



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

2REVIVE

GUIDA AL SUCCESSO DEGLI IMPRENDITORI DELLA SECONDA OPPORTUNITÀ



Indice dei contenuti

Per chi è questa Guida?	4
1. Parte 1. Come ricominciare?	5
1.1. Tecniche e strategie per superare lo stigma del fallimento, acquisire motivazione e consapevolezza di sé.....	7
2. Parte 2. Elementi essenziali dell'imprenditorialità della seconda opportunità	13
2.1. Tutorial per riavviare un'impresa	13
2.2. Comprensione della proposta di valore unico delle idee.....	17
2.3. Suggerimenti per (ri)scrivere un piano aziendale.....	20
2.4. Strumenti per stimolare le imprese.....	26
2.5. Lista di controllo aziendale.....	27
2.6. Esempi di buone pratiche.....	30
3. Parte 3. Risorse e regolamenti locali	33
Introduzione	33
POLONIA.....	33
BULGARIA.....	34
PAESI BASSI.....	34
ITALIA.....	35
MALTA.....	35
CROAZIA.....	35
3.1. Rapporti sui singoli paesi sul contesto economico specifico di ciascun paese.....	36
3.1.1. Risorse e normative locali.....	36
3.1.1.1. Quante imprese hanno avuto successo?.....	36
POLONIA.....	36
BULGARIA.....	37
PAESI BASSI.....	38
ITALIA.....	40
MALTA.....	41
CROAZIA.....	42
3.1.1.2 Risorse locali e regolamenti per promuovere l'imprenditorialità della seconda opportunità	45



POLONIA.....	45
BULGARIA.....	46
PAESI BASSI.....	48
ITALIA.....	49
MALTA.....	51
CROAZIA.....	52
Normativa locale	53
POLONIA.....	53
BULGARIA.....	54
PAESI BASSI.....	55
ITALIA.....	56
MALTA.....	57
CROAZIA.....	58
3.2. Opportunità per una rete dinamica	59
POLONIA.....	59
BULGARIA.....	59
PAESI BASSI.....	60
ITALIA.....	61
MALTA.....	62
CROAZIA.....	62
3.3. Link per trovare ulteriori informazioni	63
POLONIA.....	63
BULGARIA.....	64
PAESI BASSI.....	65
ITALIA.....	66
MALTA.....	66
CROAZIA.....	67
3.4. Conclusione	68
Bibliografia	77



Per chi è questa guida?

Se in passato hai posseduto un'azienda, hai fallito e vuoi ricominciare tutto da capo, questa Guida è per te:

Perché vi aiuterà a valutare la fattibilità della vostra nuova idea commerciale.

Se l'incidente del tuo precedente tentativo di business ha distrutto la tua fiducia in te stesso, la tua autostima e la tua motivazione ad andare avanti, questa Guida è per te:

Perché vi guiderà attraverso un processo di accettazione, apprendimento e recupero passo dopo passo.

Se sei un giovane imprenditore che ha appena avviato un'impresa e vuoi essere preparato a tutti gli scenari, questa Guida fa per te:

Perché vi mostrerà che fallire è solo una parte dell'essere un imprenditore, quindi sarebbe meglio essere preparati ad affrontarlo.

Se sei un imprenditore esperto che si sforza di migliorare continuamente, questa Guida fa per te: ***Perché vi offrirà strumenti che potrete utilizzare per la vostra azienda per farla funzionare meglio.***

Se non hai mai posseduto un'azienda ma hai sempre avuto un interesse per l'imprenditorialità, questa Guida fa per te:

Perché presenterà esempi imprenditoriali buoni e cattivi che potrebbero ispirarvi a fare il salto nella vostra avventura imprenditoriale.

Se sei un insegnante/formatore di formazione professionale, se gestisci un centro/organizzazione di formazione professionale o se sei in qualche modo coinvolto nel settore della formazione professionale, questa Guida fa per te:

Perché vi sarà utile incorporare i contenuti di questa Guida nei vostri corsi di formazione, corsi e programmi, in quanto è in grado di fornire ai vostri studenti:

- ***preziosi consigli per superare lo stigma del fallimento, guadagnare motivazione e raggiungere l'autocoscienza;***
- ***esempi pertinenti e strumenti efficaci per riavviare un'impresa;***
- ***una panoramica del contesto imprenditoriale specifico di ciascun paese partner in termini di normative e prospettive di gestione di un'impresa, sopravvivenza delle imprese e fonti locali utili per reperire finanziamenti, spazi di networking e link per reperire maggiori informazioni.***



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

2REVIVE

Project title: "Revival entrepreneurship through
second chance" – 2REVIVE
Project number: 2017-1-PL01-KA202-038525



Parte 1

Come ricominciare?

La situazione attuale in Europa pone gli ex imprenditori in un ambiente difficile non solo dal punto di vista normativo, ma anche psicologico e sociale. Vi è una percezione diffusa dello **stigma del fallimento e del timore di sanzioni punitive, nonché delle** difficoltà pratiche incontrate dagli imprenditori precedentemente falliti che impediscono loro di riprovare. Nei paesi dove i livelli di stigma sono considerati i più alti, i ricercatori hanno scoperto che se sei un imprenditore che ha fallito hai maggiori difficoltà ad avviare nuovamente un'impresa. Ma prima, cos'è esattamente lo stigma?

Secondo Goffman, 1963, lo stigma è un "fenomeno multilivello" che comprende il livello macro - gruppi sociali e il livello micro - persone. Il livello macro fa un giudizio collettivo sulle conseguenze di avere un marchio stigma e il livello micro porta che i marchi sono socializzati per incorporare i giudizi della società più ampia nella loro concezione di sé. I ricercatori hanno scoperto che una parte degli imprenditori che, per qualche motivo, hanno deciso di cessare la loro attività, sono stati stigmatizzati. Specialisti nel campo dello stigma e dei suoi effetti hanno anche indicato che le implicazioni individuali dello stigma negli imprenditori che hanno vissuto una "uscita di business" da un'impresa fallita sono della massima importanza in quanto raramente vengono studiati (Simmons, S., Stigma e Business Failure: Implicazioni per le scelte professionali degli imprenditori). Si sostiene che se sei un imprenditore che ha subito un fallimento aziendale, sei incline a sviluppare sentimenti legati alla "perdita di reputazione, immagine, status ed esperienza" che in cambio ostacola le tue prospettive sul mercato del lavoro. Poiché il fallimento di un'impresa è prevalentemente associato al fallimento dell'imprenditore che l'ha creata e la gestisce, la causa del fallimento viene spesso trasferita a lui o a lei e quindi si sviluppa la marcatura stigmatizzante.

Secondo le indagini di gruppo target che il consorzio del progetto 2REVIVE ha condotto in Polonia, Italia, Bulgaria, Croazia, Malta e Paesi Bassi nell'ambito di O1: Ricerca sugli atteggiamenti comportamentali verso l'imprenditorialità della seconda opportunità, gli intervistati ritengono principalmente che il punto di vista delle persone intorno a loro



sugli individui che non hanno successo con un business sia piuttosto negativo, con uno degli intervistati che lo esprime:

"Anche il mio terapeuta sembrava negativo nei confronti degli imprenditori e l'assunzione di rischi che ne consegue".

Tuttavia, alcuni intervistati affermano di aver osservato un cambiamento di percezione quando un intervistato ha risposto:

"Quindi, sono convinto che oggi la gente considera gli imprenditori falliti non incapaci, ma solo sfortunati."

Pertanto, i risultati possono essere interpretati come una conferma della percezione generale di fallimento da parte della società.

I ricercatori suggeriscono anche che i mass media fanno parte del processo di stigmatizzazione, poiché si è scoperto che quando il tuo fallimento come imprenditore è pubblicizzato, il senso di stigmatizzazione è più probabile che compaia. La teoria delle attribuzioni può anche essere analizzata per spiegare ulteriormente perché lo stigma ha un tale effetto sugli individui.¹ La teoria assume generalmente che le persone stanno cercando di decidere perché gli individui agiscono in un certo modo e quindi attribuiscono una o più cause al loro comportamento (B. Weiner, 1974). Il processo che sta alla base di un'attribuzione si compone di tre fasi: 1) una persona deve osservare il comportamento altrui; 2) una persona deve determinare se ritiene che il comportamento sia intenzionale; 3) una persona deve decidere se ritiene che l'altra persona sia stata costretta o meno a compiere il comportamento. Nel contesto dello stigma e delle reazioni delle persone ad esso, la teoria si estende alla natura delle attribuzioni che le persone fanno per stigma e come questo viene applicato al modo in cui provano pietà e bisogno di aiutare la persona stigmatizzata. Ad esempio, l'aiuto viene offerto più spesso quando le persone percepiscono che i responsabili dello stigma hanno capacità limitate e ci sono circostanze e barriere esterne che sfuggono al loro controllo.

Secondo i test di ipotesi (Jenkins et al), tuttavia, gli imprenditori sono ritenuti responsabili del fallimento della loro azienda, indipendentemente dalle circostanze che naturalmente influenzano la quantità di empatia mostrata con l'individuo. Pertanto, il fallimento è il fattore stigmatizzante, ma gli intervistati che hanno inteso il fallimento **come un rischio intrinseco di gestire un'impresa erano meno inclini ad attribuire il fallimento di un'impresa all'imprenditore stesso**. Jenkins et al. suggerisce che se si raggiunge una maggiore comprensione dei rischi che accompagnano il lavoro autonomo e la proprietà di un'azienda, la stigmatizzazione degli imprenditori falliti può essere ridotta. Per questo motivo, attraverso il progetto 2REVIVE, il consorzio mira a rimodellare il concetto di fallimento e a normalizzarlo. Così, l'attuale Guida, che include informazioni, strumenti pratici e tecniche per riavviare con successo un'impresa, sarà ampiamente divulgata e utilizzata per cambiare la percezione del fallimento non solo dei gruppi target del progetto ma anche della società.

1 Jenkins, A., Hellerstedt, K., Hunter, E. and Davidsson, P. (2014). Stigmatization Of Failed Entrepreneurs: Prevalence And Solutions, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 34: Iss. 5, Article 2. Retrieved from: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol34/iss5/2>



1.1. Tecniche e strategie per superare lo stigma del fallimento, acquisire motivazione e consapevolezza di sé.2

● **Tecnica 1 Analizza i tuoi errori mantenendo il tuo rispetto per te stesso.**

Uno dei modi per scrollarsi di dosso lo stigma del fallimento è iniziare da sé stessi. E' normale che dopo il vostro tentativo infruttuoso nel mondo degli affari si avrà più bassa autostima e dubbi. Prendetevi il tempo per riposare un po' e imparate le lezioni della vostra esperienza prima di lanciarsi in un'altra iniziativa commerciale. Un buon punto di partenza sarebbe quello di sviluppare una nuova coscienza per le vostre debolezze. Ricordate: si tratta di come interpretate l'evento negativo. Questa interpretazione danneggerà la vostra fiducia o vi darà forma ad una versione migliore di voi stessi.

Fate un elenco degli errori commessi nella vostra prima impresa. Identificare esattamente le mosse sbagliate che hai fatto ti aiuterà a imparare dal tuo fallimento e sarà fondamentale per costruire la tua fiducia in te stesso. La parte più difficile in questa tecnica è che probabilmente sei bloccato nella situazione. In tal caso, ci sono due fattori principali in gioco: fare una **stima adeguata** di ciò che è andato storto, pur mantenendo il **rispetto di sé**. Di solito, quando l'autostima prende il sopravvento, si rimproverano fattori esterni per il loro fallimento. Tuttavia, quando si ha successo, si attribuisce alle proprie qualità e conoscenze personali! Mantenere il rispetto di sé stessi ha il suo prezzo. Quando si chiude un occhio sui propri errori, non è possibile imparare da essi. Per imparare dai tuoi errori, devi ammettere veramente a te stesso che li hai fatti. Ma come puoi mantenere l'equilibrio? Come si ammettono i propri errori pur mantenendo il rispetto per sé stessi? Si tratta di una frase che devi continuare a ripetere a te stesso: *Ho fallito ma NON sono io il fallimento*. Questo significa che accetti il tuo fallimento, ma non identifichi tutto te stesso con il fallimento.

Dopo esserti riconciliato con il fallimento, raccogli il tuo coraggio e individua i passi sbagliati che hai fatto. Passare attraverso i seguenti punti chiave:

✓ **Mercato:** le ricerche di mercato sono fondamentali per il successo di ogni azienda. Ponetevi le seguenti domande:

- *Hai svolto una profonda ricerca di mercato prima di iniziare la tua attività?*
- *Hai sviluppato un prodotto o un servizio che nessuno vuole?*
- *Avete identificato un problema e avete offerto una soluzione adeguata?*



- ✓ **Clienti:** se non conosci i tuoi clienti c'è un'alta possibilità che neanche loro conoscano te. Questo riduce drasticamente le possibilità di vendere beni o servizi. Pensa al tuo precedente tentativo in affari.
 - *Potrebbe fornire una descrizione chiara del tuo cliente perfetto?*
 - *Non hai riconosciuto il tuo potenziale cliente?*
 - *La vostra campagna di marketing era veramente basata sul vostro cliente perfetto?*

- ✓ **Vendite:** se non ci sono vendite, non ci sono affari. E' così semplice. Questo sembra ovvio, soprattutto se si guarda indietro a ciò che è rimasto della vostra attività infruttuosa. Tuttavia, non è così facile identificare gli errori di vendita quando si è impegnati a costruire il proprio business. Sii onesto con te stesso.
 - *Ti sei concentrato abbastanza sulle vendite?*
 - *Avevate un chiaro obiettivo sulle vendite?*
 - *Hai monitorato il tuo obiettivo?*
 - *L'hai corretto quando era necessario?*

- ✓ **Prezzi:** il prezzo del prodotto/servizio deve essere calcolato in base al suo valore per il cliente, piuttosto che in base ai suoi costi più il profitto desiderato.
 - *Hai calcolato prezzi troppo bassi?*
 - *Il prezzo corrispondeva al valore reale del vostro prodotto/servizio o copriva solo le spese di produzione?*

- ✓ **Profitto:** non si tratta di quanti soldi avete guadagnato, ma di quanto di esso rimarrà dopo aver coperto le vostre spese. Un reddito stabile è importante, ma il profitto è vitale per lo sviluppo della vostra azienda e la sua redditività.
 - *Ti sei concentrato sul reddito piuttosto che sul profitto?*

- ✓ **Spese:** ci sono molte cose per le quali puoi spendere soldi, ma devi assicurarti che un aumento delle spese corrisponda ad un aumento dei tuoi profitti. Ridurre al minimo le spese e investire solo nei beni necessari.
 - *Ti sei lasciato trasportare e hai investito in cose che non erano realmente necessarie?*
 - *Hai scelto un ufficio di lusso che non era davvero necessario?*
 - *Hai firmato contratti a lungo termine per l'affitto di beni che non vi hanno permesso di ottimizzare le spese quando avevate dovuto?*

Le domande di cui sopra sono esempi. Puoi andare oltre ed essere più specifico, puoi aggiungere domande o categorie che hanno influenzato il tuo business. Il punto è quello di pensare in dettaglio, indagando ogni passo del vostro viaggio d'affari. Una volta pronto l'elenco, avrete identificato i motivi del vostro fallimento e



inizierete a imparare le lezioni.

● **Tecnica 2 Lasciatevi ispirare dai buoni esempi**

Imparare dai propri errori è sempre una buona idea. Imparare dagli errori altrui, tuttavia, è anche utile. Soprattutto quando quest'altra persona è una persona famosa o qualcuno a cui si guarda. Ci sono molti esempi di imprenditori di successo che hanno fallito nelle loro imprese prima di arrivare al successo. Esaminare le seguenti situazioni di guasto. Come pensi che abbiano reagito le persone che hanno vissuto queste delusioni? Si sono identificati con il fallimento? Sono stati in grado di raggiungere il successo più tardi nella vita?

1. E' stato licenziato da un giornale per mancanza di immaginazione e buone idee. Più tardi, la sua idea di un personaggio dei cartoni animati fu condannata per mancanza di potenziale.
2. All'età di 22 anni era una giornalista e fu licenziata perché non era adatta alla televisione. Poi è diventata una conduttrice di notiziari televisivi, ma è stata rimossa da questa posizione a causa dei bassi indici di ascolto.
3. Era un insegnante di inglese che scriveva racconti per qualche soldo in più. Aveva un'idea per un libro, ma si è arreso dopo che 30 case editrici lo hanno rifiutato.
4. All'inizio della band furono rifiutati da una casa discografica che disse loro che non avevano futuro nel mondo dello spettacolo.
5. E' andato in bancarotta 5 volte.
6. Non riusciva a parlare fino a 4 anni. Non riusciva a leggere fino a 7 anni. I suoi genitori e i suoi insegnanti lo consideravano ritardato mentale / disabile. E' stato espulso dalla scuola.
7. Era senza lavoro, divorziata, senza un soldo e con un figlio a carico. Ha sofferto a causa di periodi di depressione, fino a firmare per il welfare assistito dal governo.
8. I suoi insegnanti gli dissero che era "troppo stupido per imparare qualcosa".
9. La sua prima storia ha ricevuto seicento notifiche di rifiuto.
10. Dopo un solo spettacolo un manager gli ha detto: "Non vai da nessuna parte, figliolo. Dovresti tornare a guidare un camion."

Vi scoraggerebbe in simili situazioni? Ritenete che queste persone abbiano fallito?

Ora guarda la lista qui sotto. Riconosce i nomi? Ritieni che queste persone abbiano fallito o abbiano avuto successo? Assocerebbe qualcuno di loro con le situazioni di cui sopra?

1. Walt Disney e il suo personaggio dei cartoni animati più famoso Mickey Mouse
2. Oprah Winfrey
3. Stephen King e il suo libro "Carrie".
4. I Beatles
5. Henry Ford



6. Albert Einstein
7. J.K. Rowling
8. Thomas Edison
9. Jack London
10. Elvis Presley

Osservando le situazioni di fallimento, ci si può facilmente scoraggiare. Tuttavia, guardando le persone che probabilmente ritenete abbiano avuto successo. Le loro storie di successo sono iniziate con un fallimento, a volte anche due o tre di fila. Tuttavia, non hanno lasciato che il fallimento li definisse. Ciò che è importante qui è distinguere tra un brutto periodo di vita in cui si fallisce e il proprio valore olistico come persona e come professionista.

Cerca di mettere il tuo tentativo di business fallito in una o due frasi. E' simile alle situazioni di cui sopra? Puoi metterlo come numero 11 della lista? Dove pensi che ti condurrà questo? Potrebbe essere la situazione che alla fine vi porterà un passo avanti verso il successo? Credi che il tuo fallimento sarà il primo capitolo di una storia che alla fine metterà il tuo nome sotto il numero 11 subito dopo Elvis Presley?

Ci sono molti altri esempi di persone di successo che inizialmente hanno fallito. Se avete bisogno di un'ispirazione che aumenti la vostra fiducia in voi stessi, potete dare un'occhiata alle storie di successo: <http://2revive.eu/success-storybook/>

● Tecnica 3 Imparare da cattivi esempi

Non solo le piccole imprese sconosciute falliscono. A volte le grandi aziende di fama mondiale prendono una serie di decisioni sbagliate che le portano al fallimento. Queste aziende sono esposte pubblicamente e il mondo intero diventa testimone del loro fallimento. Il punto positivo è che diventano oggetto di un'analisi approfondita e i loro fallimenti diventano bandiere rosse per gli altri imprenditori. Di seguito sono riportati sei esempi di aziende che un tempo erano protagonisti nelle loro aree di competenza.

Guardando le storie di queste aziende un tempo potenti, sembra facile identificare le fasi di business sbagliate che alla fine hanno portato al loro fallimento. Si trattava di grandi aziende; probabilmente avevano un consiglio di amministrazione e molti consulenti finanziari, di marketing e legali per evitare la svolta sbagliata

LA Gear

In 4 anni, l'azienda è riuscita ad aumentare il suo fatturato da 11 milioni di dollari a 820 milioni di dollari. Un cattivo passo strategico è stata la decisione di **commercializzare molti dei suoi prodotti con uno sconto così grande** che i consumatori hanno iniziato a considerare LA Gear come **un marchio di bassa qualità**. L'altro errore dell'azienda è stato quello di investire molto in prodotti che sono lontani da quelli per cui sono più famosi: le scarpe sportive da basket. Hanno iniziato ad offrire scarpe a buon mercato a Walmart e hanno **perso la concentrazione su quello in cui erano i migliori**.



