso il deposito degli atti)

Circa 1 300 F

Quest'importo sarà tra breve ridotto a **circa 400 F** (Stati generali della creazione d'impresa)

N.B. Quale che sia la forma giuridica, una società che esercita un'attività artigianale deve parimenti pagare l'iscrizione al Repertorio dei Mestieri: 623 F per l'anno 2000 (Quest'importo cambia ogni anno in funzione della legge finanziaria)

B/ Sul piano finanziario

Nella misura in cui il vostro dossier finanziario evidenzia il bisogno di prestiti bancari (a lungo, medio e breve termine), ora vi spetta di avviare le procedure finanziarie, vale a dire: aprire un conto bancario e ottenere i prestiti. Per questo, darete alla vostra banca un dossier di presentazione comprendente tutti gli elementi utili a spiegare il vostro progetto e a ispirare fiducia:





- 🏢 presentazione del o dei creatori d'impresa
- 🏢 descrizione del prodotto, del servizio
- 🏢 studio di mercato
- 🏢 conti di previsione (conti di risultato, piani di finanziamento, piano di tesoreria)
- 🏢 oggetto della richiesta di prestito
- 🏢 importo richiesto
- 🏢 garanzie proposte.

Questo stesso dossier può anche esservi molto utile per chiedere eventuali aiuti per la creazione d'impresa. Per informarvi in proposito, consultate i cataloghi e i data base della vostra Camera di Commercio o della vostra Camera dei mestieri.

Il sito internet dell'APCE vi permette anche di consultare parecchi data base, in particolare la "rubrica di indirizzi della creazione d'impresa", una rassegna dei vari organismi recanti appoggio ai creatori d'impresa:

<http://www.apce.com/AIDES/TEXAIDES.html>

Potete anche:

Si tratta di:	Consultare
Sovvenzione	 Servizio economico del Consiglio Regionale  Ufficio prefettizio accoglienza delle imprese
Agevolazioni fiscali	 Direzione Dipartimentale dei Servizi Fiscali (DDSF)
Aiuti per l'occupazione	 Direzione Dipartimentale del Lavoro e dell'Occupazione (DDTE)





C/ Sul piano commerciale

Su questo piano, il vostro primo obiettivo deve essere di ottenere le prime commesse sicure, poi di produrre.

Mettete in pratica i contatti con i clienti come li avete programmati o stabiliti al momento dell'elaborazione del vostro progetto in modo da ottenere il più rapidamente possibile le vostre prime commesse e organizzare di conseguenza il vostro strumento di produzione. L'attività economica è il motore essenziale della vostra fase di lancio: il vostro primo affare sarà l'evento più importante di questa fase; può accelerare le procedure in corso (impatto psicologico sugli enti che deliberano i finanziamenti); verrà a rafforzare la vostra credibilità per l'ottenimento di aiuti dallo Stato.



La concretizzazione dei contatti clienti

Innanzitutto, dovete mettere in atto gli strumenti promozionali della vostra politica commerciale:

-  far stampare i vostri documenti commerciali (con menzione in "corso di iscrizione") curando la presentazione per un miglior risultato promozionale;
-  redigere le note tecniche o pubblicitarie e diffonderle;
-  farvi conoscere con tutti i mezzi adeguati alla vostra società: mailing, manifesti, annunci nella stampa specializzata e professionale, iscrizioni negli annuari professionali, industriali, quelli delle Camere di Commercio francesi o straniere, adesione a organismi professionali, partecipazione a manifestazioni del vostro settore, fiere, esposizioni, ecc;
-  se necessario, ottenere buoni articoli di stampa.

Dovete condurre personalmente le azioni di ricerca clienti e perseguire tutte le azioni commerciali che avete già intrapreso.

Durante la fase di lancio, siete il primo venditore della vostra impresa:

-  visitate di persona il maggior numero di clienti,
-  vendete a clienti tra i vostri amici, a coloro che *a priori* vi sembrano i

più accessibili o semplicemente a coloro sui quali l'effetto commerciale è più debole,



- 👤 identificate i diversi anelli della catena di interlocutori che prendono decisioni presso uno stesso cliente allo scopo d'imparare a "bussare alla porta giusta" e di capire il meccanismo decisionale di acquisto dei vostri clienti (in caso di grandi imprese, di amministrazioni...),
- 👤 i contatti con i vostri clienti vi permetteranno di confermare le vostre ipotesi sulle loro motivazioni, i loro criteri di scelta, lo stato della concorrenza, gli importi e le date di ottenimento delle commesse future, e di raccogliere informazioni preziose (per esempio, conoscere le riviste professionali che hanno l'abitudine di leggere, dato che fornisce un'indicazione per la scelta dei vostri supporti pubblicitari). Aprite per ciascuno di essi una pratica "prospettive", poi, una volta acquisita la clientela, una pratica "clienti", e ciò in vista di una buona organizzazione della ricerca clienti e in seguito allo scopo di seguire i clienti per rendervi più affezionati. Verificate anche la loro solidità finanziaria... Bisogna sapere che generalmente l'80% del fatturato proviene dal 20% della clientela. Questo schedario dei clienti suscettibili di realizzare l'80% del fatturato va possibilmente costituito prima dell'inizio dell'attività.