Polaroid

Hanno raggiunto l'apice di un marchio - il loro marchio è sia un nome di prodotto che un sinonimo di "alta qualità". Ciò che li spinge ad allontanarsi dal mercato è la loro **incapacità di adattarsi alla mutata realtà** - i loro utenti degli anni '80 e '90 usano già il telefono per scattare foto. Il loro prodotto è un'esposizione nel museo dei marchi di successo del passato.

Kmart

Kmart è stata la prima catena nazionale di alimentari negli Stati Uniti e ha avuto un grande successo. Successivamente, hanno iniziato a cercare di attirare una clientela più ricca. Dall'inizio del nuovo millennio, Walmart si è concentrata interamente sulla merce a basso prezzo e Target si è rivolta a clienti interessati alle tendenze emergenti della moda. Kmart ha cercato di competere con entrambe le categorie e di offrire prodotti diversi su tutte due le categorie. L'azienda **non aveva un gruppo target specifico**, i clienti si sono persi e il marchio ha perso quote di mercato. Nel 2002 è fallita.

MySpace

Non è stato facile per i fondatori del social network MySpace riconoscere la loro sconfitta. Nel 2006, News Corp. ha speso 580 milioni di dollari su MySpace e ha fatto investimenti per anni, ma nel frattempo, MySpace stava perdendo terreno su Facebook e alla fine lo ha venduto per 34 milioni di dollari. Se hai investito molto denaro ed energia in qualcosa, non vuoi venderla, ma se non lo fai, **puoi perdere molto di più**.

Lululemon

Lululemon, l'azienda di pantaloni yoga, Lululemon, ha commesso un enorme errore strategico **incolpando il corpo dei clienti per i difetti dei loro prodotti**. Il fondatore dell'azienda, Chip Wilson, ha risposto agli attacchi contro l'azienda che la stoffa è facilmente indossabile, criticando le donne per il sovrappeso, che si traduce in una più rapida usura dei pantaloni dall'interno della coscia. Il risultato è stato un vero e proprio tifone sui social media dai discorsi femminili arrabbiati contro il marchio.

Pets.com

L'azienda di prodotti per animali domestici **non è riuscita a vendere grandi quantità dei loro prodotti con il miglior margine di profitto**: i giocattoli per animali. Quelli che sono stati ordinati più spesso attraverso il sito - lettieri per gatti e lattine di cibo per cani erano pesanti e costosi da trasportare. L'altra cosa che ha spinto l'azienda verso il basso è stata la loro decisione di fare affidamento su **troppi sconti per attirare i clienti**.



degli eventi. Eppure non l'hanno fatto. La consapevolezza che anche marchi famosi in tutto il mondo possono fallire può aiutare a migliorare la vostra autostima.

Quali sono le lezioni che si possono trarre dal fallimento dei grandi giocatori? Fai finta che la tua azienda fosse grande e famosa come quelle elencate sopra. Scrivi la tua breve storia di fallimento che delinea i fattori chiave che ti hanno portato al fallimento. Cerca di essere obiettivo come se fossi un analista esterno. Ora analizza le lezioni apprese da questi fallimenti aziendali (elencate di seguito) e scrivi le lezioni che altri imprenditori possono imparare dalla tua esperienza. Riconosci i tuoi errori qui? O vuoi aggiungere alla lista?

- **Non perdere la concentrazione su ciò in cui sei più bravo.** Anche se decidete di diversificare la vostra linea di prodotti o servizi, fatelo con cautela.
- **Fai attenzione con gli sconti.** Certamente, possono essere un modo per attirare clienti, ma troppe riduzioni di prezzo possono risultare in un basso profitto. Il basso profitto vi priva di fondi per coprire spese impreviste o spese correnti in caso di calo delle vendite.
- **Sii coerente.** Se si tenta di fare un nome come marchio di alta qualità, non scendere a compromessi con esso. I vostri clienti si confonderanno e questo li allontanerà.
- **Conosci il tuo gruppo target.** Già nella fase di pianificazione della vostra iniziativa commerciale dovrete avere un'idea chiara di chi vi rivolgete con il vostro prodotto/servizio. Abbina il tuo prodotto al gruppo target e rimani fedele ad esso. Non fluttuare tra gruppi di clienti molto diversi tra loro, poiché c'è il rischio di perderli tutti.
- **Rispetta i tuoi clienti.** Anche se non siete d'accordo con la loro opinione, consideratelo e fatelo con rispetto.
- **Cerca sempre di vendere di più dei tuoi prodotti con il miglior margine di profitto.** Questi sono i prodotti che portano profitto. Pertanto, dovrete costruire la vostra strategia di marketing intorno a loro.
- **Adattarsi alla nuova realtà.** Se non c'è più richiesta per il vostro prodotto, cercate di capire cosa potete cambiare per stare al passo con le nuove tendenze. Non sottovalutate le tendenze della vostra sfera e agite di conseguenza.
- **Smettere di investire quando è già inutile.** Dovresti riconoscere e accettare la sconfitta. A volte è meglio rinunciare che rischiare di indebitarsi di più solo perché sei testardo. Prima di investire di più, pensate se l'opzione migliore sarebbe quella di fare un passo indietro.



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

2REVIVE

Project title: "Revival entrepreneurship through
second chance" – 2REVIVE
Project number: 2017-1-PL01-KA202-038525



Parte 2

ELEMENTI ESSENZIALI DELL'IMPRENDITORIALITÀ DELLA SECONDA OPPORTUNITÀ

2.1. Tutorial per riavviare un'impresa

✔ Trova un mentore

L'imprenditorialità è un'esperienza incredibile, ma probabilmente avete già capito che non è per tutti. Mentre potresti essere un esperto in un settore specifico, la gestione di una nuova impresa o il riavvio di una nuova impresa richiede un insieme completamente nuovo di capacità e competenze che la maggior parte degli imprenditori acquisisce solo sul lavoro. A meno che tu non stia frequentando una business school o sia cresciuto in un ambiente familiare dove le persone gestiscono la propria azienda, probabilmente hai molto da imparare.

I mentori e gli allenatori aziendali possono farvi risparmiare tempo, energia e risorse. I mentori sono cruciali nel plasmare il tuo pensiero e le tue azioni e possono darti un enorme supporto nei momenti più stressanti, guidandoti attraverso i passi e aiutandoti non solo ad essere più consapevole ma anche più paziente, ottimista e resiliente. Raggiungere questo cambiamento nella vostra mentalità potrebbe essere inestimabile e vi garantirà energia extra e risultati più rapidi nel vostro nuovo business.

I mentori possono anche insegnarti a concentrarti sui tuoi passi successivi, invece di inseguire sogni e risultati irrazionali. Vi sosterranno per portare le vostre energie nelle azioni che sono necessarie ad ogni passo.

Non c'è bisogno di cercare il miglior mentore in città, perché anche in realtà, trovare una persona che allena per alcuni anni potrebbe darvi preziose intuizioni su come ripartire. Tale mentore può insegnarvi le basi che potreste non aver conosciuto, o che vi siete appena persi durante il vostro precedente tentativo come imprenditore.

Quando si sceglie con chi si lavora, è necessario assicurarsi di andare d'accordo. Il tuo mentore dovrebbe essere una persona facile con cui parlare, un buon ascoltatore, una persona che rispetti e con cui non vedi l'ora di lavorare. Vorrai che questa persona ascolti le tue idee senza interruzioni o limitazioni, ponga domande pertinenti e suggerisca



soluzioni attuabili. Non abbiate paura se il vostro mentore proviene da un altro settore di attività in cui state pensando di iniziare a lavorare. Potrebbe portare ulteriori vantaggi e darvi una prospettiva insolita che funziona bene. E ciò che è ancora più importante, puoi essere più aperto e onesto con lui/lei, dato che il tuo mentore non farà parte della tua competizione.

È importante che una volta che scegliete qualcuno, vi attenete a lui/lei e vi impegnate a lavorare insieme almeno per un anno. Il mentoring è un processo per cui le aspettative e gli obiettivi a lungo termine devono essere stabiliti e seguiti con perseveranza.

✔ **Identificare i vostri valori e il vostro scopo**

Marco Aurelio, un filosofo stoico, disse 2000 anni fa:

"Non perdere tempo a discutere su cosa dovrebbe essere un brav'uomo. Siate una cosa sola."

Potreste sapere che molti imprenditori fanno l'errore di credere nelle cose ma non agiscono di conseguenza. I valori dovrebbero essere non negoziabili. Se i vostri valori sono il suono, la vostra posizione e immagine sarà autentica e affidabile e sarà superiore a quella di molti dei vostri concorrenti.

Collegando il vostro business ad uno scopo aumenteranno notevolmente le possibilità di successo dell'impresa anche in caso di recessione economica. Imprenditori con idee solide e basate sullo scopo rimangono in contatto con i loro clienti, che a loro volta li promuovono con amici e parenti. Questa è una delle migliori pratiche di marketing che possono essere stabilite in un'azienda.

Per non parlare del fatto che, se viene annunciato uno stato di emergenza climatica, le imprese hanno una grande responsabilità e aspettative nei loro confronti in termini di fare la loro parte per la sostenibilità. Uno dei passi più importanti che potete considerare è come ridurre ed eliminare gli sprechi nelle vostre procedure e minimizzare la vostra impronta di carbonio. Anche le PMI godono di un vantaggio della catena di approvvigionamento rispetto alle imprese più grandi, poiché per loro è più facile controllare con chi fanno affari. Assicuratevi di applicare e promuovere misure di sostenibilità e aspettatevi la stessa cosa da tutti i vostri partner.

I consumatori in questo periodo di sensibilizzazione desiderano sapere di chi possono fidarsi e di chi sono gli attori del mercato che si preoccupano maggiormente delle persone e del pianeta.

✔ **Valuta dove ti trovi ora**

Durante la tua vita, probabilmente hai sviluppato forti capacità, acquisito abilità e conoscenze, apprese da professori, amici, colleghi, capi, concorrenti e, soprattutto, dalla tua esperienza di vita e di lavoro. Date un'occhiata a ciò che avete raggiunto, come siete stati arricchiti e quale rete, competenze e competenze che già possedete. Valuta ed elenca tutte le tue risorse, e quanto potrebbero contribuire al tuo successo nel prossimo periodo. Costruire su di loro, sviluppare e investire in loro.



Mentre esaminati ciò che ti appassiona, prima di tutto, chiediti "Perché voglio avviare un'attività in proprio? Poi, inizia un brainstorming su ciò che ti dà fastidio nel settore aziendale e su come puoi farlo meglio. Avete già l'esperienza per proporre una nuova idea imprenditoriale? Di cosa avete bisogno per raccogliere tutte le informazioni e le risorse per un nuovo inizio? Non abbiate paura di chiedere consiglio alla vostra rete. Condurre ricerche continue, raccogliere buone pratiche e individuare e prendere nota di tutte le informazioni importanti che vi siete persi fino ad ora. Una ricerca di mercato vi farà sapere se c'è l'opportunità di guadagnare un profitto decente nell'area in cui intendete lavorare.

Secondo Carol Roth e il suo libro "The Entrepreneur Equation", ci sono 10 mentalità che ogni imprenditore dovrebbe sviluppare prima di avviare la propria attività. Prendetevi un po' di tempo per riflettere su di loro:

1. **Valutate criticamente la vostra motivazione:** oltre a sapere qual è la ragione principale per voi stessi, cercate di rispondere a ciò che direte ai vostri partner commerciali, creditori, clienti e investitori.
2. **Siate pronti ad avere molti boss:** potreste pensare di essere liberi e nessuno vi controlla come imprenditore. In realtà i vostri creditori, investitori e clienti saranno i vostri nuovi padroni.
3. **Valutare come si lavora con gli altri:** la comunicazione e le competenze delle persone sono essenziali nel settore commerciale. Potreste dovervi concentrare sullo sviluppo delle vostre capacità di comunicazione, cooperazione o problem-solving, sarà necessario quando lavorate con commercialisti, avvocati, clienti e altri colleghi.
4. **Aggiungete le vostre responsabilità:** gestire la vostra attività può sembrare di avere un lavoro 24/7. Chiedetevi se siete pronti per questo e se è necessario adottare misure che vi permettano di raggiungere un equilibrio accettabile tra lavoro e vita privata.
5. **Affinare le vostre capacità di gestione e di leadership:** probabilmente vi siete già resi conto, nel vostro precedente periodo imprenditoriale, che la gestione di un team è cruciale per il successo della vostra azienda. La motivazione del team è fortemente correlata alla sua produttività e al suo impegno.
6. **Non è quello che sapete, ma chi conoscete:** fate una lista di diversi professionisti con i quali siete già in contatto e cercate opportunità per ampliare la vostra rete in occasione di vari eventi, incontri d'affari, seminari, ecc.
7. **Sii onesto sul tuo rapporto con il denaro:** non solo nel primo periodo, ma in tutta la tua attività, dovrai prendere diverse decisioni su spese, investimenti, ecc. Se ritenete che le vostre capacità di gestione finanziaria non sono abbastanza forti, educatevi. Cerca risorse, contatta esperti, partecipa a riunioni e guarda video o segui corsi online. Ogni sforzo può potenzialmente aumentare la possibilità di stabilizzare il vostro business.
8. **Accedi alla tua personalità:** soprattutto, riflettete su come gestire lo stress. Essere proprietario



di un'azienda significa che è necessario essere pronti per l'imprevisto. Essere flessibili e gestire tutto ciò che viene. Se si è estremamente stressati quando le cose non vanno come pianificato - è molto importante iniziare a sviluppare consapevolmente nuovi meccanismi di gestione dello stress per gestirlo meglio. Ci sono varie risorse e metodologie disponibili online, ma si può anche chiedere il supporto di un coach, di un consulente o, ad esempio, di un mindfulness trainer.

9. Esamine i vostri concorrenti e il mercato: per marchiare il vostro business e convincere le persone a sostenerlo, dovrete capire perché e come potete superare i vostri concorrenti.

10. Testate la vostra scalabilità: molte aziende di successo si affidano all'automazione e alla delega. Come leader è necessario sapere come e a chi delegare il lavoro.

✓ Scrivere un business plan

Si tratta di una parte così importante e complessa che approfondiremo i dettagli nella prossima sezione 2.3. Suggerimenti per la stesura di un business plan.

✓ Costruisci il tuo nuovo business con tutti i passi e gli strumenti necessari:

Come probabilmente saprete dalla vostra precedente esperienza, per quanto riguarda la registrazione ufficiale della vostra azienda, sarà necessario:

- Determinare la struttura e il formato della vostra azienda;
- Dargli un nome;
- Registrarlo presso gli uffici preposti;
- Ottieni una partita iva;
- Acquisire permessi e licenze;
- Apri un conto corrente bancario commerciale;
- Registro dei marchi o dei diritti d'autore.

Prima di tutto, è necessario essere consapevoli di tutti questi passi necessari. Se avete bisogno di qualsiasi consiglio, si dovrebbe ottenere l'assistenza legale o un avvocato.

Come passo successivo, si raccomanda vivamente di iniziare ad utilizzare una varietà di strumenti digitali per la gestione di diversi aspetti. Potresti guardarti intorno nei forum o chiedere alla tua rete di consigli per conoscere quali strumenti e marchi sarebbero la tua scelta migliore. Pensa a quanto segue:

- Ottenere un software di contabilità per tracciare facilmente le spese;
- Creare un sito web che potreste anche costruire da soli e che non costerebbe risorse finanziarie aggiuntive;
- Ottenere o creare un logo - si possono trovare anche piattaforme gratuite per la progettazione di loghi di base. Tuttavia, se si preferisce un professionista, è necessario assumere un grafico;



- Creare account sui social media e sapere come gestirli correttamente (pianificare i post, coinvolgere i follower, trovare una buona strategia di comunicazione). Se hai bisogno di formazione su questo tema, puoi chiedere alla tua rete, a un professionista o controllare gli strumenti e i tutorial online.
- Impostazione di un indirizzo e-mail e di una piattaforma sicura e ben funzionante basata su cloud per l'archiviazione di documenti e file;
- Anche l'utilizzo di uno strumento di gestione del progetto potrebbe essere molto vantaggioso. Ce ne sono moltissimi e puoi considerare l'entità della tua azienda e il numero di dipendenti che intendi assumere. Su questa base, potete trovare lo strumento con la struttura più adatta alle vostre esigenze;
- Ricerche su come potete commercializzare il vostro business online nel modo più semplice ed efficiente possibile;
- Creazione di un calendario e marcatura di eventi/riunioni importanti;
- Creazione di un account per il servizio clienti;
- Prendete in considerazione la possibilità di ottenere uno strumento di memorizzazione e protezione delle password per ricordare le password per tutte le vostre nuove registrazioni.

2.2. Comprensione della proposta di valore unico delle idee

Comprendere il vero valore della vostra idea commerciale significa valutarla, farla esaminare da un'altra persona (o da altre persone) e migliorarla identificando i potenziali punti deboli dell'implementazione e le relative misure per superarli.

Ci sono diversi metodi che possono aiutarvi a valutare le tue idee. Se avete saltato questa parte prima di lanciare la vostra precedente impresa, sarebbe una buona idea dedicare più tempo alla stima del vero valore del vostro prodotto/servizio.

Di seguito troverete diversi metodi che potrebbero aiutarvi a valutare il valore della vostra iniziativa imprenditoriale e a focalizzare la vostra attenzione su possibili punti deboli:

Valutazione Pass-fail

Questo metodo funziona al meglio nei casi in cui si fluttua tra diverse idee. Ognuno di loro può sembrare abbastanza buono per voi, ma concentrarsi su quello giusto può rivelarsi una bella sfida. Soprattutto se avete sperimentato le difficoltà di fallire nel vostro primo tentativo imprenditoriale. Il primo passo per selezionare la vostra idea imprenditoriale "vincente" sarebbe quello di fare una lista di criteri per determinare se la rispettiva idea vale la pena di essere ulteriormente presa in considerazione. Annotare alcuni criteri chiave, ad esempio:



Tabella 1 Valutazione Pass-fail

Critério	Passa	Falli- mento
Il rilascio del mio prodotto/servizio rientra nel budget che ho stabilito?		
Sarò in grado di rilasciare il mio prodotto/servizio entro i tempi stabiliti?		
Sarò in grado di fornire il mio prodotto/servizio con le risorse di cui dispongo (umano/finanziario/temporale/materiale, ecc.)?		
Il mio prodotto/servizio riempie una lacuna nel mercato?		
Il mio prodotto/servizio è scalabile? Soddisferà la domanda dei clienti senza la necessità di reinventarla costantemente?		

È possibile aggiungere all'elenco tutti i criteri specifici che ritenete rilevanti. Non dimenticate la vostra precedente esperienza imprenditoriale. Forse avete identificato ulteriori criteri chiave specifici per il vostro settore di attività e che non siete riusciti a soddisfare la volta precedente. Una volta che l'elenco è pronto, impostate una soglia. Potrebbe essere che, se un'idea non soddisfa almeno il 90 per cento dei criteri, dovrebbe essere scartata in quanto non praticabile. Per poter effettuare questo tipo di valutazione devi essere molto obiettivo e sicuro delle risposte che dai. Non c'è una colonna "forse" o "parzialmente" qui. E' solo sì o no. Tuttavia, se pensate che la vostra idea possa essere modificata per soddisfare un certo criterio, fatelo. Sarà utile coinvolgere in questa valutazione un'altra persona - sia che si tratti del vostro partner commerciale o di un dipendente. Chiedere loro di fare la propria valutazione di pass/fail. Essi possono fornire una prospettiva diversa per quanto riguarda la fattibilità del vostro prodotto/servizio. Il confronto di due o tre valutazioni può aiutarvi a identificare un punto debole che non siete riusciti a vedere.

Matrice di valutazione

Questo metodo è utile nei casi in cui si hanno due o tre idee per un prodotto/servizio o modifiche dello stesso prodotto tra cui è difficile scegliere. A differenza della valutazione pass/fail, questo metodo vi incoraggia ad assegnare ad ogni criterio di valutazione con un punteggio da 0 a 5.

Di seguito trovate un esempio di matrice di valutazione che potete modificare in base alle specificità della vostra azienda:



Tabella 2 Matrice di valutazione

		CRITERIA					
		Si adatta a una lacuna del mercato (0 il più basso, 5 il più alto, 5 il più alto)	Costi/benefici (0 il più basso, 5 il più alto, 5 il più alto)	Facilmente realizzabile con le risorse disponibili (0 il più basso, 5 il più alto, 5 il più alto)	Ha un potenziale di scalatura (0 il più basso, 5 il più alto, 5 il più alto)	Punteggio totale
IDEE	Idea 1						
	Idea 2						
	Idea 3						

Valutare ciascun criterio su una scala da 0 a 5, dove 0 è il punteggio più basso e 5 il più alto. L'ultima colonna riassume i punteggi di tutti i criteri. L'idea con il punteggio più alto è considerata la più praticabile.

È possibile aggiungere criteri in base alle specifiche del vostro prodotto/servizio. Non ignorate la vostra esperienza precedente. Può aiutarvi a identificare gli aspetti che avete trascurato prima che si sono rivelati cruciali per lo sviluppo del vostro business.

Analisi SWOT

L'analisi classica di Punti di Forza, Debolezze, Opportunità e Minacce (SWOT) è un buon follow-up della matrice di valutazione. Permette una valutazione più approfondita delle vostre idee in quanto le considera da diverse prospettive.



Tabella 3 Analisi SWOT

<p>Punti di forza</p> <p>Quali sono i vantaggi di questa idea? Quale sarà l'impatto positivo di questa idea? Cosa fa risaltare quest'idea?</p>	<p>Punti di debolezza</p> <p>Come si potrebbe migliorare questa idea? Cosa sarà difficile con quest'idea? Quali aspetti di questa idea fanno perdere tempo e risorse?</p>
<p>Opportunità</p> <p>Perché il mercato sarà entusiasta di questo prodotto/servizio? Che altro potremmo fare con questo prodotto/servizio? Quali sono le nuove tendenze in atto?</p>	<p>Minacce</p> <p>Quali sono le barriere che ostacolano il successo? Quali sono le necessità che ci mancano per far funzionare tutto questo? Quali cambiamenti si stanno verificando nel contesto del nostro mercato?</p>

Una volta compilata la tabella per le vostre idee, date da 0 a 5 punti per ogni forza e opportunità e togliete da 0 a 5 punti per ogni debolezza e minaccia. I punteggi finali faranno un buon confronto dei valori delle vostre diverse idee. Anche in questo caso, sarà bene coinvolgere un'altra persona in questa valutazione, al fine di fornire una prospettiva imparziale. Quando le valutazioni sono pronte, puoi chiedere ai membri del tuo team/partner commerciale o anche ai tuoi amici suggerimenti per superare le debolezze e le minacce identificate. Questo vi aiuterà a plasmare la vostra idea commerciale per meglio adattarsi al mercato.

2.3. Suggerimenti su come (ri)scrivere un business plan

Mantenere semplice

La chiave del successo di una piccola impresa, soprattutto nella fase di avvio, è mantenere le cose semplici e a basso costo. E i costi non includono solo i costi monetari, ma anche il tempo e l'energia. Molti imprenditori in fase di avvio cadono nella trappola di voler creare il miglior business plan del mondo, soprattutto se hanno già fallito in precedenza. Avrete sicuramente bisogno di un grande piano se siete alla ricerca di un investimento o reinvestimento e finanziamento, ma ancora una volta, si consiglia vivamente di testare le vostre idee prima di spendere un sacco di tempo, denaro e altre risorse.

Come primo passo è possibile creare un semplice business plan di una pagina che riassume tutti gli aspetti dell'attività che si sta per iniziare o riavviare.

Quello che è necessario definire è:

- La tua visione - Quale sarebbe il risultato finale della tua attività?
- La vostra missione - Qual è il motivo per cui avete creato la vostra azienda? Perché la vostra azienda esiste?
- I tuoi obiettivi - Quali sono gli obiettivi che ti portano a raggiungere la tua visione e la tua missione?



- Le vostre strategie di base - Come intendete raggiungere gli obiettivi identificati?

Dopo aver risposto a queste domande, tutto quello che dovete fare è fare un piano d'azione passo dopo passo, orientato ai compiti, su come inizierete a lavorare per raggiungere i vostri obiettivi.

Utilizzare un quadro di riferimento adeguato

Probabilmente avete sentito parlare del Business Model Canvas - uno strumento che è un ottimo modello per sviluppare un nuovo modello di business. Questo grafico con 9 blocchi separati dà spazio per la descrizione:

- Partner chiave del business: come fornitori, o aziende complementari;
- Attività chiave: le attività più importanti nell'esecuzione della value proposition della vostra azienda;
- Risorse chiave: gli asset necessari per sostenere e sostenere il business, come le risorse umane, finanziarie, fisiche e intellettuali;
- Proposte di valore: la raccolta di prodotti e servizi che la vostra azienda offre ai clienti;
- Segmenti di clienti: i gruppi di clienti identificati che state cercando di servire;
- Relazioni con i clienti: il tipo di relazione che si intende creare con i segmenti di clientela;
- Canali: attraverso quali canali potete consegnare la vostra value proposition ai vostri clienti;
- Struttura dei costi: la struttura finanziaria in base alla quale opererà la vostra azienda;
- Flussi di reddito: il modo in cui è possibile generare reddito da diversi segmenti di clienti;

Compilare il Business Model Canvas insieme ad altri colleghi e professionisti può portare molti vantaggi come l'aumento della creatività e la possibilità di proiettare apertamente i vostri diversi punti di vista che, oltre a facilitare importanti discussioni, possono fornire una migliore comprensione della gestione del vostro business futuro.

Un altro modo per (ri)impostare il vostro piano è quello di utilizzare la metodologia dell'approccio del quadro logico. Si compone di due fasi: l'**analisi** e la fase di **pianificazione**.

Come parte della fase di analisi, dovrete preparare quanto segue:

- Analisi delle parti interessate
- Analisi del problema
- Analisi oggettiva
- Analisi della strategia

Come parte della fase di pianificazione svilupperete voi stessi la Logical Framework Matrix, programmerete le vostre attività e creerete un piano di budget.

Si tratta in qualche modo di un'analisi più semplice e approfondita sulle basi del vostro business. La fase analitica completa può aiutarvi a pensare a tutti gli aspetti di un'area specifica. Tuttavia, dopo il



completamento del Logframe, potrebbe essere necessario entrare nei dettagli aziendali - questo è il momento in cui lo strumento può essere molto utile.

✓ **Attenzione al cliente**

La differenza tra un'azienda di successo e un'azienda in difficoltà è spesso dovuta ad un aspetto: quale azienda può soddisfare meglio i propri clienti. Le organizzazioni con le migliori prestazioni comprendono che essere focalizzati sul cliente richiede una combinazione di attrazione, impegno, soddisfazione e fidelizzazione. Gli studi dimostrano spesso che i dirigenti aziendali non conoscono abbastanza bene i loro clienti.

Un altro problema è che le organizzazioni spesso non mantengono le promesse fatte ai loro clienti o sono ancora più preoccupanti: non riescono nemmeno a mantenere le promesse fatte ai loro dipendenti. I ricercatori hanno scoperto che per diventare più attenti al cliente, ci deve essere un impegno da parte delle persone ai vertici dell'organizzazione.

Come si può essere orientati al cliente?

Prima di tutto, è necessario passare a una mentalità di concentrarsi sui propri clienti. Questo significa lasciare andare le proprie esigenze e i propri desideri e, invece, chiedersi: **come posso aiutare il mio cliente?** Puoi anche allenare le tue capacità di orientamento al cliente mentre ti trovi in una situazione di essere il cliente, e riflettere chiedendoti: come mi fanno sentire i venditori o i fornitori di servizi? Sono interessati alle mie esigenze, situazioni, priorità e desideri? O sono interessati solo a chiudere una vendita? Il servizio che mi è stato fornito e l'attenzione che ho ricevuto mi ha fatto sentire meglio?

Un'altra pratica molto importante è quella di adottare e mostrare un comportamento orientato al cliente, che è diverso dal passare ad una mentalità orientata al cliente. È possibile aumentare la comprensione di questo stile di comportamento riflettendo ancora una volta sul modo in cui si è trattati come clienti. Come si comportano i venditori / fornitori di servizi, cosa fanno e come lo fanno?

Quando hai affinato a sufficienza sia la tua mentalità che la tua comprensione comportamentale, unisciti a loro! Concentrarsi sull'aiuto ai clienti e agire nel modo migliore per loro. Sii onesto e sincero. E mantieni sempre le tue promesse.

✓ **Ricerca**

Perscrivere un grande business plan, è necessario conoscere molto bene il mercato, la concorrenza e le proprie capacità e punti di forza. La valutazione, il pensiero e la ricerca dovrebbero richiedere circa il doppio del tempo necessario per scrivere il business plan.

Che cosa include la vostra ricerca? Effettuare un'analisi del settore, un'analisi del mercato target e un'analisi della concorrenza.

Quando si analizza il settore, è necessario valutare l'ambiente generale in cui si intende operare. Cercate statistiche sulle dimensioni del settore, sulle vendite e sul tasso di crescita, è in espansione, in contrazione



o stabile? Quali sono le tendenze attuali del settore? Ci sono cambiamenti nel mercato di riferimento o nella tecnologia che sta utilizzando? È possibile cercare informazioni attraverso varie fonti: banche dati governative, banche dati e pubblicazioni del settore, dati di associazioni di categoria, ecc.

L'analisi del mercato di destinazione vi aiuterà a sapere se ci sono abbastanza persone sul mercato che sono disposte ad acquistare il vostro prodotto o servizio al prezzo che dovete pagare per realizzare un profitto. Naturalmente, per effettuare questa analisi è necessario conoscere molto bene i potenziali clienti.

L'analisi della concorrenza vi darà una panoramica dei principali attori del vostro settore. Potreste non competere con tutti loro, ma è importante sapere chi c'è là fuori, chi fa cosa e come. È possibile studiare le loro attività pubblicitarie e promozionali, le campagne e i materiali, il modo in cui comunicano e si presentano ai clienti. Potete sicuramente identificare quali sono le buone pratiche, da cosa potete imparare e cosa potreste fare ancora meglio. Inoltre, non dimenticate di guardarvi intorno per identificare i fornitori dei vostri concorrenti.

✓ **Trovare una causa per il vostro business**

La responsabilità sociale è uno dei fattori chiave per costruire un'impresa di successo. Nel mondo degli affari, la responsabilità sociale è definita come la responsabilità sociale d'impresa (RSI), spesso legata alle grandi imprese che di solito hanno un dipartimento separato che gestisce le attività di RSI. Tuttavia, ciò non significa che le micro e le piccole imprese non possano adottare tali pratiche. Oggi è diventata ancora più importante in quanto i clienti, gli investitori e le altre importanti parti interessate cercano non solo l'opzione più redditizia per gli investimenti, ma anche quella che va a vantaggio della società nel suo complesso. Per effetto di questa nuova tendenza, tutte le nuove imprese mirano a collegare la loro impresa ad una causa sociale o ad alcune di esse. Adottare la responsabilità sociale d'impresa significa anche raggiungere la sostenibilità di un'impresa, quindi quando riscrivete il vostro business plan dovrete considerare quanto delle vostre finanze potrebbero essere investite per seguire una causa sociale.

La responsabilità sociale delle imprese viene spesso confusa con la filantropia, che letteralmente significa amore per l'umanità e, in altre parole, condurre iniziative private per il bene pubblico. La filantropia cerca di affrontare la causa alla radice di un problema, analogamente al proverbio, invece di dare alla gente il pesce, è insegnare alla gente come pescare. La filantropia d'impresa (CP) è un termine più specializzato legato al business e tale filantropia potrebbe includere donazioni sotto forma di contributi finanziari insieme ad altre risorse come il tempo, le risorse umane, ecc. Le iniziative filantropiche d'impresa potrebbero anche comprendere il seguire un intero programma filantropico con gestione delle diverse donazioni e delle risorse offerte (praticate principalmente nelle imprese). Voi, l'imprenditore, potete decidere se il marchio della vostra azienda sarà accreditato pubblicamente dall'organizzazione che riceve la donazione. La filantropia è essenziale nella società moderna ed è anche molto importante per le imprese di tutto il mondo,



specialmente nell'attuale crisi morale e climatica. Probabilmente, a tutte le aziende redditizie si consiglia di accantonare una parte delle loro risorse per servire una comunità o il bene comune.

Allora qual è la differenza tra la responsabilità sociale d'impresa e la filantropia d'impresa che potreste chiedervi?

La responsabilità sociale delle imprese deve essere incorporata nel modello e nelle pratiche aziendali. Si potrebbe dire che comprende la filantropia aziendale in quanto ha obiettivi a lungo termine e un programma che dovrebbe coinvolgere direttamente l'azienda nel contribuire a risolvere un problema selezionato o problemi della comunità. Ad esempio, se un'azienda produce capi d'abbigliamento e utilizza la tintura per colorare i capi, deve essere molto attenta allo smaltimento dei rifiuti derivanti da queste operazioni e avviare programmi per mitigare gli effetti sull'ambiente e sulla salute della società. Se l'impresa non segue tale piano, gli effetti sulla sua immagine potrebbero essere piuttosto negativi. Al contrario, se un'azienda non investe tempo nella filantropia aziendale, non influisce così tanto sul modo in cui i suoi clienti e il mondo degli affari la vedono. Questa decisione non avrebbe conseguenze molto negative per la società.

Motivi per cui la vostra piccola impresa dovrebbe essere legata ad una causa sociale:

✔ Attrarre e mantenere una base clienti

Secondo uno studio pubblicato sull'International Journal of Environmental Research and Public Health³, la responsabilità sociale delle imprese e la cura dell'ambiente rafforza il rapporto tra il consumatore e il rivenditore e l'atteggiamento generale del consumatore nei confronti del marchio/business diventa più positivo. Questi risultati potrebbero portare alla conclusione che se i consumatori si trovano di fronte a una scelta tra due aziende che offrono servizi/prodotti simili, sceglieranno quella più socialmente responsabile. I consumatori possono anche considerare i vostri servizi di qualità e valore superiore e investire di più nei vostri servizi/prodotti. L'impegno della vostra azienda per una causa sociale potrebbe trasferirsi anche ai consumatori. In altre parole, potrebbero sviluppare un impegno simile a quello del vostro marchio/business. I vostri clienti, senza i quali il vostro business non può esistere, sono i vostri veri padroni. Soddisfare le loro esigenze è la chiave per gestire un'azienda di successo, quindi è saggio costruire già il vostro piano aziendale con la conoscenza e la comprensione di quale delle loro esigenze si può servire e come. I clienti possono facilmente percepire come un'azienda li sta trattando. Sono in grado di rilevare quanto tieni a loro o a una causa. La responsabilità sociale d'impresa o la filantropia della vostra azienda dovrebbe essere più di qualcosa da fare perché è "bella". Dovrebbe essere una missione fondamentale nei vostri sforzi per far crescere il vostro business e connettersi con i vostri clienti.

³ Ho, Ching-Wei. (2017). Does Practicing CSR Makes Consumers Like Your Shop More? Consumer-Retailer Love Mediates CSR and Behavioral Intentions. Int J Environ Res Public Health. 14(12): 1558. doi: 10.3390/ijerph14121558 Published online 2017 Dec 12. doi: 10.3390/ijerph14121558



✔ **Per far sentire preziosi i vostri dipendenti e reclutare più talenti**

Poiché la causa sociale attrae e mantiene la vostra base di consumatori/clienti, ha lo stesso effetto sui vostri dipendenti. Secondo un'indagine condotta da Deloitte, il "lavoro significativo che dà ai dipendenti un senso di scopo" è tra le dimensioni dell'organizzazione semplicemente irresistibile che guida l'impegno.⁴ Dare una dimensione sociale alla vostra azienda potrebbe anche attirare facilmente nuovi dipendenti di talento.

Si può probabilmente affermare che la stragrande maggioranza delle aziende sono in affari per fare soldi, ma avere una visione e un dovere che va oltre l'obiettivo del profitto può dare alla vostra azienda un senso di scopo più ampio. Quando la vostra azienda è costruita intorno ad una maggiore missione di beneficio per la società, infondete questa passione in tutti i vostri prodotti, servizi, ma anche nei vostri dipendenti e clienti. Questo sforzo può manifestarsi nel lavoro di squadra e indurre una maggiore creatività, impegno e quindi crescita.

✔ **Per trovare una nuova opportunità di sviluppo**

Costruire un rapporto più personale con la vostra base clienti e dipendenti attraverso la causa sociale che la vostra azienda ha adottato, può aiutarvi a far crescere ulteriormente il vostro business. Ad esempio, è possibile condurre un sondaggio tra i vostri clienti e dipendenti per scoprire di cosa sono appassionati e interessati. Potete contare sul fatto che sarebbero più disponibili a condividere onestamente la loro opinione, poiché si sono impegnati per la causa stessa. In questo modo è possibile raccogliere preziose intuizioni su quale direzione prendere la vostra azienda, lasciarsi ispirare e vedere nuove opportunità non considerate in precedenza e, quindi, avviare attività che potrebbero giovare non solo alla causa ma anche alla vostra impresa.

Tutte queste ragioni potrebbero contribuire a sviluppare o ricreare un'impresa che comprende una causa sociale sostenibile. Se esitate su quali cause sociali, economiche, ambientali o di altro tipo da sostenere attraverso la vostra attività, potreste voler consultare le associazioni no-profit del vostro territorio e conoscere il contesto in cui operano e i problemi che stanno cercando di affrontare. Potresti anche tuffarti nella letteratura sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) che ha identificato 17 obiettivi globali e 169 obiettivi, fissati dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 2015 per essere raggiunti entro il 2030. L'Agenda 2030 invita tutti gli organismi pubblici e privati a contribuire al raggiungimento di questi obiettivi. Puoi scegliere di essere quello che fa la differenza e impegnare il tuo business verso uno o più obiettivi. Nel corso del tempo vedrete il vostro ritorno dell'investimento in termini monetari e in altri aspetti non finanziari e di sicuro non ve ne pentirete.

⁴ Deloitte Consulting LLP. (2016). Engaging the workforce/ Deloitte Employee Engagement Perspectives. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf>



2.4. Strumenti per stimolare il business:

✓ Indagini periodiche presso i clienti

Una volta che la vostra azienda inizia ad operare, ricordatevi di chiedere frequentemente ai vostri clienti attraverso vari canali e moduli - perché hanno scelto voi e cosa offrite che apprezzano? Si può essere sorpresi che possano essere attratti da qualcosa di completamente diverso da quello che pensavi.

Le indagini sui clienti sono fondamentali per una campagna di marketing forte, per due motivi: in primo luogo, afferma ciò che rappresenti e la tua promessa del marchio e, in secondo luogo, crea una nuova promessa del marchio.

Le indagini sui clienti dovrebbero essere effettuate almeno una o due volte all'anno, ma è anche possibile farlo più spesso. I dati raccolti vi aiuteranno a strutturare i vostri prossimi 12 mesi di gestione dell'azienda, sia nel prodotto/servizio che nella comunicazione.

È importante non dare per scontato di non conoscere le informazioni sui propri clienti senza chiedere loro. Hai davvero bisogno di chiedere loro tutto quello che vuoi sapere: di cosa hanno bisogno e come puoi darglielo. Puoi essere ancora più apprezzato se dopo il sondaggio fornisci i tuoi commenti e li ringrazi per il loro prezioso contributo.

E'anche una grande pratica per chiedere ai vostri clienti di dare una recensione o riferimenti. Una volta che ne avete alcuni sul vostro sito web o sui vostri account di social media, avrete stabilito una maggiore fiducia perché proviene da altri. Questo è il modo in cui la vostra reputazione sarà costruita ulteriormente.

✓ Investire nel tuo team

In tutti i casi in cui non si gestisce una ditta individuale, si lavora con un team. Potete essere sicuri che per costruire un team impegnato e altamente performante, è necessario essere un leader motivante. Ma il segreto per creare un team proattivo, produttivo e forte è incoraggiare i vostri colleghi a sviluppare da soli le capacità di leadership. Gli studi dimostrano che i principali motori del coinvolgimento dei dipendenti sono una forte leadership e opportunità di sviluppo. Tutto quello che dovete fare è presentare una forte leadership e offrire ai vostri dipendenti le stesse opportunità.

Investire nello sviluppo del vostro team è fondamentale anche in altri settori. Le organizzazioni che investono nella formazione e nello sviluppo professionale del proprio personale possono mantenere il personale molto più motivato e impegnato. Henry Ford una volta disse:

"L'unica cosa peggiore della formazione dei tuoi dipendenti e della loro licenza non è la loro formazione e la loro permanenza".

Ci sono grandi opportunità per imparare e crescere durante incontri professionali, conferenze, eventi commerciali. I vostri dipendenti possono ricevere un sacco di preziosi input e feedback, ispirandoli a crescere ulteriormente sul campo. Non c'è bisogno di mandare persone molto lontano per avere opportunità di apprendimento. È inoltre possibile organizzare corsi di formazione interna o job- shadowing. Ad esempio, si può dare a qualcuno l'opportunità di trascorrere una giornata con un collega che impara da lui/lei. C'è anche una quantità infinita di formazione online disponibile e forse alcuni dei vostri dipendenti sarebbero



interessati a investire il loro tempo nel seguire un corso o un programma di loro scelta ad un ritmo che si sono prefissati.