Creando da soli la vostra clientela, la rendete più fedele tramite la qualità dei rapporti che stabilite con essa. La fase di lancio è il momento privilegiato. In seguito, sarete sommerso da molti compiti e i venditori alle vostre dipendenze faranno più o meno da filtro. Attenzione, tuttavia, a non perdere i contatti, perché il padrone di una PMI che perde il contatto cliente a causa del suo venditore è in pericolo. È obbligato a seguire da vicino, in rapporto con i suoi venditori, i grossi clienti, esattamente quelli che realizzano l'80% della sua attività. Se non avete avuto precedentemente una formazione commerciale, questa esperienza vi permetterà in seguito di motivare meglio e controllare le vostre squadre di venditori. L'approccio sul campo della vostra futura clientela è la prova decisiva per la vostra impresa. La vostra struttura produttiva è al suo nascere, quindi può essere duttile e modificabile.

FASE 4 L'AVVIO DELL'ATTIVITÀ







A/ Controllate la messa a regime dell'impresa


La maggior parte delle nuove imprese che incontrano difficoltà dal loro primo anno di esistenza hanno, tra l'altro, problemi di gestione la cui origine è:

-  **L'insufficienza di capitali propri** che rende l'impresa molto vulnerabile dal momento in cui la crescita diventi più rapida del previsto: mancanza di capitale circolante, costituzione di scorte troppo consistenti, protrarsi dei tempi di pagamento.
-  **Spese fisse troppo alte** in rapporto al fatturato, errata valutazione dei prezzi di costo, ammortamenti, spese generali e spese di personale troppo elevate.

Per non rovinare tutto il potenziale dell'impresa creata, ci sono alcuni grandi principi di gestione da rispettare ai quali si aggiungono altri punti da sorvegliare, specifici del progetto. La base di riferimento deve essere sempre il piano di previsione. Preparato con rigore, vi ha permesso di verificare la coerenza del progetto. Così, rispettate senza lasciarvi trascinare da motivazioni brutali e sconsiderate risultato di opportunità mal analizzate, ma accettando tuttavia dei piccoli cambiamenti di rotta, riservandovi di adeguare le previsioni e di verificare la coerenza.

B/ I principi di gestione da osservare

-  Limitate le spese fisse.
-  Controllate i vostri prezzi di costo: se non prestate attenzione all'insieme dei costi, rischiate di non cercare di ridurli, eventualmente di lasciar degradare la situazione finanziaria senza prenderne coscienza e di fissare un prezzo di vendita che vi farà vendere in perdita (e che non potrebbe durare senza mettere a repentaglio l'impresa ed è, ad ogni modo, illegale...).
-  Sorvegliate le voci clienti e fornitori: seguite bene i tempi di pagamento, la fatturazione, il rilancio clienti, le defezioni dei fornitori, la salute finanziaria dei vostri clienti e dei vostri fornitori.
-  Controllate la qualità.
-  Sorvegliate le scorte.
-  Controllate l'applicazione della vostra politica commerciale. Vigilerete sulla realizzazione degli obiettivi commerciali quali sono stati definiti in partenza. La politica commerciale può tuttavia evolvere in funzione delle reazioni della clientela, del cambiamento dei suoi gusti o delle sue esigenze, in funzione della concorrenza il cui comportamento andrà osservato attentamente: può essere cambiata dal momento dell'elaborazione delle vostre previsioni e il vostro arrivo sul mercato l'ha forse fatta reagire. Infine, i condizionamenti dei vostri prezzi di costo possono parimenti condurvi a rivedere questa politica.

 Sorvegliate gli investimenti: i due elementi fondamentali dei vostri investimenti, le attrezzature e il capitale circolante, devono essere controllate particolarmente nel periodo di crescita rapida. Non vi lasciate sedurre da mercati troppo importanti, l'“affare del secolo” che, rovesciando le vostre previsioni, potrebbe condurre alla vostra perdita perché troppo difficile da assimilare da un'impresa giovane. Anche qui, il capitale circolante aumenterebbe in maniera sconsiderata e vi metterebbe presto in difficoltà.