Le organizzazioni possono anche trovare molti altri modi per rendere felici i loro dipendenti. Alcuni permettono loro di personalizzare il proprio posto di lavoro. Sono benvenute anche opzioni di lavoro da casa o orari flessibili. Alcune aziende consentono ai dipendenti di dedicare il 20% del loro tempo a progetti che ritengono valgano il loro tempo. Altri pagano anche per le vacanze in famiglia o ti danno un congedo pagato per due mesi ogni estate per combattere il burn out. Nel caso in cui non sappiate cosa dovrete offrire, la cosa migliore è chiedere direttamente ai vostri dipendenti.

Ascoltare i vostri dipendenti e coinvolgerli nelle decisioni strategiche non solo li farà sentire preziosi, ma vi darà anche un sacco di idee inaspettate, fresche e creative e nuove prospettive.

✓ I social media

Ci sono numerose ragioni per cui si può beneficiare dell'uso dei social media. Alcuni suggerimenti che possono aiutarvi a raggiungerli:

- Condividi ciò che è di tendenza: se pubblichi informazioni rilevanti per il tuo segmento di clientela, le raggiungerai direttamente, mentre i tuoi concorrenti si allontaneranno un passo più lontano da loro;
- Utilizzare il linguaggio corretto: sui social media è necessario utilizzare diversi tipi di comunicazione e messaggi. Immagini, video e infografiche fanno miracoli;
- Utilizzare gli annunci a pagamento: aumenterà notevolmente i vostri seguaci, abbonati e una base più ampia può essere molto importante per gestire con successo una campagna di social media;
- Automatizzazione degli usi: una corretta gestione dei social media richiede tempo ed energia. Si raccomanda vivamente di familiarizzare con l'automazione di alcuni processi come messaggi, messaggi, aggiornamenti.

2.5. Lista di controllo aziendale

Quando hai già fallito in un'impresa, sicuramente vorrai verificare nuovamente la tua disponibilità a ricominciare tutto da capo. Che si tratti di un'iniziativa nuova di zecca o di una rinascita della vostra idea commerciale precedente, ora avete esperienza che vi aiuterà ad applicare una prospettiva diversa sulla pianificazione. Di seguito troverete una checklist che vi aiuterà a considerare la vostra idea imprenditoriale in modo più dettagliato. Quando si spuntano le caselle, pensate al vostro precedente tentativo di business. Forse identificherete nuove aree di miglioramento su cui dovete concentrarvi prima di riavviare la vostra avventura imprenditoriale.

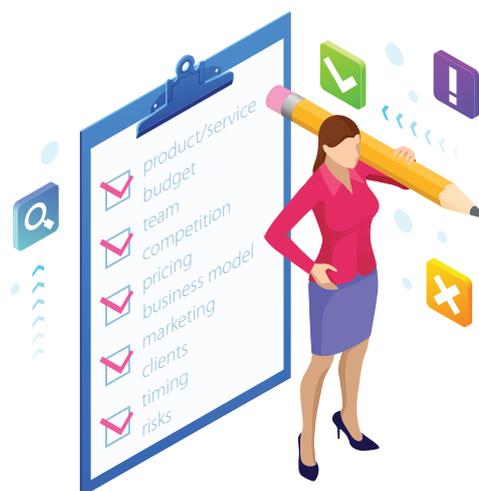




Tabella 4 Lista di controllo aziendale

Categoria	Sì	No	Commenti
Il tuo prodotto/servizio			
Avete analizzato il mercato e gli atteggiamenti dei clienti?			
C'è una domanda per il vostro prodotto/servizio?			
Il tuo prodotto/servizio è utile E necessario?			
Bilancio			
Avete fatto calcoli dettagliati del vostro investimento?			
Avete un budget di riserva per situazioni impreviste?			
Avete identificato le fonti di finanziamento?			
Squadra			
Hai dei dipendenti?			
I vostri collaboratori sono competenti e qualificati per le loro posizioni?			
La vostra missione aziendale corrisponde ai valori dei vostri dipendenti?			
Le opportunità di carriera che offrite corrispondono alle aspettative dei vostri dipendenti?			
I vostri dipendenti sono motivati?			
La concorrenza			
Conoscete la concorrenza?			
E' sicuro che non ci sia troppa concorrenza nella sua sfera di competenza?			
Avete grandi concorrenti?			
Siete sicuri che il vostro prodotto/servizio non sia identico al prodotto/servizio dei vostri concorrenti?			
Se credi che il tuo prodotto/servizio abbia un vantaggio unico, avrai abbastanza risorse per promuoverlo fino a quando non sarà riconosciuto?			
Prezzi			
Nel calcolare il prezzo del suo prodotto/servizio ha tenuto conto di tutte le spese sostenute per la sua produzione?			
Sei sicuro che il tuo prezzo non sia troppo alto? (da qui il rischio di basse vendite)			
Sei sicuro che il tuo prezzo non sia troppo basso? (da qui il rischio di scarso profitto)			



Modello di business			
Avete una chiara strategia aziendale?			
Hai preparato un business plan dettagliato?			
Avete considerato tutti i possibili ostacoli in ogni fase del vostro piano aziendale?			
Marketing			
Fai abbastanza pubblicità del tuo prodotto/servizio?			
Avete una chiara strategia di marketing?			
Hai identificato il tuo gruppo target?			
Il vostro budget per la commercializzazione è superiore al 10% dell'intero investimento?			
I clienti			
Segui gli atteggiamenti dei tuoi clienti?			
Sei consapevole che gli atteggiamenti e le esigenze dei clienti cambiano spesso?			
Adeguate le vostre strategie di marketing in base a questi cambiamenti?			
Disponete di meccanismi per ricevere feedback dai vostri clienti?			
Tempistica			
È il momento giusto per il vostro prodotto/servizio di essere sul mercato?			
Sei sicuro di non essere un po' troppo presto? (da qui il rischio di una bassa domanda)			
Sei sicuro di non essere un po' troppo tardi? (da qui il rischio di perdere quote di mercato)			
Rischi			
Avete identificato i vostri rischi di produzione? (risorse, attrezzature, squadra, ecc.)			
Avete identificato i vostri rischi commerciali?			
Hai identificato i tuoi rischi finanziari?			
Hai considerato i possibili rischi di forza maggiore? (incendi, tempeste, inondazioni, furti, ecc.)			
Avete sviluppato una strategia per il monitoraggio e la mitigazione del rischio?			

Contrassegnare "sì" solo se si è certi che questa è la risposta. Se hai dei dubbi, mettili nella colonna "commenti". Considera ogni "no" che hai segnato e pensa a cosa puoi fare per renderlo un "sì". Pensate a un "no" come a un'area di miglioramento e a qualcosa che potrebbe avervi ostacolato nel vostro primo tentativo di business.



2.6. Esempi di buone pratiche

- ✓ **Spazi di collaborazione:** quando si avvia o si riavvia un'impresa è sempre una buona idea fare attenzione alle spese. Soprattutto se avete sperimentato il crollo di svantaggiose locazioni a lungo termine. Al giorno d'oggi molte aziende scelgono di assumere scrivanie in spazi di co-working in quanto si tratta di un modo per ottimizzare le spese. Gli altri vantaggi che questi spazi offrono agli imprenditori includono:
- **Migliori opportunità di networking:** in questi spazi lavorano molti imprenditori e aziende. È perfettamente naturale che, mentre siete lì si farà alcuni contatti professionali. Gli spazi di lavoro collaborativi incoraggiano le comunità. Potresti anche avere la possibilità di trovare nuovi clienti e far crescere il tuo reddito, il tuo talento e le persone con cui lavorare. Spesso nei locali degli spazi di co-working si tengono vari eventi - siano essi lezioni, corsi di formazione o cocktail informali. C'è anche la chiacchierata casuale vicino alla macchina del caffè. Queste sono tutte opportunità per facilitare i contatti e ampliare la vostra rete professionale. Se il networking è stato il punto debole nel vostro primo tentativo di business, gli spazi di co-working possono aiutarvi a lavorare su questo aspetto e a costruire la fiducia nelle vostre capacità di networking.
 - **Meno spese d'ufficio:** Quando si paga per una scrivania (scrivanie), si riceve un ufficio completamente attrezzato, pagando meno di un ufficio tradizionale. Pertanto, è il modo migliore per lavorare in un ufficio con un investimento minimo. Lavorando in uno spazio di co-working, è possibile gestire la propria attività senza dover sostenere le spese per l'allestimento di un ufficio. Di solito i membri possono usufruire dei servizi dell'ufficio con flessibilità nei prezzi di adesione in base alle loro preferenze. In questo modo si risparmia sulle bollette, poiché gli spazi di co-lavoro coprono da soli questa spesa. Inoltre, non dovrete mai preoccuparvi di avere a che fare con i fornitori di servizi o di riparazioni. Se qualcosa va storto nello spazio di co-working, la responsabilità di risolverlo è del proprietario. Un altro vantaggio è che si ottiene di avere un indirizzo aziendale, che è molto importante per inviare e ricevere la posta.
 - **Flessibilità:** gli spazi di co-working offrono diverse opzioni di adesione e puoi scegliere ciò che funziona meglio per te e per il tuo business. È possibile andare di mese in mese o di giorno in mese. I membri degli spazi di co-working hanno anche la flessibilità di fissare il proprio orario e il proprio lavoro quando preferiscono. Funziona bene anche in termini di scrivanie di lavoro. È possibile iniziare con l'assunzione di due scrivanie e poi espandersi a tre o quattro man mano che l'azienda cresce. Funziona anche in senso inverso - se dovete lasciare andare alcuni dei vostri dipendenti è facile ridurre il numero di scrivanie di lavoro e tagliare le spese di conseguenza.
 - **Opportunità di apprendimento:** Gli spazi di co-working supportano regolari eventi comunitari progettati e sviluppati per facilitare i loro membri in modo che possano apprendere nuove



competenze. Questi spazi di ufficio condivisi aiutano i loro membri a collaborare con altre persone e a sfruttare le opportunità di apprendimento formale o informale presso la sede. Molto spesso le persone che lavorano in uno spazio ufficio condiviso diventano un'ispirazione per l'altro e si fanno da mentore mentre lavorano per il successo.

- **Migliori opportunità di assunzione e di essere assunti:** è possibile riconoscere il prossimo dipendente nella persona che occupa la scrivania vicina. Potete anche attrarre clienti, in quanto avrete la possibilità di presentare direttamente il vostro prodotto o servizio alla comunità che occupa lo spazio condiviso.

✓ **Crowdfunding:** forse nel vostro precedente tentativo di business come imprenditore avete concentrato i vostri sforzi per attrarre uno o due grandi investitori. A volte si rivela un compito difficile. Hai mai considerato il crowdfunding come opzione? Nella sua essenza, funziona allo stesso modo, ma invece di attrarre un grande investitore, si cerca di attirare un gran numero di piccoli investitori. Secondo la definizione di Investopedia "Il *crowdfunding* è l'uso di piccole somme di capitale provenienti da un gran numero di individui per finanziare una nuova impresa. Il *crowdfunding* si avvale della facile accessibilità di vaste reti di persone attraverso i social media e i siti web di crowdfunding per riunire investitori e imprenditori, con la possibilità di aumentare l'imprenditorialità ampliando il bacino di investitori al di là della tradizionale cerchia di proprietari, parenti e venture capitalist".

Oltre alle loro più grandi piattaforme di crowdfunding potenziali per la raccolta di fondi possono essere viste anche come facilitando altri aspetti importanti del business:

- **Ricerche di mercato:** presentare il tuo prodotto o servizio in una campagna di crowdfunding ti permette di ottenere un feedback rapido e reale. Più i potenziali clienti lo vedono e lo commentano, migliore sarà l'idea che avrete sulle loro preferenze. Che si tratti di una preferenza per un colore, una taglia o caratteristiche diverse, il feedback vi aiuterà ad adattare il vostro prodotto per rispondere alle richieste del mercato. È inoltre possibile offrire una gamma di scelte nella vostra campagna e vedere ciò che è più popolare. I commenti che ricevi ti aiuteranno ad adattare rapidamente il prodotto/servizio ai clienti e a incrementare le vendite.
- **Aumenta il tuo profilo:** se la tua campagna ha successo, può fare molto per la tua popolarità. Puoi ottenere pubblicità gratuita, soprattutto se i giornali, i blogger o i social media mettono in evidenza il tuo prodotto/servizio. La copertura mediatica conferisce legittimità alla vostra offerta che, a sua volta, può portare a maggiori vendite.
- **Attrarre investitori:** a volte una precedente campagna di raccolta fondi di successo è un modo diretto per attirare investitori più grandi dalla vostra parte. Gli investitori Angel e gli investitori di capitale di rischio possono trovare un potenziale nella vostra idea di business seguendo la vostra campagna su una piattaforma di crowdfunding.



“Fallisci in fretta, fallisci spesso”, la buona pratica del tollerare il fallimento.

Le buone pratiche sopra menzionate sono valide per gli imprenditori di seconda chance che possono trovarle d'aiuto nel tagliare le spese e ottenere finanziamenti. C'è, comunque, un esempio di buona pratica che possa cambiare la percezione delle persone, delle comunità o di intere società che ancora concepiscono il fallimento come una debolezza? Quando sei un imprenditore che si sforza di mettere su una nuova speculazione aziendale nonostante la perdita di sicurezza, di motivazione o di denaro di cui puoi aver sofferto nel tuo precedente tentativo di business, l'ultima cosa di cui hai bisogno è il duro giudizio delle persone attorno a te. Cambiare la percezione della società (e specialmente le percezioni negative) è un processo complesso che non può essere fatto in una notte. Tuttavia, evidenziare un buon esempio di quando il fallimento viene accolto piuttosto che condannato può essere un passo verso un atteggiamento più tollerante.

Diamo uno sguardo alla Silicon Valley. Quali sono le associazioni mentali che vengono richiamate quando si sente quel nome? Innovazione. Crescita rapida. Menti progressiste. Pionieri. Probabilmente queste sono le più comuni. Ma riguardo il correre rischi, la sperimentazione, il fallimento, l'imprenditoria seriale? È radicato nella mentalità degli imprenditori della Silicon Valley che non esista successo senza il fallimento, che il fallimento debba essere celebrato e che il fallimento conduca all'innovazione molto più spesso di quanto faccia il successo. Il loro mantra è “Fallisci in fretta, fallisci spesso” e questa mentalità è il motore della crescita rapida e del successo della regione. Secondo Matthijs Rosman, un partner della RevelX e imprenditore orientato alla crescita, questo concetto si riferisce alla nozione che “provando continuamente a realizzare i propri obiettivi, si è legati a fare molti errori ma, allo stesso tempo, anche ad imparare nuove abilità e a ottenere intuizioni fresche”. In realtà, l'idea dietro questa percezione è di provare qualcosa (un prodotto o un servizio), ricevere poi un riscontro da esso, adattarlo e, se si ritiene che si abbia tra le mani un alto livello di incertezza, abbandonarlo del tutto e cominciare qualcosa di nuovo.

In altre parole, c'è un alto livello di tolleranza verso il fallimento, principalmente perché la mentalità della comunità nella Silicon Valley si concentra nelle seguenti caratteristiche positive del fallimento:

- **Apprendere dall'esperienza:** se non fallisci non crescerai. Gli errori sono un'esperienza di apprendimento che ti formano in una versione migliore di imprenditore. In ogni caso, ripaga.
- **Innovare attraverso la sperimentazione:** correre rischi è l'unica via per l'innovazione. Le svolte non arrivano facendo piccoli passi ma piuttosto facendo salti coraggiosi.
- **Costruire perseveranza:** i tuoi fallimenti ti insegneranno a tornare in piedi e ricominciare da capo. Ti rendono più resiliente sulla tua strada per il successo
- **Adattabilità:** adattarsi ai cambiamenti nell'ambiente porta a una maggiore agilità, a incrementare la competenza e a guadagnare terreno e portarsi in testa alla concorrenza
- **Tolleranza del rischio:** la filosofia del fallire in fretta non accresce solo la consapevolezza del rischio ma promuove anche la tolleranza del rischio – tra gli imprenditori e la società. Dunque il fallimento non viene portato come uno stigma ma come un simbolo di onore.



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

2REVIVE

Project title: "Revival entrepreneurship through
second chance" – 2REVIVE
Project number: 2017-1-PL01-KA202-038525



Parte 3

RISORSE E NORMATIVE LOCALI

Introduzione

Il contesto imprenditoriale di ciascun paese partner del progetto (Polonia, Bulgaria, Malta, Paesi Bassi, Italia, Croazia) è specifico per le risorse locali, i regolamenti, i programmi, i fondi, le reti dinamiche e le altre iniziative disponibili nei paesi in questione. Sviluppi interessanti si possono osservare nello spettro imprenditoriale in alcuni dei paesi dell'Unione europea analizzati, ma in tutti si può trarre una conclusione comune: l'imprenditorialità della seconda possibilità è ancora un argomento poco familiare e inesplorato. Occorre pertanto sviluppare e adottare misure, strumenti e strumenti più concreti e specifici per stimolare e incoraggiare gli imprenditori inadempienti ad agire su una nuova impresa. L'attuale Guida è un passo avanti verso una strada asfaltata con percorsi emozionanti ma impegnativi che dovrebbero essere superati da chi riparte per raggiungere la destinazione finale: E' STATO UN SUICIDIO. Per questo motivo, insieme all'attuale guida è stato creato uno strumento supplementare per aiutare gli imprenditori a ristabilire un'impresa: una mappa tascabile che guida il successo degli imprenditori della seconda opportunità (cfr. allegato separato).

Ecco una breve panoramica di cosa aspettarsi quando ci si trova ad avviare una nuova attività in Polonia, Bulgaria, Malta, Malta, Paesi Bassi, Italia, Croazia:



POLONIA

Il clima imprenditoriale in Polonia per quanto riguarda l'imprenditorialità della seconda opportunità è in continua evoluzione. Secondo lo studio "Second chance composite index" proposto nello studio "Bankruptcy



and second chance for honest bankrupt Entrepreneurs", Ecorys for European Commission - DG Enterprise & Industry, 2014, la Polonia è stata valutata ad un indice di 1,8 che è un punteggio piuttosto basso. Tuttavia, vengono introdotte misure importanti che possono influire su questo numero. Ad esempio, il programma New Chance Policy (NCP) è stato adottato dal Consiglio dei ministri. L'obiettivo del programma è quello di creare un sistema globale di sostegno agli imprenditori orientato a contrastare il fallimento delle imprese attraverso la costruzione e la promozione di sistemi di allarme rapido e di forme giudiziarie di riparazione e ristrutturazione. Il programma facilita anche il riavvio dell'attività commerciale. Tra le attività più importanti appena introdotte in Polonia ci sono la nuova legge fallimentare e di riorganizzazione e il progetto Early Warning Poland. L'attuazione di tali misure coinvolge non solo le istituzioni pubbliche, ma anche le ONG e le università.



BULGARIA

In Bulgaria il contesto imprenditoriale è molto dinamico, poiché molti investitori sono attratti dalle flessibili opportunità del paese di avviare e gestire un'impresa. Secondo lo Small Business Act 2016, la Bulgaria ha "una delle percentuali più basse di persone con opportunità di business che temono un potenziale fallimento". Secondo lo stesso documento la Bulgaria ottiene punteggi leggermente migliori della media UE sugli indicatori del grado di sostegno per una seconda possibilità (Bulgaria - 84% e media UE - 82%), tasso di paura di fallimento (Bulgaria 33,3%; media UE - 40,7%). Se l'indicatore della paura di fallire viene accantonato e collegato al numero crescente di nuove imprese registrate e attive in Bulgaria nel 2016, si può suggerire che più persone stanno avviando nuove imprese perché meno persone hanno paura di fallire. Le misure pubbliche per gli imprenditori della seconda opportunità nel paese sono presenti nelle strategie nazionali, nei programmi e nel diritto commerciale, anche se sono necessarie maggiori informazioni sull'effettiva attuazione di tali misure.



PAESI BASSI

Nei Paesi Bassi, il clima imprenditoriale potrebbe rappresentare una piccola sfida, ma si osservano segnali di miglioramento per l'avvio di nuove iniziative. Ad esempio, c'è un aumento della registrazione di nuove imprese: nel 2015 erano 162 955 e nel 2016 erano 166 820 le nuove imprese registrate. Questa tendenza mostra una ripresa dall'ultima crisi economica e finanziaria. Il tasso di chiusura rimane molto indietro e il tasso di disoccupazione complessiva segue questa tendenza. I settori in crescita più spettacolari sono i servizi e l'edilizia, con un'ampia percentuale di imprenditori individuali.



ITALIA

Il tema dell'imprenditorialità della seconda opportunità è di grande rilevanza per la fioritura del clima imprenditoriale in Italia. Nell'ottobre 2017 è stata finalmente approvata una legge nazionale basata sul motto: "mai disperato, si può ripartire" che mira a togliere lo stigma del fallimento e a creare un nuovo percorso per gli imprenditori che non hanno mai avuto successo prima. Il numero di chiusure di imprese in Italia nel 2017 è stato di circa 35.000 unità, il che dimostra un andamento positivo del contesto imprenditoriale. Tra gennaio e giugno 2017, le chiusure sono state del 15,6% in meno rispetto allo stesso periodo del 2016, con un diffuso miglioramento in tutti i settori e in tutte le aree del Paese. Inoltre, un'interessante iniziativa privata in Italia è di aiuto agli imprenditori della seconda opportunità. Si chiama "telefono arancione" che è un servizio di supporto telefonico per gli imprenditori già falliti o in procinto di chiudere l'azienda.



MALTA

L'ambiente imprenditoriale maltese è stato segnato dal cambiamento e dalla diversificazione. Da una base commerciale tradizionale Malta si è espansa in biotecnologia, farmaceutica, sanità, ingegneria, logistica, aviazione, marittimo, elettronica, ospitalità, sviluppo ICT e software e servizi finanziari. Il numero di imprese attive sembra aumentare ogni anno: alla fine del 2015 erano 49 634 e nel 2016 erano 52 949. Esistono diversi fondi e programmi locali che, anche se non specificamente rivolti a imprenditori della seconda opportunità, possono essere utilizzati per il loro riavvio.



CROAZIA

Il clima imprenditoriale in Croazia si sta sviluppando in una direzione positiva: nel 2014 erano attive 104 116 imprese e nel 2015 106 221. Esistono diversi tipi di organizzazioni che forniscono sostegno agli imprenditori, compresi gli imprenditori della seconda opportunità in Croazia, quali: agenzie di sviluppo, camere di commercio, incubatori di imprese, ONG, ecc. La Camera di commercio croata, in particolare, aiuta gli imprenditori ad iscriversi a partner commerciali a livello nazionale e internazionale, fornendo formazione alle imprese e alle capacità imprenditoriali e fonti di finanziamento. Una delle agenzie di sviluppo croate sta attuando un programma di sostegno per gli imprenditori che hanno difficoltà a gestire la propria attività. Lo scopo è quello di prevenire il fallimento del mercato delle future iniziative imprenditoriali, nonché di alleviare le percezioni negative spesso associate a difficoltà commerciali.



3.1. Rapporti nazionali sul contesto economico specifico di ciascun paese

3.1.1. Risorse e normative locali

3.1.1.1. Quante imprese hanno avuto successo?

Le statistiche e le analisi che seguono si basano su fonti e indicatori diversi in ciascun paese partner. Pertanto, è difficile fare un autentico confronto tra i risultati, ma sarebbe più efficiente analizzare i numeri separatamente.



POLONIA

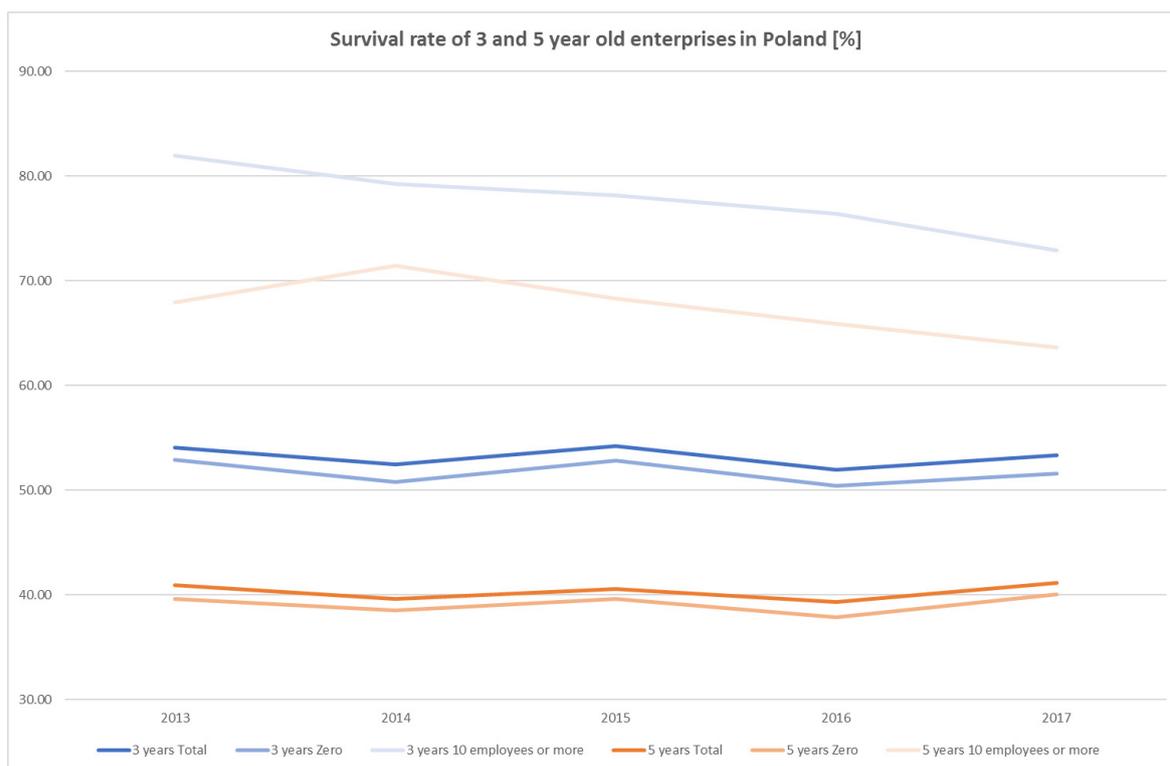


Figura 1 Tassi di sopravvivenza delle imprese polacche di 3 e 5 anni (%). (2013 – 2017). Fonte: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

Secondo i dati Eurostat, il tasso di sopravvivenza di tutte le imprese polacche negli ultimi anni è rimasto stabile: circa il 55% esiste ancora dopo 3 anni e circa il 40% dopo 5 anni. Gli indicatori per il gruppo delle più piccole imprese unipersonali sono simili, il che significa che le condizioni per il loro sviluppo possono essere considerate relativamente stabili. Tuttavia, un'altra tendenza è mostrata dalle aziende più grandi (almeno



10 dipendenti): in totale sopravvivono di più (60-80%) ma negli ultimi 5 anni il loro tasso di sopravvivenza è diminuito di circa il 10%. I dati illustrati sopra mostrano che la stessa quantità di imprese continua a sopravvivere e non si osserva alcun aumento reale. Gli indicatori portano alla conclusione che la situazione in Polonia dovrebbe cambiare e che, con l'aiuto dell'attuale guida, un numero maggiore di imprenditori della seconda opportunità potrebbe essere motivato a ristabilire un'impresa di successo. Le risorse e le iniziative locali disponibili in Polonia potrebbero essere il motore del cambiamento.



BULGARIA

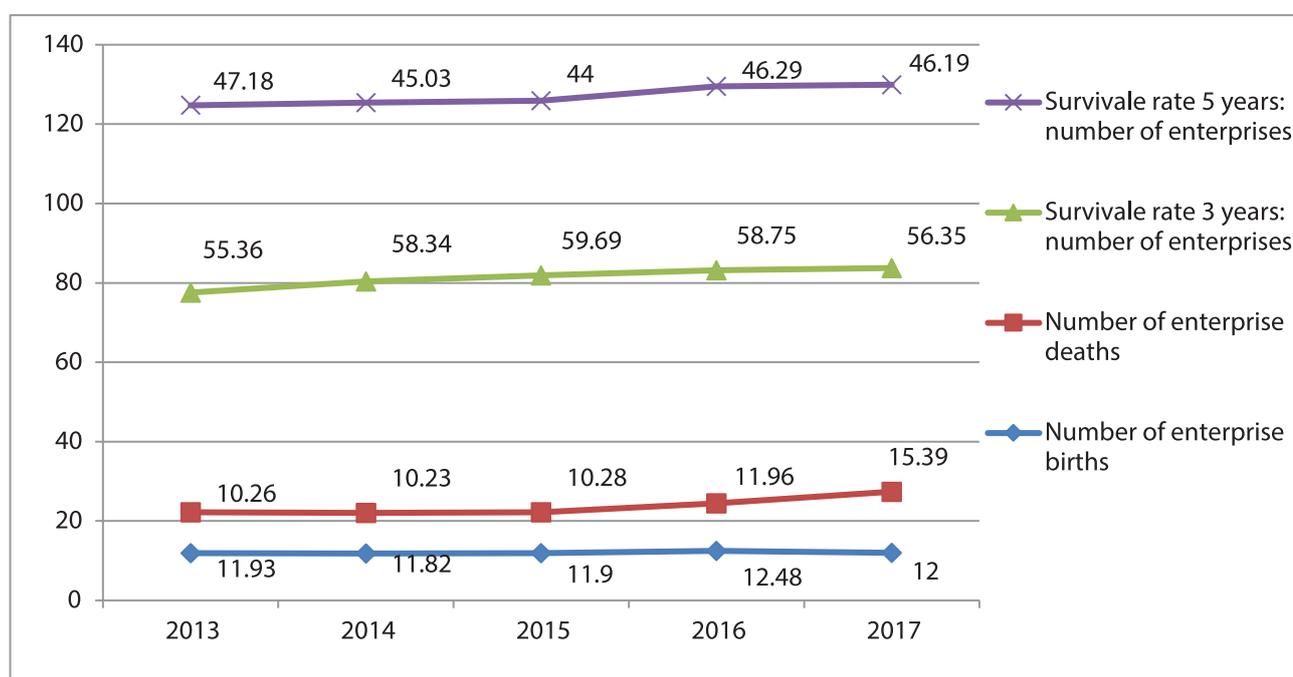


Figura 2 Demografia delle imprese in Bulgaria 2013 - 2017 (%) Fonte: Eurostat,

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

Come si evince dal grafico precedente, il numero di nascite di imprese (misurato dal numero di nascite di imprese diviso per il numero di imprese attive) è rimasto relativamente stabile nel periodo 2013- 2017, pari a circa il 12% all'anno. Il numero di decessi nelle imprese (misurato per numero di imprese diviso per il numero di imprese attive) è stato più instabile: la percentuale è salita drasticamente dal 10% circa nel periodo 2013-2015 all'11,96% nel 2016 e al 15,39% nel 2017. I tassi di sopravvivenza delle imprese di 3 anni e delle imprese di 5 anni (misurati dal numero di imprese nate nel periodo di riferimento nel primo anno e sopravvissute divise per il numero di nascite) nel periodo 2013-2017 differiscono leggermente l'una dall'altra. Le imprese di 3 anni sono sopravvissute sempre più spesso fino al 2015 (dal 33,36% al 59,69%) e mentre nel 2016 si registra un lieve calo (58,75%), nel 2017 si registra un forte calo del 56,35%. Tendenze simili si osservano per le micro e le piccole imprese, ma con un calo più breve dei tassi di sopravvivenza. L'andamento della



sopravvivenza delle imprese di 5 anni è più stabile nei cinque anni illustrati sopra. Nel 2015 si è registrato un forte calo dei tassi di sopravvivenza (dal 47,18% nel 2013 al 44% nel 2015), ma nei due anni successivi si è osservato un aumento pari al 46% delle imprese di 5 anni che mantengono la loro esistenza. I risultati indicano che meno imprese rimangono redditizie dopo il terzo anno della loro esistenza, il che potrebbe significare che gli imprenditori hanno bisogno di una pianificazione a lungo termine per lo sviluppo della loro attività fin dall'inizio. Un maggiore aiuto sotto forma di diversi incentivi e fondi locali potrebbe essere utilizzato per aiutarli a mantenere la loro azienda redditizia, in particolare per essere introdotti durante il terzo anno di funzionamento della loro azienda per rivitalizzarla.



I PAESI BASSI

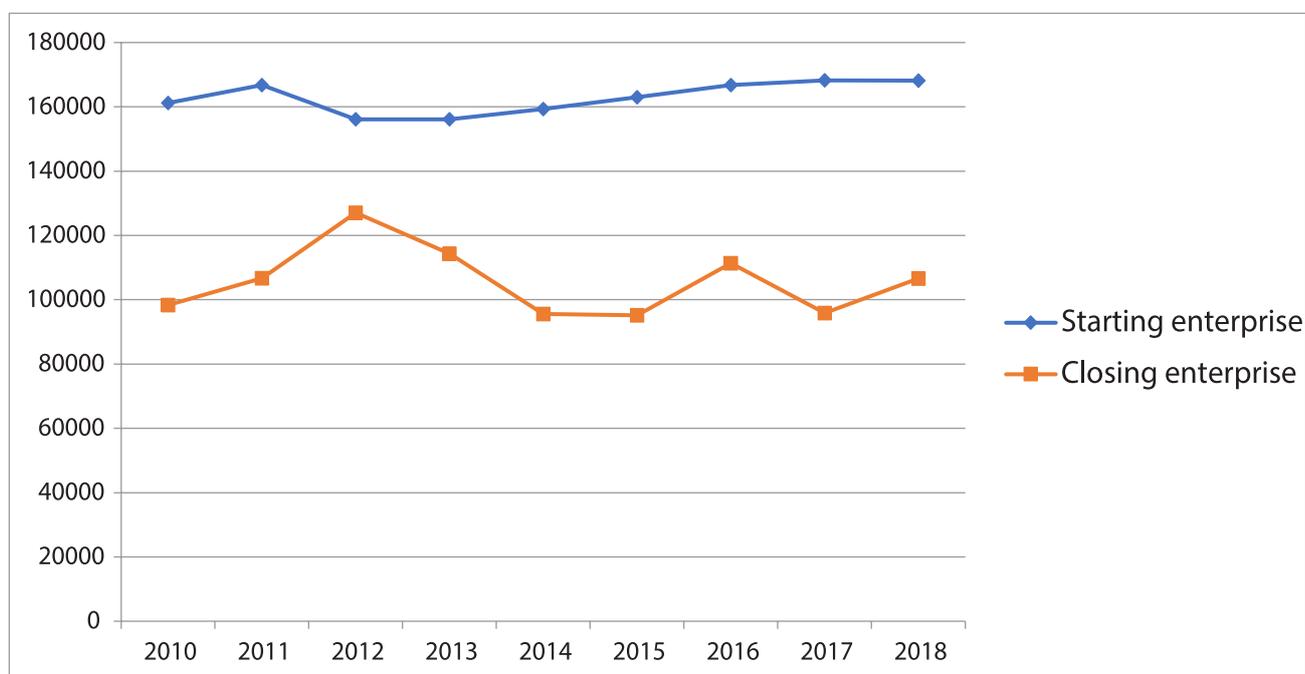


Figura 3 Avvio e chiusura di imprese nei Paesi Bassi 2010 - 2018. Fonte: www.cbs.nl

Alla fine del ^{terzo} trimestre del 2019, le imprese registrate nei Paesi Bassi erano in totale 1.792.145, con un incremento di 307.000 unità rispetto allo stesso trimestre di tre anni prima, mostrando chiaramente i segni di una congiuntura elevata. Tuttavia, un'indicazione migliore sullo stato dell'economia è quella di vedere quante di queste imprese sono ancora presenti dopo un certo periodo di tempo e, inoltre, quali sono le dimensioni delle imprese di cui stiamo parlando.

Nel complesso, il volume totale delle imprese nei Paesi Bassi è in aumento, come si può vedere nei grafici 3 e 4. Tuttavia, è chiaro che la grande maggioranza di questo aumento è dovuta all'aumento delle imprese individuali. Questa sembra essere una chiara tendenza nei Paesi Bassi, dove alla fine del 2018 circa il 19% della popolazione attiva totale era costituito da imprenditori indipendenti.

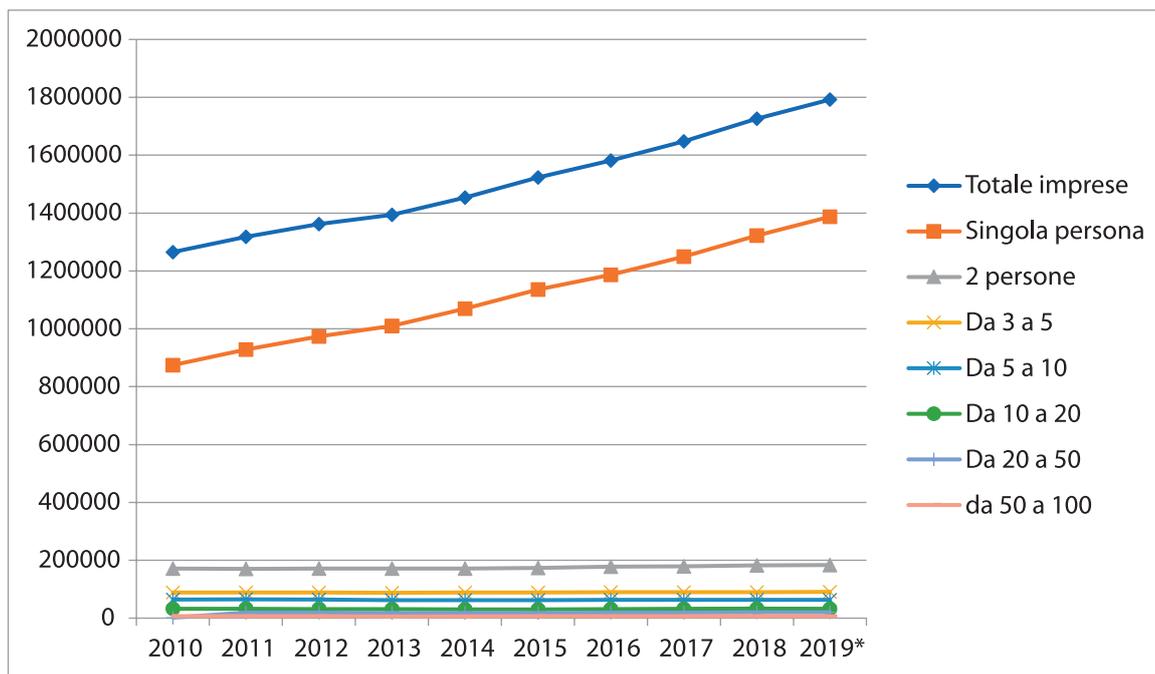


Figura 4 Tab. 2 Dimensioni delle imprese nei Paesi Bassi 2010 - 2019. Fonte: www.cbs.nl

***3o trimestre 2019**

L'aspettativa di vita delle imprese di nuova costituzione è illustrata nella tabella seguente. Indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, appare nella ricerca di ulteriori dati. L'aspettativa è che circa il 60% delle imprese di nuova costituzione sarà ancora in funzione dopo 5 anni. Questi risultati sono piuttosto positivi rispetto al resto dei paesi partner. L'utilizzo di diverse risorse, reti di cooperazione e altri aiuti forniti sul territorio locale contribuirebbe a mantenere questo numero e persino ad aumentare il tasso di sopravvivenza delle imprese.