C/ La tabella di marcia


Per essere sicuri di non “scivolare”, la messa a regime della vostra impresa ha bisogno di una verifica regolare delle risultati rispetto alle previsioni. Questa verifica viene effettuata con l'aiuto di strumenti chiamati indicatori. Questi indicatori possono presentarsi sotto forma di dati lordi (franchi per esempio). Devono far apparire lo scarto (differenza rispetto alle previsioni) o l'evoluzione (percentuale di crescita). Costruite indicatori quantitativi semplici e adeguati, raggruppati in una tabella di marcia.


La tabella di marcia costituisce un sistema di controllo rigoroso che permette di ottenere un'informazione rapida su tutte le funzioni dell'impresa, d'identificare gli eventuali scarti e di intraprendere immediatamente le azioni correttive.

Gli indicatori possono essere qualitativi (poco sfruttabili) o quantitativi. Per questi ultimi, gli indicatori contabili (ratio finanziarie e ratio di gestione) sono generalmente poco adatti a un avvio di attività. Sono da preferire gli indicatori quantitativi extra-contabili adeguati alle previsioni e al controllo dei risultati. Devono essere per voi degli strumenti di misurazione stabiliti a partire da dati disponibili. Il primo strumento da mettere in opera è una tabella di tesoreria. Questa tabella deve essere tenuta regolarmente (settimanalmente, mensilmente...) e deve tenere conto di tutte le entrate e uscite in denaro che potranno essere paragonate alle previsioni del piano di tesoreria (cfr. fase 2/B-3).


D/ Gli imperativi

Dovete tenere in considerazione o costruire indicatori dalle seguenti caratteristiche:

 **semplici:** non devono essere per voi una fonte di preoccupazione ma degli strumenti utili. Le informazioni in essi contenute saranno disponibili o facili e rapide da imparare. A condizione di aver previsto un sistema di controllo informatico, è facile seguire questi pochi indicatori: organico (numero), quantità prodotte (peso, numero, volume...), commesse (numero, franchi...), scoperto bancario (franchi o percentuale di fatturato).







 **Significativi:** sono lo strumento di controllo dei vostri punti chiave e della progressione del vostro avviamento economico. Si serviranno dunque soprattutto dei dati extra-contabili (numero di buoni d'ordine, buoni di consegna, quantità prodotte...). In alcuni casi, potete darvi una soglia oltre la quale introdurre dei correttivi (spese finanziarie su-

periori al 3% del fatturato per esempio). L'indicatore corrispondente si chiamerà allora *spia*. Gli indicatori finanziari e alcuni indicatori di gestione sono costruiti a partire dal conto di gestione generale, dal bilancio e da una situazione provvisoria. Questi documenti sono lunghi da redigere e i dati che raggruppano sono troppo globali. La maggior parte di essi non riflettono la realtà economica quotidiana di un periodo di avviamento. Potrete, in compenso, impiegarli dal momento in cui i vostri affari raggiungeranno la velocità di crociera. Sarà allora tempo di introdurli nella vostra tabella di marcia.

 **Coerenti:** è imperativo paragonare periodi comparabili (settimane, mesi, anni) e utilizzare, da un periodo all'altro, gli stessi elementi e lo stesso metodo di calcolo.

I FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO DI UN PROGETTO DI CREAZIONE D'IMPRESA

Prima che applichiate questo metodo al vostro caso particolare, vorremmo insistere sui fattori chiave di successo di un progetto di creazione d'impresa e in particolare:

-  la professionalità del creatore d'impresa,
-  la solidità della sua personalità
-  una competenza gestionale sufficiente
-  previsioni di fatturato realisti e mezzi adeguati per realizzare queste previsioni,
-  investimenti in materiali e in personale ragionevoli e flessibili che non impongano una "massa critica" troppo consistente e difficile da raggiungere,
-  un piano di finanziamento equilibrato, con sufficienti fondi propri.

Tuttavia, il fattore chiave di successo più importante risiede nell'equilibrio, nell'armonia tra tutti gli elementi di un progetto da una parte, e tra il creatore d'impresa e il suo progetto dall'altra.

È per aiutarvi ad avvicinarvi il più possibile a quest'armonia che vi proponiamo la metodologia contenuta in questa guida.

Ritrovate tutte le informazioni dell'APCE sulla creazione d'impresa sul suo sito internet www.apce.com, nella sua libreria – 14, rue Delambre, 75014 Parigi – o su Minitel 3616 APCE (1,29 franchi al minuto).