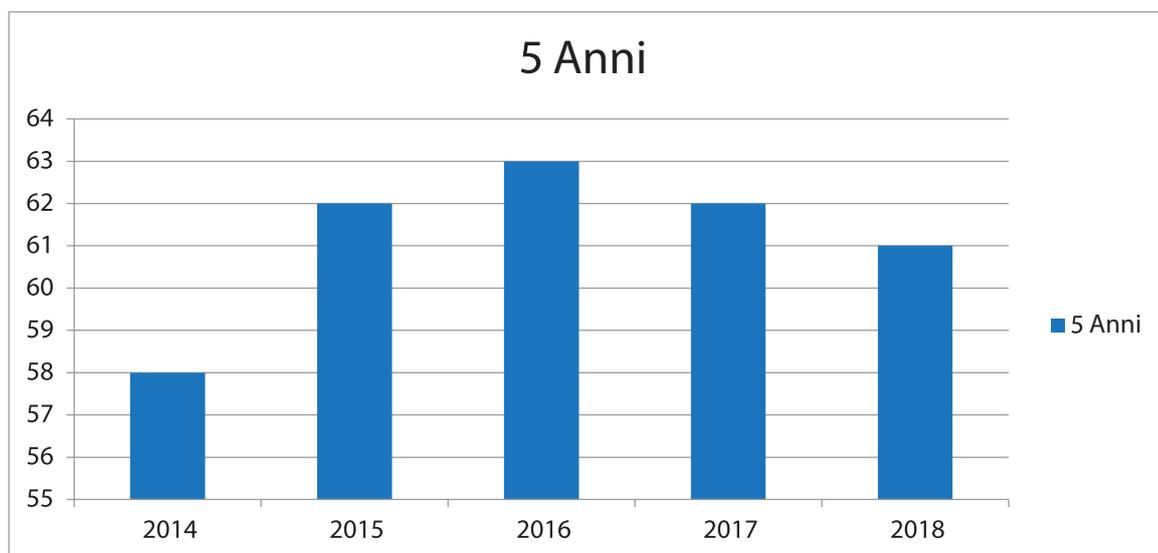
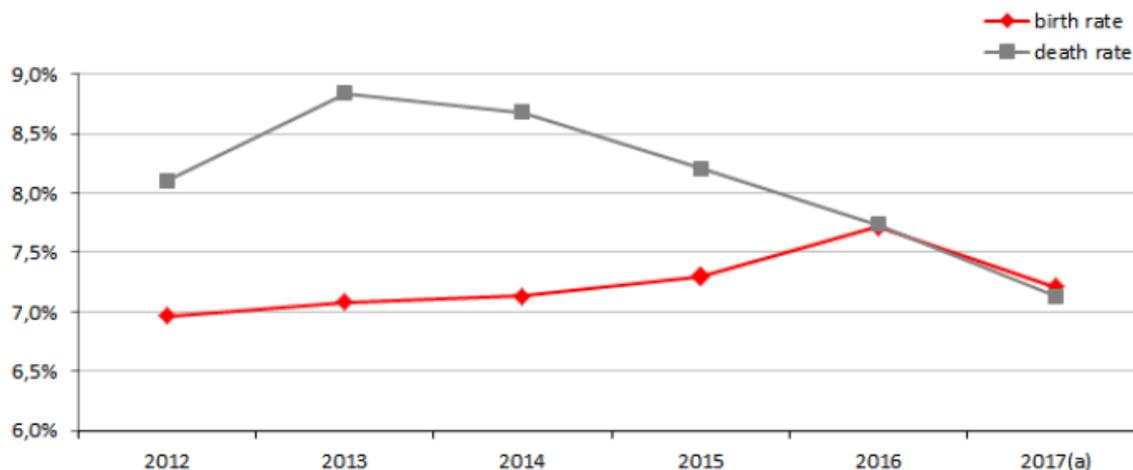


Figura 5 Aspettativa di vita dopo 5 anni di avvio dell'impresa nei Paesi Bassi 2014 - 2018.

Fonte: www.kvk.nl



ITALIA



(a) death rate estimates for 2017

Figura 6 Nascita e tassi di mortalità in Italia, Anni: 2012-2017, percentuale. Fonte: ISTAT

Nel 2017, il numero di nascite reali è stato di 276.890, 20.000 in meno rispetto al 2016. Dopo il trend positivo registrato negli ultimi 5 anni, il tasso di natalità è diminuito ed è pari al 7,2%, 0,5 punti percentuali in meno rispetto all'anno precedente. Il tasso di mortalità ha continuato il trend di progressiva riduzione iniziato nel 2014: nel 2017 i decessi stimati sono 273.818, con un tasso di mortalità del 7,1% (pari a 0,6 punti percentuali in meno rispetto al 2016). La dinamica dei due tassi ha portato nel 2017 ad un tasso di turnover netto leggermente positivo (+0,1%), che ha modificato il trend negativo registrato dal 2007 in poi. Le tendenze osservate in Italia mostrano che, nonostante la diminuzione del numero di imprese che cessano di esistere, anche il numero di quelle in fase di costituzione è inferiore. A condizione che gli imprenditori che una volta non avevano successo siano dotati di strumenti adeguati, le statistiche potrebbero trasformarsi e stabilire un vero e proprio trend positivo.



MALTA

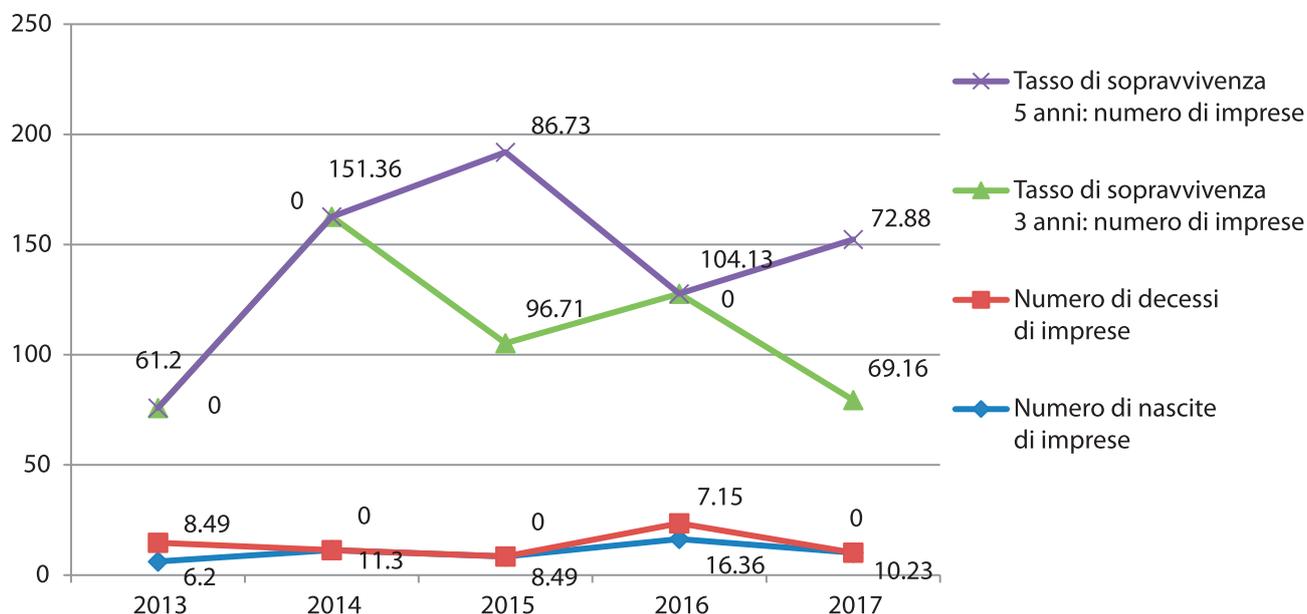


Figura 7 Demografia delle imprese a Malta 2013 - 2017 (%) Fonte: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

I dati di cui sopra non hanno potuto portare ad una conclusione su tendenze specifiche in quanto in alcuni anni le informazioni sono rimaste riservate ed è per questo motivo che sono contrassegnate con "0". Si registra un calo sostanziale della percentuale di natalità dal 2016 (16,36%) al 2017 (10,23%) ma, non potendo essere confrontata con i tassi di mortalità delle imprese, si può solo concludere che vi è una tendenza piuttosto negativa nelle imprese in fase di costituzione. Il tasso di sopravvivenza delle imprese di 3 anni è piuttosto dinamico, con un forte calo della sopravvivenza, che è passata dal 104,13% nel 2016 al 69,16% nel 2017. Le statistiche sul tasso di sopravvivenza delle imprese quinquennali non sono sufficienti per trarre conclusioni. La mancanza di dati dimostra che la ricerca sull'imprenditorialità a Malta è in corso e dovrebbe essere ulteriormente ampliata. Un sostegno più locale sotto forma di finanziamenti, networking e tutoraggio dovrebbe promuovere le iniziative imprenditoriali e cogliere un'altra occasione per avviare un'impresa.



CROAZIA

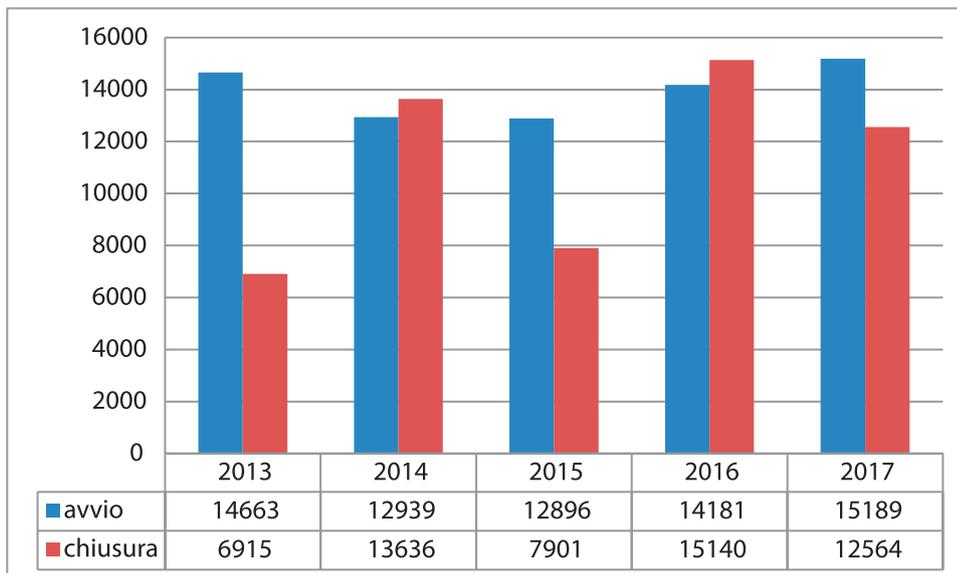


Figura 8 Avvio e chiusura di imprese in Croazia 2013 - 2017 (numero). Fonte: Bisnode, <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrtki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>

La crescita economica della Croazia nel 2017 è evidente dalle cifre relative alle imprese in fase di avviamento. In totale 15.189 imprese iscritte al registro del tribunale, che presenta un aumento del 7,1% rispetto al 2016 e del 3,6% in più rispetto all'importo registrato nel 2013 "d'oro" per la Croazia. La notizia positiva è che il numero di start-up supera del 20% il numero di quelle che hanno chiuso (12.564). Il numero di decessi di imprese negli ultimi anni è aumentato dopo che la legge fallimentare ha accelerato la chiusura automatica delle aziende che sono state chiuse a chiave per più di 120 giorni.

Per quanto riguarda la forma societaria, la semplice "società a responsabilità limitata" ha dominato con una quota di quasi il 52%, anche se l'attrattiva di questo modo relativamente poco costoso di avviare un'impresa sta lentamente diminuendo. Nel 2017 in Croazia sono state registrate complessivamente 36.367 società a responsabilità limitata semplici e 234.967 società commerciali (con associazioni, partiti, enti religiosi e altre istituzioni 327.121), di cui 150.687 imprese e 84.280 attività artigianali. Aggiungendo ai dati di cui sopra le statistiche dell'artigianato e delle attività indipendenti, nel 2017 sono state aperte 25.680 imprese e 20.829 sono state chiuse. I dati citati mostrano che la Croazia si sta rapidamente trasformando in un'economia artigianale, tendenza che si osserva anche in altri paesi europei. Le imprese di nuova costituzione sono dominate dal commercio di servizi nel settore IT e della consulenza. Il settore di punta per l'attività delle imprese è stato il commercio, dove è stato fondato il 17,5% delle nuove imprese, così come i settori dell'ospitalità, intellettuale, delle costruzioni e manifatturiero. In questi cinque settori, oltre il 62% di



tutte le imprese sono state costituite, ma la maggior parte di esse è stata anche chiusa (72%) (Fonte: <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrcki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>).

✓ Regimi di Tassazione

Al giorno d'oggi, gli imprenditori sono scrupolosi sul muoversi tanto e ricominciare o fondare nuove imprese o filiali delle proprie compagnie al di fuori del proprio paese d'origine o di residenza. Un grande impulso per far partire un'impresa all'estero è portato dai regimi di tassazione semplificati e poco gravosi. Come ha evidenziato uno dei valutatori esterni degli output intellettivi del progetto 2REVIVE: "Con la quantità così ampia di transazioni d'impresa transnazionali, è diventato sempre più importante considerare e valutare gli effetti della tassazione." Dal momento che i regimi di tassazione nazionale vengono costantemente modificati, qualora si volesse far partire un'impresa in Polonia, Bulgaria, Malta, Italia, Paesi Bassi o Croazia, è consigliato rimanere aggiornati con gli ultimi cambiamenti nella regolamentazione delle tasse nei paesi di ogni partner di progetto usando i seguenti link:



POLONIA

- Informazioni sui regimi di tassazione in Polonia: <https://www.podatki.gov.pl/>



BULGARIA

- Tassa per Compagnie/Aziendale in Bulgaria con informazioni sulla registrazione, sul mantenere registri di contabilità e sul preparare il reso di una tassa per compagnie: https://europa.eu/youreurope/business/taxation/business-tax/company-tax-eu/bulgaria/index_en.htm
- Atto Sulla Tassa per i profitti aziendali: <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135540562>
- Agenzia delle Entrate Nazionale: <https://nap.bg/page?id=327>
- Sportello Unico, Bulgaria: <http://psc.egov.bg/psc-tax-scheme> & <https://mi.government.bg/bg/pages/point-of-single-contact-for-service-providers-50.html> -

Lo Sportello Unico è un portale per servizi elettronici amministrativi stabilito in ogni Stato Membro della UE per facilitare gli imprenditori che desiderino far partire un'impresa nel campo dei servizi attraverso l'UE

- Guida pratica per fare business in Europa: https://europa.eu/youreurope/business/index_en.htm
- Legge dell'Imposta sul Valore Aggiunto e regole: <https://www.minfin.bg/en/790>
- Atto sulle Tasse dei profitti di Persone Fisiche in Bulgaria: <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135538631>



- **Registro commerciale e registro delle ONG:** <https://www.registryagency.bg/bg/registri/targovski-registar/>



PAESI BASSI

- **Far partire qualsiasi tipo di impresa (autorità fiscali):** https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/ondernemen//onderneming_starten
- **Qualsiasi impresa dovrebbe essere prima fondata alla Camera di Commercio:** <https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/inschrijven> (they then inform the tax authorities and they will then register a VAT number) (questi informano poi le autorità fiscali che registreranno una partita IVA)
- **Un sito con tutti i link per ogni registrazione/ tassa/ regole sull'IVA etc.:** <https://www.ikgastarten.nl/bedrijf-starten/internationaal/internationaal-zakendoen-wat-zijn-de-dos-en-donts>



ITALIA

- **Ministero dell'Economia e delle Finanze – Dipartimento delle Finanze:** www.finanze.gov.it
- **Agenzia delle Entrate:** www.agenziaentrate.gov.it



MALTA

- **Piccole Aziende:** <https://cfr.gov.mt/en/Small%20Businesses/Pages/SME-Registration.aspx>
- **Datori di Lavoro:** <https://cfr.gov.mt/en/Small%20Businesses/Pages/SME-Registration.aspx>
- **Tassa Aziendale:** <https://cfr.gov.mt/en/Corporate/Pages/Corporate-Tax.aspx>
- **Tassazione internazionale:** <https://cfr.gov.mt/en/inlandrevenue/itu/Pages/International-Taxation.aspx>
- **Tasse e Dogane della UE:** https://ec.europa.eu/taxation_customs/business_en



CROAZIA

- **Informazioni su tasse, regolazioni e tassazione internazionale in Croazia dal Ministro delle Finanze:** <https://www.porezna-uprava.hr/en/Pages/default.aspx>



3.1.1.2. Risorse locali e regolamenti per rafforzare l'imprenditorialità della seconda opportunità

✓ FONDI E PROGRAMMI LOCALI



POLONIA

● Nowy Start (Nuovo Inizio)

Sito web: <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/nowy-start>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Invito a presentare progetti volti a fornire formazione e consulenza agli imprenditori (in totale almeno 1000 persone) che hanno fallito nell'impresa precedente e hanno riavviato la loro attività commerciale. Il bilancio dell'invito ammonta a 15 milioni di PLN ed è finanziato dal Fondo sociale europeo nell'ambito del programma POWER 2014-2020. Sono stati presentati 24 progetti, la cui valutazione sarà completata entro la fine del 2019. In seguito, inizierà l'attuazione dei progetti selezionati per il finanziamento.

● Progetto Early Warning Poland

Sito web: <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/early-warning>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Il progetto Early Warning è realizzato da PARP e dalla Family Businesses Foundation. Essa mira a sostenere l'imprenditorialità e lo sviluppo delle piccole e medie imprese. Il compito più importante dell'Early Warning è quello di sviluppare un sistema che aiuti le aziende di tutti i settori ad affrontare le sfide, a gestire le crisi e a sfruttare la seconda possibilità in caso di fallimento. Il sistema è composto da una rete nazionale di consulenti a cui gli imprenditori possono rivolgersi per ottenere aiuto nella diagnosi della condizione dell'azienda e per indicare loro le possibilità di supporto, una rete nazionale di mentori, cioè imprenditori esperti che lavoreranno pro bono con l'imprenditore, supportandolo nel processo di ripresa dalla crisi, offrendo la sua consulenza e la sua esperienza e una rete di consulenti specializzati in diritto delle ristrutturazioni.

● Progetto REBORN

Sito web: <https://www.interregeurope.eu/reborn/>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? REBORN è un progetto in corso che offrirà alle regioni dell'UE l'opportunità di apprendimento delle politiche e di trasferimento di buone pratiche nella seconda opportunità imprenditoriale, poiché in Europa non ci sono strumenti e conoscenze sufficienti per



assistere le imprese in caso di fallimento, per stimolare le PMI di settori regionali chiave, per superare le strozzature attualmente esistenti, ecc. REBORN è lo strumento perfetto per aiutare Lubelskie, Polonia, come una delle regioni partner a rafforzare le politiche e la situazione dello sviluppo regionale, attuando piani per sostenere i "restarters" attraverso un migliore utilizzo del FESR e di altri fondi complementari, allineando gli sforzi con un obiettivo comune. Le altre regioni direttamente interessate dal progetto sono la Liguria, Murcia, la Vallonia e l'Ungheria centrale.

● Programmi operativi regionali / POTENZA

Sito web: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/wyszukiwarka/osobafizyczna/#/3756=Osoba%20fizyczna>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Nell'ambito dei programmi operativi regionali e del programma POWER (finanziato dal Fondo sociale europeo), sono in corso di attuazione centinaia di progetti, rivolti a coloro che cercano di avviare una propria impresa, compresi i rilanciatori. Ogni progetto ha un gruppo target specifico e una forma di supporto come lo sviluppo di un percorso di carriera individuale con un consulente, corsi di formazione su misura, stage, borse di studio per la creazione di un'impresa e assistenza da parte del mentore. Gli imprenditori interessati a tale sostegno possono trovare un progetto che soddisfi le loro esigenze.



BULGARIA

● Lancio di iniziative di lancio

Sito web: [::Italian Subs Addicted:: \https://www.launchub.vc/

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? L'obiettivo di LAUNCHub Ventures è aiutare gli imprenditori a trasformare le proprie idee e visioni in aziende di successo. Essi forniscono non solo un sostegno finanziario, ma anche una guida alla raccolta di fondi e alla creazione di reti. LAUNCHub Ventures è una società di capitale di rischio in fase di avviamento con sede a Sofia che investe in start-up in Bulgaria e nella più ampia regione dell'Europa sudorientale. Fondato nel 2012, il primo fondo LAUNCHub di 9 milioni di euro ha investito attivamente fino alla fine del 2015 ed è stato impiegato in biglietti pre-seed fino a 200.000 euro. Il precedente fondo ha sostenuto 62 start-up che hanno attirato più di 20 milioni di euro di finanziamenti successivi. Il secondo fondo LAUNCHub Ventures Ventures da 18 milioni di euro si espande nello spazio di seed con investimenti da 300K a 700K euro, espandibili fino a 2 milioni di euro per azienda. La storia finanziaria precedente e i risultati complessivi della seconda opportunità sono tenuti in forte considerazione al momento di decidere in merito al finanziamento e al rafforzamento del loro potenziale.

● Undici imprese

Sito web: <https://www.11.me/>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Undici Ventures è un VC pre-seed and seed



con sede a Sofia, Bulgaria, con particolare attenzione agli imprenditori dell'Europa sudorientale. Il secondo fondo di Eleven Ventures - il Founders Fund ha il suo primo closing a 6 milioni di euro. Si tratta di un fondo di investimento interamente privato sponsorizzato da alcuni degli imprenditori e dirigenti tecnologici locali di maggior successo. Si tratta di un successore più snello e mediocre, che si basa sulla grande comunità di fondatori, mentori e investitori per diventare l'investitore privilegiato per tutti gli aspiranti imprenditori dell'Europa sudorientale. Potrebbe promuovere l'imprenditorialità della seconda opportunità soprattutto attraverso investimenti finanziari.

● Programma operativo "Innovazione e competitività" 2014-2020

Sito web: <http://en.opic.bg/>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Il programma delinea il sostegno alle imprese bulgare da parte dei fondi strutturali e di investimento europei per il periodo 2014-2020. L'OPIC è incentrato sulle esigenze, superando le sfide e cogliendo le opportunità di sviluppo dell'economia bulgara. Le misure previste dal programma mirano a contribuire in modo complesso alla creazione di vantaggi competitivi sostenibili e a lungo termine per le imprese bulgare e ad accelerare la transizione verso un'economia basata sulla conoscenza. Il sostegno è incentrato sull'innovazione, l'imprenditorialità, la crescita delle capacità delle piccole e medie imprese (PMI), l'efficienza energetica e delle risorse delle imprese. Nell'ambito del programma sono state avviate diverse procedure, come ad esempio: "Promozione dell'imprenditorialità", che è adatta per riavviare gli imprenditori; "Sostegno allo sviluppo dell'innovazione da parte delle nuove imprese", adatto anche per gli imprenditori che una volta non hanno avuto successo e desiderano avviare una nuova impresa; Procedura nell'ambito dell'approccio comunitario allo sviluppo locale denominata "LAG Kotel, Sungurlare e Varbitsa - Aumentare la competitività delle PMI nel territorio del GAL, creando opportunità per le imprese locali, anche attraverso la diversificazione e attività alternative", rivolta anche alle imprese appena create affinché un imprenditore della seconda opportunità possa riprendere la propria attività utilizzando il supporto della procedura.

● Finanziamento del programma "Start-up innovative" (FISP)

Sito web: <https://ogf-sofia.com/en/>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Il FISP è stato lanciato dal Fondo di garanzia municipale per le PMI (MGFSME) ed è un nuovo sistema di garanzia che si aggiunge al sistema di garanzia generale già sperimentato con successo. Il programma FISP è uno schema di garanzia specializzato di MGFSME ed è stato sviluppato in attuazione della Strategia innovativa per la specializzazione intelligente di Sofia. L'obiettivo è quello di facilitare l'accesso degli imprenditori e delle loro imprese innovative in fase di avviamento a risorse finanziarie in relazione alla realizzazione e allo sviluppo dei loro progetti imprenditoriali. Pertanto, il programma è molto adatto per gli imprenditori che desiderano riavviare la loro attività, in quanto la loro attività dovrebbe essere creata non più di 3 anni dalla richiesta di assistenza in garanzia. La MGFSME condivide con la banca creditrice una parte del rischio di credito, garantendo fino al 50% del capitale del prestito e fino ad un massimo di 30.000 BGN, indipendentemente dall'importo del



capitale del prestito concesso. La garanzia è una garanzia accessoria alla garanzia principale del prestito accettato dalla Banca. L'importo massimo al di sotto del quale l'MGFSME emetterà garanzie nell'ambito di questo strumento finanziario è di 600 000 BGN.



I PAESI BASSI

● Qredis Microcredito

Sito web: <https://qredits.nl/krediet/microkrediet>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Si tratta di un programma sostenuto dal governo per sostenere l'avvio (e il riavvio) di imprenditori con un prestito, soprattutto in un momento in cui gli istituti finanziari regolari (ad esempio le banche) non concederanno ancora un credito. Il prestito può arrivare fino a 50.000 euro e può essere abbinato ad attività di coaching (gratuito) su questioni finanziarie e di regolare gestione aziendale (come la ricerca di clienti). L'organizzazione (Qredis) offre anche prestiti più consistenti, fino a 250.000 euro da start-up di maggiori dimensioni. Per informazioni su questo schema, consultare il sito: <https://qredits.nl/krediet/mkb-krediet>

In entrambi i casi, non è un semplice processo di consegnare un piano aziendale e finanziario, e lo rifiutano o lo approvano. Si tratta piuttosto di un processo collaborativo in cui si ottiene una guida nel prendere le misure per fare una richiesta di finanziamento di maggior successo. In questo modo si offrono formazione e coaching nelle prime fasi di un'impresa.

● Borgstelling MKB

Sito web: <https://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/borgstelling-mkb-kredieten-bmkb/aanvraaginformatie-borgstelling-mkb-kredieten>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Il programma Borgstelling MKB (programma di garanzia per le PMI) è un sistema di garanzia, sostenuto dal governo olandese, in cui gli imprenditori in fase di avviamento possono indirizzare il loro istituto finanziario (ad esempio, la banca) a banche che forniscono prestiti, con il sostegno di tale garanzia, possono offrire migliori condizioni (ad esempio, minori accantonamenti/interessi) agli imprenditori in fase di avviamento per le loro esigenze finanziarie. Gli imprenditori non possono richiedere da soli questa garanzia, ma richiedono al loro istituto finanziario di ottenerla. Poiché l'importo totale di tutti i prestiti garantiti è limitato su base annua, gli imprenditori dovrebbero controllare questo programma all'inizio dell'anno.

● Erasmus per giovani imprenditori

Sito web: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Erasmus for Young Entrepreneurs è un programma di scambio transfrontaliero che offre ai nuovi ed aspiranti imprenditori l'opportunità di imparare da imprenditori esperti che gestiscono piccole imprese in uno degli altri paesi cooperanti. Lo scambio di esperienze avviene durante un soggiorno con l'imprenditore esperto che aiuta il nuovo imprenditore ad



acquisire le competenze necessarie per gestire una piccola impresa. L'imprenditore ricevente beneficia di nuove prospettive di business e ha l'opportunità di lavorare con partner stranieri e conoscere nuovi mercati. Il programma è considerato dalla maggior parte delle persone come aperto solo agli imprenditori in fase di avviamento o a coloro che desiderano cambiare la loro attività attuale, ma è anche chiaramente aperto agli imprenditori della seconda opportunità. Nei Paesi Bassi, lo menzioneranno presto esplicitamente sul sito web del programma!

- **NL Groeit (NL cresce)**

Sito web: www.nlgroeit.nl

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? NL Groeit è un'iniziativa, sostenuta ad esempio dal Ministero dell'Economia e del Clima, dalle Camere di Commercio, e offre strumenti per pianificare un'impresa, per verificare quanto si è pronti a fare il prossimo passo e molto altro ancora. Ma ciò che li rende speciali è che hanno una rete di circa 80 imprenditori che sono disponibili come mentori, per aiutare gli imprenditori, compresi gli imprenditori della seconda volta. Molti di questi 80 mentori hanno avuto la loro esperienza con il "fallimento" e sanno meglio di chiunque altro cosa comporta la gestione di tali situazioni.



ITALIA

- **Smart&Smart Italia**

Sito web: <http://www.smartstart.invitalia.it/site/smart/home.html>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Smart&Smart Italia è un programma di finanziamento agevolato per start-up innovative con sede in Italia. La dotazione totale del regime ammonta a 200 milioni di euro, disponibili fino ad esaurimento dei fondi per progetti innovativi la cui spesa per beni di investimento e/o costi di gestione è compresa tra 100.000 euro e 1,5 milioni di euro. Il regime di finanziamento coprirà tali programmi di spesa attraverso ipoteche a tasso zero per il 70% del loro importo totale. Il grado di copertura sale all'80% quando la maggior parte dei soci e dei dipendenti sono donne o hanno meno di 35 anni. Inoltre, quando il beneficiario è una start-up innovativa con sede nel Sud Italia, il 20% del finanziamento viene convertito in sovvenzione a fondo perduto. L'accesso alla misura è aperto anche alle persone che si impegnano a creare una nuova impresa innovativa nei 60 giorni successivi. Le nuove imprese di età inferiore ai 12 mesi possono inoltre beneficiare di servizi di tutoraggio su questioni tecniche e gestionali che rendono il programma adatto per gli imprenditori che riprendono la loro attività o ne costituiscono una nuova.

- **Hub Startup Italia**

Sito web: <http://italiastartuphub.mise.gov.it/>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Italia Startup Hub è un programma che



estende le procedure accelerate di Italia Startup Visa ai cittadini extracomunitari già in possesso di un regolare permesso di soggiorno (ottenuto, ad esempio, per motivi di studio), che intendono soggiornare in Italia oltre la data di scadenza per avviare una start-up innovativa. Questo programma consente di convertire la maggior parte delle tipologie di permesso di soggiorno in "permesso per lavoro autonomo in start-up innovative" senza lasciare il territorio italiano e beneficiando delle stesse misure semplificate previste per il visto di start-up. Questo rende The Hub utile per gli imprenditori di successo, compresi quelli che hanno cercato di operare in un altro paese perché possono ricominciare da capo in Italia.

● Il microcredito

Sito web: <https://microcredito.gov.it/finanziamenti.html>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Il microcredito è uno strumento finanziario che mira a soddisfare le esigenze di inclusione finanziaria di coloro che hanno difficoltà di accesso al credito tradizionale. Non si tratta semplicemente di un piccolo prestito, ma di un'offerta integrata di servizi finanziari e non finanziari. Ciò che distingue il microcredito dal credito ordinario è l'attenzione alla persona, che si traduce in accoglienza, ascolto e supporto ai beneficiari dalla fase di pre-consegna a quella successiva alla consegna, nonché la particolare attenzione alla validità e alla sostenibilità del progetto.

Lo strumento del microcredito, sotto forma di "microcredito imprenditoriale", è rivolto a tutti coloro che intendono avviare o rafforzare un'attività di microimpresa o di lavoro autonomo e/o che hanno difficoltà di accesso al credito bancario. Si tratta quindi di uno strumento prezioso per avviare e riavviare gli imprenditori. Più specificamente, le opportunità di finanziamento sono disponibili per:

- Lavoratori autonomi che hanno registrato un numero di partita IVA da non più di 5 anni e con un massimo di cinque dipendenti;
- Singole aziende che hanno registrato un numero di partita IVA da non più di 5 anni e con un massimo di cinque dipendenti;
- Società di persone, società di professionisti, società a responsabilità limitata semplificata e società cooperative, titolari di IVA non superiore a 5 anni e con un massimo di 10 dipendenti.

● Resto al Sud

Sito web: <https://www.restoalsud.it/>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Resto al Sud è un incentivo che sostiene la creazione di nuove attività professionali avviate in una delle 8 regioni del Sud Italia. Offre una struttura fino a 200 000 euro per giovani professionisti fino a 45 anni. Il finanziamento copre il 100% delle spese ammissibili ed è costituito da:

- contributo a fondo perduto pari al 35% dell'investimento totale;
- un finanziamento bancario pari al 65% dell'investimento totale, garantito dal Fondo di garanzia per le PMI. Gli interessi del prestito sono interamente coperti da un abbuono di interessi.



MALTA

● Il business prima di tutto

Sito web: <https://businessfirst.com.mt/>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Il posto migliore per avviare un'attività a Malta è contattare Business First - dal momento che ci sono esperti di tutti i programmi di supporto alle imprese e possono anche assistere nel modo migliore per avviare la vostra nuova attività. Possono anche consigliarvi sul corretto formato legale sotto il quale volete operare. Questa è una delle decisioni più importanti da prendere in una fase iniziale, in quanto determinerà come gestire il vostro business in futuro. Maggiori informazioni su tutti i tipi di legge sono disponibili all'indirizzo: <https://businessfirst.com.mt/en/planning/Pages/business-formation.aspx>

<https://www.maltaenterprise.com/support/business-advisory-services>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Il regime di consulenza alle imprese è inteso a sostenere le imprese che operano a Malta nell'accesso a servizi di consulenza che si adattano alla loro situazione specifica. Il regime è inteso ad aiutare gli imprenditori, i dirigenti e i proprietari di imprese a formulare strategie imprenditoriali per favorire la sostenibilità e la crescita. I beneficiari riceveranno un Business Buono di consulenza (valido per 6 mesi) che può essere utilizzato per pagare un consulente o consulente per aiutare ad affrontare specifiche difficoltà o iniziative di sviluppo all'interno dell'impresa. Il buono di valore monetario non può superare i 500 euro con un minimo di 5 ore di consulenza. Qualsiasi consulenza aggiuntiva sarà supportata da un beneficio fiscale sotto forma di credito d'imposta calcolato al 50% dei costi sostenuti dal beneficiario fino ad un sostegno massimo di 2.000 euro. In questo modo, gli imprenditori della seconda volta possono essere sostenuti nella gestione della loro nuova impresa.

● Aiuti agli investimenti Regime di crediti d'imposta 2014 - 2020

Sito web: <https://www.maltaenterprise.com/support/investment-aid-tax-credits-2014-2020> **Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità?** I crediti d'imposta sugli aiuti agli investimenti sono destinati a sostenere lo sviluppo industriale ed economico regionale di Malta.

Questa misura agevola gli investimenti iniziali incoraggiando la creazione di nuovi stabilimenti e l'espansione e lo sviluppo delle imprese esistenti. Grazie a questi crediti, la motivazione dei ripartenti potrebbe essere notevolmente rafforzata.

● Micro Invest

Sito web: <https://www.maltaenterprise.com/support/micro-invest>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? L'obiettivo di questo regime è incoraggiare le imprese a investire nella loro attività, innovare, espandere e attuare direttive di conformità o sviluppare le



loro attività. Le imprese che possono includere lavoratori autonomi beneficeranno di un credito d'imposta che rappresenta una percentuale delle spese ammissibili, compresa la retribuzione dei nuovi assunti. Grazie a queste misure, Micro Invest potrebbe fornire un sostegno sufficiente ai nuovi imprenditori esperti e alla seconda volta.

● **Avviamento B-Start**

Sito web: <https://www.maltaenterprise.com/support/business-start-bstart>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Si tratta di una sovvenzione fino a 25.0 euro che le start-up possono utilizzare nei primi 3 anni di vita. Poiché si tratta di una sovvenzione, può davvero essere una forma di finanziamento che dà una spinta agli imprenditori della seconda opportunità che potrebbero aver bisogno di quella spinta supplementare per ricominciare da capo. Poiché si tratta di un tipo di sostegno relativamente nuovo, molto probabilmente la prima volta che gli imprenditori hanno aperto un'impresa, non avrebbero avuto un tale aiuto, quindi questa sarà una spinta in più.



CROAZIA

● **Banca croata per la ricostruzione e lo sviluppo (HBOR)**

Sito web: <https://www.hbor.hr/>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? All'interno del sistema bancario croato, HBOR svolge il ruolo di una banca di sviluppo e di esportazione creata per finanziare la ricostruzione e lo sviluppo dell'economia croata. I programmi di prestito con tassi d'interesse bassi, lunghi periodi di rimborso e nessuna commissione sono strutturati in 13 gruppi: Imprenditorialità giovanile, femminile e di start-up, Investimenti del settore privato, finanziamenti pre-esportazione, credito acquirente, credito fornitore, prestiti per investimenti per lo sviluppo rurale, ristrutturazioni finanziarie, investimenti del settore pubblico, progetti UE, capitale circolante, crescita ed espansione dell'ESIF, energia dell'ESIF, efficienza degli edifici del settore pubblico e prestiti ESIF per l'illuminazione pubblica. Per gli imprenditori della seconda opportunità, se si scopre che hanno bisogno di aiuto per la chiusura di un'attività fallita, il prestito per la ristrutturazione finanziaria potrebbe essere utilizzato per estinguere gli obblighi esistenti nei confronti di fornitori, istituti finanziari e altri creditori (esclusi i soggetti collegati, tranne che per le esigenze dell'attività abituale e operativa, a condizione che i soggetti collegati siano co-debitori del mutuatario). Per stimolare nuove imprese, altri programmi di prestito possono essere utilizzati con l'esenzione per i giovani, le donne e le imprese in fase di avviamento, in quanto gli imprenditori della seconda opportunità non sono utenti idonei.

● **Sito web dei Fondi strutturali e d'investimento europei:** <https://strukturnifondovi.hr/>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Seguendo il sito <https://strukturnifondovi.hr/>, scoprirete la possibilità di cercare concorsi aperti per trovarne uno adatto alla vostra area di interesse.



Utilizzando vari filtri, è possibile effettuare una ricerca per area, tipo di candidato, tipo di concorso e altre categorie. I programmi per l'imprenditorialità sono a disposizione di tutti gli imprenditori, osservando che ogni concorso è unico e che le condizioni di partecipazione e di ammissibilità devono essere lette attentamente.

● Erasmus per giovani imprenditori

Sito web: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=en>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Erasmus for Young Entrepreneurs è un programma di scambio transfrontaliero che offre ai nuovi ed aspiranti imprenditori l'opportunità di imparare da imprenditori esperti che gestiscono piccole imprese in uno degli altri paesi cooperanti. Lo scambio di esperienze avviene durante un soggiorno con l'imprenditore esperto, che aiuta il nuovo imprenditore ad acquisire le competenze necessarie per gestire una piccola impresa. L'imprenditore ricevente beneficia di nuove prospettive di business e ha l'opportunità di lavorare con partner stranieri e conoscere nuovi mercati. In Croazia ci sono 4 punti di contatto locali che possono aiutare gli imprenditori a partecipare al programma: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/page.php?cid=5&pid=018&ctr=HR&country=Croazia>. Il programma è aperto agli imprenditori in fase di avviamento, alle imprese con meno di tre anni di attività e agli imprenditori di seconda opportunità se hanno un'esperienza non superiore a tre anni nella gestione di un'impresa.

● Misure di politica attiva dell'occupazione

Sito web: <http://mjere.hr/>

Come stimola l'imprenditorialità della seconda opportunità? Il ministero del Lavoro e del sistema pensionistico e il Servizio croato per l'occupazione attuano una serie di misure attive di politica occupazionale volte a promuovere l'occupazione, la formazione supplementare dei dipendenti e il mantenimento del posto di lavoro. Esistono 9 misure attive di politica occupazionale. Per gli imprenditori, così come per gli imprenditori della seconda opportunità, le misure consistono in aiuti finanziari per l'apertura di una nuova impresa o nel cofinanziamento di corsi di perfezionamento professionale per i vostri dipendenti o l'assunzione di personale supplementare.

✓ **NORMATIVA LOCALE**



POLONIA

● "New Chance Policy (PNS)" - Nuovo programma di politica delle opportunità (<https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie/polityka-nowej-szansy>)

NCP è un programma di sviluppo adottato dal Consiglio dei ministri il 22 luglio 2014. Il suo obiettivo è quello di creare un sistema globale di sostegno agli imprenditori, orientato a contrastare il fallimento delle imprese, creando e promuovendo sistemi di allarme rapido e forme extragiudiziali e giudiziarie di



riparazione e ristrutturazione, nonché facilitando la ripresa dell'attività commerciale per le persone che hanno subito un fallimento aziendale. Questo supporto viene fornito attraverso attività di consulenza e formazione, coaching, mentoring, informazione e promozione per contrastare la stigmatizzazione di queste persone.

Questo obiettivo sarà attuato attraverso le seguenti azioni dirette:

- 1) prevenzione delle situazioni di crisi delle imprese (sistemi di allarme rapido);
- 2) riduzione del rischio di liquidazione delle imprese (forme di riparazione e ristrutturazione stragiudiziale e giudiziale);
- 3) efficiente liquidazione delle imprese (forme giudiziarie di ristrutturazione e liquidazione);
- 4) sostegno alla ripresa dell'attività economica - il cosiddetto nuovo inizio.

Il PCN presenta il programma, le attività istituzionali, organizzative e legislative e stabilisce un calendario per la loro attuazione. Oltre a ciò, indica le istituzioni responsabili dell'attuazione di ciascuna delle azioni specifiche per ciascuna delle azioni mirate.



BULGARIA

- **Strategia nazionale per la promozione delle PMI 2014 - 2020 e programma nazionale di sviluppo ([https://www.mi.government.bg/en/themes/national-strategy-for-small-e medie imprese-2014-2020-small-business-act-11-285.html](https://www.mi.government.bg/en/themes/national-strategy-for-small-e-medie-imprese-2014-2020-small-business-act-11-285.html))**

La strategia nazionale per la promozione delle PMI 2014-2020, chiamata anche "Small Business Act" (SBA) è un documento politico di medio termine con il quale il governo della Repubblica di Bulgaria ha dimostrato la sua visione della politica governativa a sostegno delle piccole e medie imprese del paese, armonizzando le loro politiche in questo settore con la politica dell'UE.

Il programma nazionale di sviluppo: La Bulgaria 2020 (NDP BG202020) è il principale documento strategico e di programmazione che descrive in dettaglio gli obiettivi delle politiche di sviluppo del paese fino al 2020. La visione, gli obiettivi e le priorità di NDP BG202020 sono definiti sulla base di un'analisi socioeconomica elaborata a tal fine, nonché sulla base dei contributi ricevuti a seguito delle discussioni pubbliche di ogni fase della stesura del documento. La formulazione degli obiettivi delle politiche governative garantiranno il raggiungimento di un'accelerazione della crescita economica e della crescita. la crescita e l'innalzamento dello standard di vita dei cittadini bulgari a medio e lungo termine.

Le seguenti misure connesse all'imprenditorialità del secondo tempo si trovano in entrambi i documenti summenzionati:

- la nomina di un mediatore finanziario incaricato di prevenire le frodi e di agevolare la lotta contro le frodi l'accesso delle imprese ai crediti;



- imprenditori onesti di avere l'opportunità di far fronte ai loro obblighi entro i limiti massimi. Tre anni;

- **Diritto commerciale bulgaro (www.minfin.bg)**

Il diritto commerciale ha stabilito le seguenti misure per il rilancio di imprenditori e imprenditori che gestiscono imprese in difficoltà:

- stabilizzazione delle imprese prima dell'insolvenza (progetto di proposta);
- consentire agli imprenditori di negoziare una ristrutturazione degli obblighi e creare le condizioni per la ripresa (progetto di proposta);
- procedure concorsuali preliminari all'insolvenza per le imprese in difficoltà economiche e finanziarie (progetto di proposta);

L'obiettivo delle misure elencate è quello di aiutare gli imprenditori già esistenti e non riusciti a riprendersi e a superare le loro difficoltà economiche e finanziarie.



I PAESI BASSI

- **Piano d'azione Ambito Imprenditorialità (<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/regeldruk/regeldruk/regeldruk/regeldruk-bijs-ondernemers>).**

Gli imprenditori hanno bisogno di spazio per fare affari, innovare e sperimentare. A causa di un eccesso di regole, gli imprenditori hanno meno tempo e denaro a disposizione. Questo comporta inutili irritazioni, costi o ostacoli. Il governo sostiene un nuovo approccio per ridurre l'onere normativo che grava sugli imprenditori, dando loro più spazio per innovare e sperimentare.

Nuovo approccio per ridurre l'onere normativo

Il governo vuole mettere gli imprenditori in una posizione più centrale e lavorare con loro per trovare proprio quei problemi che nella pratica sono i più fastidiosi. L'obiettivo non è solo quello di eliminare i costi inutili, ma soprattutto di esaminarli:

- la fattibilità della legislazione e dei regolamenti;
- l'organizzazione della supervisione e della prestazione di servizi;
- come il governo può aiutare meglio gli imprenditori a sfruttare il margine di sperimentazione legislativa e normativa. Ciò consentirà agli imprenditori di rispondere in modo ottimale ai nuovi sviluppi sociali e tecnologici.

Con questo nuovo approccio, il governo intende compiere ulteriori passi avanti nel prossimo futuro per creare più spazio per l'innovazione e ridurre l'onere normativo che grava sugli imprenditori.

Metodi per affrontare l'onere normativo

Diversi ministeri stanno affrontando il problema degli oneri normativi che gravano sugli imprenditori. Lo fanno nell'ambito di programmi d'azione che fissano obiettivi chiaramente definiti per migliorare la



regolamentazione e la fornitura di servizi. Oltre all'approccio specifico e individuale adottato dai ministeri, esistono altri strumenti per affrontare la pressione normativa.

Cooperazione con il settore imprenditoriale

Un intero settore di attività può essere interessato da troppe regole. Si pensi, ad esempio, a settori come la sanità o il commercio al dettaglio. I rappresentanti di questi settori avviano discussioni con vari governi per risolvere i problemi più importanti. Questo è noto come approccio su misura.

Approccio alla pressione normativa intorno a momenti importanti del ciclo di vita dell'azienda

Come per le persone, la vita di un'azienda è fatta di eventi importanti. Pensate ad avviare un'impresa, acquistare un edificio o assumere personale. Il governo chiama questi "eventi della vita" e vuole affrontare gli oneri normativi che li circondano.

Affrontare l'onere normativo per l'innovazione e gli investimenti

La pressione normativa può ostacolare l'innovazione e gli investimenti. Se gli imprenditori si sentono inibiti, possono segnalarlo al programma Room in Rules. Si tratta di un programma dei ministeri dell'economia e del clima e delle infrastrutture e dei lavori pubblici.

Comitato consultivo "Legiferare meglio per le imprese"

Il comitato strategico per una migliore regolamentazione per le imprese fornisce consulenza al governo sui problemi intersettoriali delle normative esistenti.

Coinvolgere i singoli imprenditori delle PMI in nuove leggi e regolamenti

I singoli imprenditori delle PMI possono pensare tempestivamente a nuove leggi o regolamenti. Quando si elabora una nuova legge o un nuovo regolamento che può avere un impatto significativo sulle PMI, ci sarà un gruppo di singoli imprenditori di PMI. Questo si chiama test PMI.

Valutazione indipendente delle nuove leggi e dei nuovi regolamenti

L'Advisory Board for Regulatory Pressure Assessment (ATR) valuta se le nuove leggi e normative sono adatte ad affrontare i problemi. Valuta inoltre se le nuove leggi o i nuovi regolamenti non creano correttamente nuovi problemi. Tutte le misure possono essere valutate in dettaglio attraverso il collegamento sopra indicato. In seguito, si può scoprire quali politiche sono in atto, quali sono imminenti e quali altre opportunità ci sono.



ITALIA

- **Atto Italiano di Start-up (http://italiastartupvisa.mise.gov.it/media/documents/Executive_Summary_Summary_Italy's_Start_up_Act_02_03_03_2016.pdf).**

Dalla fine del 2012, l'Italia ha messo in atto una strategia politica globale per promuovere la creazione e lo sviluppo di imprese hi-tech, ai sensi del decreto legge 179/2012, la "Legge italiana sullo start-up". La legislazione a sostegno delle start-up innovative non si applica a tutte le imprese di nuova costituzione, ma



solo a quelle che presentano un chiaro carattere di innovazione tecnologica. Oltre a questa distinzione, non sono state fatte restrizioni specifiche per l'industria: la legislazione è potenzialmente applicabile alle imprese che operano in qualsiasi settore economico, dal digitale alla produzione, dal commercio all'agricoltura.

Definizione di start-up innovativa: qualsiasi società a capitale sociale (società di capitali), comprese le cooperative, le cui quote di capitale sociale - o equivalenti - non sono né quotate in un mercato regolamentato né in un sistema di negoziazione multilaterale. Tali imprese devono inoltre soddisfare i seguenti requisiti:

- essere di nuova costituzione o essere operativi da meno di 5 anni (in ogni caso non prima del 18 dicembre 2012);
- hanno la loro sede centrale in Italia o in un altro paese dell'Unione Europea, ma con almeno una sede produttiva in Italia;
- hanno un fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro;
- non distribuire i profitti;
- hanno per oggetto sociale esclusivo o prevalente - come indicato nell'atto costitutivo - la produzione, lo sviluppo e la commercializzazione di beni o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
- non sono il risultato di una fusione, scissione o cessione di una società o di un ramo d'azienda;
- il carattere innovativo delle imprese è identificato da almeno uno dei seguenti criteri:
 1. almeno il 15% delle spese dell'azienda può essere imputato alle attività di R&S;
 2. almeno 1/3 della forza lavoro totale è costituito da dottorandi, titolari di un dottorato di ricerca o ricercatori; in alternativa, 2/3 della forza lavoro totale deve essere in possesso di un master;
 3. l'impresa è titolare, depositario o licenziatario di un brevetto registrato (proprietà industriale) o proprietario e autore di un software registrato.



MALTA

● Companies Act - Capitolo 386 del diritto maltese

<http://www.justiceservices.gov.mt/DownloadDocument.aspx?app=lomtemid=8853>.

Iniziato originariamente nel 1995 e modificato regolarmente, il Companies Act è il principale atto legislativo che regola il modo in cui operano le aziende a Malta. Esso comprende ampi dettagli su quali sono i loro diritti e doveri, su come le società possono essere costituite e sciolte e su cosa dovrebbero fare durante la loro vita.

La Malta Financial Services Authority è il principale organo governativo nei confronti delle aziende, e mette in pratica tutti i requisiti di questa legge. In realtà, è sia il registro nazionale delle imprese che il loro regolatore. A Malta si possono formare diversi tipi di società: società di persone, società a responsabilità limitata e società pubbliche. Tutte le differenze tra loro sono specificate in questa legge e le modalità di



formazione, fusione, acquisizione e dissoluzione sono descritte in dettaglio. La legge stabilisce inoltre quali rendimenti e relazioni annuali devono essere generati e depositati pubblicamente da ogni tipo di società. In caso contrario si applicheranno delle sanzioni, anche queste sono elencate e spiegate nel documento.



CROAZIA

● La strategia di sviluppo dell'imprenditorialità 2013-2020

(<http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf>)

La strategia è una risposta diretta a una breve panoramica delle condizioni con l'obiettivo generale di aumentare la competitività delle piccole imprese in Croazia. Il conseguimento dell'obiettivo generale sarà sostenuto da misure che riguardano cinque obiettivi strategici:

1. MIGLIORARE IL SUCCESSO ECONOMICO

Ciò significa migliorare i risultati economici delle piccole imprese nei settori manifatturiero e dei servizi investendo di più nella R&S, aumentando i livelli di innovazione, aumentando le esportazioni e sviluppando ulteriormente le reti e i collegamenti tra le imprese.

2. MIGLIORARE L'APPROCCIO AL FINANZIAMENTO

Ciò significa sviluppare varie opportunità finanziarie per le piccole imprese e colmare il divario finanziario per le piccole imprese.

3. PROMOZIONE DELL'IMPRENDITORIALITÀ

Ciò significa sostenere la creazione di nuove imprese, aumentare il numero di imprese attive e rafforzare le istituzioni che sostengono gli imprenditori per contribuire ad uno sviluppo più equilibrato delle regioni croate.

4. MIGLIORARE LE CAPACITÀ IMPRENDITORIALI

Ciò significa sostenere il maggiore sviluppo delle piccole imprese rafforzandone la gestione, introducendo e operando dipendenti più qualificati e sostenendo la formazione permanente dei dipendenti delle piccole imprese.

5. MIGLIORARE IL CONTESTO IN CUI OPERANO LE IMPRESE

Ciò significa migliorare i progressi compiuti eliminando gli oneri amministrativi rimanenti e agevolando le imprese croate.



3.2. Opportunità per una rete dinamica



POLONIA

● Creative Hub

Sito web: <http://creativehub.pl/>

Quali opportunità di interazione offre? Si tratta di un franchising open hub che ha tre sedi in Polonia: Varsavia, Cracovia e Łódź. È possibile ricevere servizi di coaching e supporto per i contatti, formazione LinkedIn e webinar Moodle.

● Cybersec

Sito web: <https://cybersechub.eu/>

Quali opportunità di interazione offre? E' un acceleratore di business per l'IT, opportunità per le microimprese nelle possibilità di scouting, finanziamenti, business angels, cooperazione, richieste internazionali, formazione e consulenza. Ci sono opportunità offerte per le imprese in fase di avviamento o di riavvio.

● Aula Polska

Sito web: <https://aulapolska.pl/>

Quali opportunità di interazione offre? Aula Polska è una comunità che offre incontri regolari dell'iniziativa. Le riunioni a cui è possibile partecipare gratuitamente si tengono in media due volte al mese con 300-350 partecipanti riuniti ogni volta. Gli incontri sono aperti a tutti e il loro obiettivo è anche quello di creare un ecosistema favorevole all'innovazione delle imprese e di sostenere atteggiamenti economici attivi.



BULGARIA

● Serata Imprenditori

Sito web: <https://entrepreneursnightout.org>

Quali opportunità di interazione offre? Entrepreneurs Night Out è un evento di networking a Sofia, Bulgaria, che mira a riunire in un unico luogo una comunità di persone dedite al business e all'imprenditorialità. Il lunedì sera, Entrepreneurs Night Out riunisce persone provenienti da una vasta gamma di attività commerciali, che si riuniscono in luoghi diversi per scambiare esperienze, idee e contatti. Non ci sono restrizioni riguardanti il sesso, l'età, lo status sociale, la carriera o l'occupazione. Tutto ciò che è necessario è un interesse per il business o per il proprio sviluppo personale. Gli eventi sono gratuiti e si svolgono su base mensile.

● My Education Club

Sito web: <https://myeducationclub.com/>



Quali opportunità di interazione offre? My Education Lab ti permette di incontrare nuove persone che possono insegnarti o aiutarti con qualcosa. L'attenzione è focalizzata sulle loro competenze e non il loro CV come in LinkedIn. Si basa sull'apprendimento tra pari. La piattaforma è completamente gratuita per tutti gli utenti. Devi solo registrarti e in base ai filtri forniti trovare il tuo compagno di studio. Le persone possono insegnare sia online tramite Skype, Zoom, ecc. o puoi anche incontrarti se stai nella stessa città. Registrare e dichiarare le competenze di cui si dispone e le nuove competenze o conoscenze che si desidera acquisire. Poi, attraverso i filtri, trovi un amico che ha la conoscenza/abilità che stai cercando e di cosa ha bisogno. Poi iniziate a insegnarvi l'un l'altro e scambiate punti come pagamento. I punti sono la valuta di pagamento interno che puoi usare per "pagare" il tuo compagno di studio per le sue capacità di insegnamento/abilità.

● Serate per sognatori

Sito web: www.move.bg

Quali opportunità di interazione offre? Evenings for Dreamers è un'iniziativa di MOVE.BG che fornisce il tempo e il luogo per parlare dei fallimenti che le persone incontrano mentre realizzano le loro grandi idee. Perché le disgrazie rendono le persone più forti e insegnano loro più del successo stesso. Le serate offrono una piattaforma per condividere le storie di persone con una causa, perché il processo stesso di dare vita a un'idea con un impatto sociale è altrettanto importante e stimolante quanto il risultato. Il loro motto è: "Ridiamo al fallimento insieme per non farci ridere di noi!"



I PAESI BASSI

● Venture Café Rotterdam

Sito web: www.venturecaferotterdam.org

Quali opportunità di interazione offre? Anche se la città di Rotterdam è nel loro nome, sono aperti a chiunque voglia unirsi al loro caffè e ad altri eventi. Si propongono come una comunità globale aperta di innovatori e dispongono di un caffè per accelerare l'innovazione all'interno dell'ecosistema regionale (più ampio). La Venture Café Foundation offre anche una programmazione e collegamenti che creano relazioni tra studenti, start-up, imprenditori, aziende, investitori e altre organizzazioni. La loro missione è quella di ampliare, collegare e sostenere la comunità dell'innovazione offrendo una rete liberamente accessibile con programmazione per aiutare chiunque abbia un'idea di successo. Gli imprenditori che vogliono riavviare un'impresa sono i benvenuti a partecipare ai loro eventi.

● Fuckup Nights

Sito web: www.fuckupnights.com

Quali opportunità di interazione offre? Fuckup Nights è un movimento globale e una serie di eventi che condivide storie di fallimento professionale. Ogni mese, in occasione di eventi in tutto il paese, si riuniscono



da tre a quattro persone per alzarsi davanti a una stanza piena di sconosciuti per condividere il proprio casino professionale. Le storie del business che crolla e brucia, l'accordo di partnership che si inasprisce, il prodotto che deve essere ricordato, li raccontano tutti.

Queste serate, che si svolgono nei Paesi Bassi nelle città di Amersfoort, Amsterdam, Leeuwarden, Maastricht, Rotterdam, L'Aia, Tilburg e Utrecht invitano gli imprenditori a parlare in modo diverso dei fallimenti e a vederli come parte integrante dell'essere imprenditori. A parte le persone che si alzano in piedi e parlano apertamente dei fallimenti, sono anche uno spazio sociale per parlare di esperienze e imparare da loro.



ITALIA

● Laboratori di Contaminazione

Sito web: <http://clabitalia.it/>

Quali opportunità di interazione offre? In collaborazione con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), a fine 2013 è stato avviato un progetto pilota per la creazione di laboratori di contaminazione in quattro università del Sud Italia (Regioni di convergenza nella politica regionale dell'UE). L'obiettivo è quello di offrire agli studenti universitari un ambiente stimolante in cui sviluppare progetti di innovazione con una dimensione imprenditoriale. I Contamination Labs sono spazi che incoraggiano gli studenti provenienti da contesti accademici diversi ad interagire, promuovendo al contempo l'imprenditorialità, l'innovazione, una prospettiva interdisciplinare e nuovi modelli di apprendimento.

● FIDAPA Italia

Sito web: <http://www.fidapa.org/>

Quali opportunità di interazione offre? FIDAPA BPW Italy (Federazione Italiana delle Professioni d'Arte e Commercio Femminile) è un'associazione composta da circa 11.000 membri in Italia e appartiene alla IFBPW International Federation (International Federation of Business and Professional Women). È suddiviso in 300 Sezioni distribuite su tutto il territorio nazionale, raggruppate in 7 Distretti. FIDAPA BPW Italy è un movimento indipendente e senza scopo di lucro. Essa persegue i suoi obiettivi senza distinzione di etnia, lingua e religione. La Federazione ha lo scopo di promuovere, coordinare e sostenere le iniziative delle donne che operano nel campo delle arti, delle professioni e degli affari, autonomamente o in collaborazione con altri enti, associazioni e altri soggetti.



MALTA

- **Associazione dei commercianti e rivenditori generali (GRTU)**

Sito web: <http://www.grtu.org.mt/>

Quali opportunità di interazione offre? Il GRTU è un'associazione di oltre 7.000 imprese private indipendenti, che offre supporto e organizza eventi di networking per i suoi membri.

- **Business Network International (BNI)**

Sito web: <http://maltabni.com/en-GB/index>; <https://www.facebook.com/MaltaBNI/>

Quali opportunità di interazione offre? Questa è la filiale maltese di una delle più antiche e più grandi reti commerciali del mondo con vari gruppi noti come "capitoli". I suoi membri godono di una crescita aziendale senza precedenti. BNI offre un ambiente positivo, di supporto e strutturato per lo sviluppo e lo scambio di referenze aziendali di qualità. Le colazioni settimanali di networking sono organizzate in modo che i membri possano mettersi in rete e sostenersi a vicenda.



CROAZIA

- **LEGATO**

Sito web: <https://bond-hrvatska.hr/>

Quali opportunità di interazione offre? La rete BOND è una piattaforma per lo sviluppo complessivo della capacità e della qualità del servizio delle istituzioni di supporto all'impresa, che fornisce agli imprenditori un approccio unificato alle conoscenze, alle competenze, ai partner, alle informazioni e ai servizi rilevanti per l'avvio e lo sviluppo di un'impresa. In questo modo, BOND si posiziona anche come partner strategico per i responsabili politici e per le misure di sviluppo dell'imprenditorialità in Croazia. BOND Network incoraggia inoltre la standardizzazione, la specializzazione e l'ulteriore sviluppo di istituzioni di supporto all'imprenditorialità all'interno del Network, all'interno del quale gli imprenditori potranno utilizzare le varie risorse specializzate necessarie per la loro crescita e sviluppo.

- **DanubeChance2.0 - Abbracciare l'incapacità di facilitare l'imprenditorialità della seconda opportunità nel progetto per la regione danubiana**

Sito web: <http://www.interreg-danube.eu/approved-projects/danubechance2-0>

Quali opportunità di interazione offre? Il progetto DanubeChance2.0 offre progetti politici innovativi e offre agli imprenditori precedentemente falliti una seconda opportunità nella regione del Danubio. DanubeChance2.0 mira a facilitare un migliore apprendimento delle politiche tra i responsabili politici e le agenzie governative; istituti di ricerca e università; imprese in difficoltà finanziarie attualmente coinvolte in procedure concorsuali, o imprenditori che sono già falliti ma sono pronti per un nuovo avvio; acceleratori



d'impresa e il pubblico. Gli obiettivi specifici del progetto sono la promozione di misure di ristrutturazione, la sensibilizzazione sulle opportunità imprenditoriali di seconda opportunità e la creazione di un ecosistema di sostegno per i riavviatori onesti. DanubeChance2.0 è iniziato il 01.07.2018 e terminerà il 30.06.2021.

Il progetto fornirà un percorso per gli imprenditori più legittimi le cui prime imprese non sono riuscite a rientrare sul mercato attraverso 130 ore di esperienze di apprendimento "blended" presso la "Trial and Error Re-Design Transnational Academy", e il lancio della prima "Business Re-Structuring Initiative" che fornirà un supporto all'accelerazione del business per circa 60 imprenditori legittimi i cui primi progetti sono falliti.

3.3. Link per trovare maggiori informazioni



POLONIA

- **Un link a un video di YouTube (<https://www.youtube.com/watch?v=YjzcGTolwVY>)** - Si tratta di un progetto sulla seconda possibilità nel 2014 che ha avuto molto successo e ha avuto un sacco di promozione, stampa e buoni risultati.
- **Un progetto europeo concesso nel 2019: "Dare un'opportunità" (<http://fundacja-cat.pl/eip>)** - È legato al progetto 2REVIVE nel senso che aiuta a scoprire e sviluppare le migliori caratteristiche dei destinatari, scoprendo e rafforzando le risorse loro assegnate e il loro potenziale di sviluppo. È un progetto per i giovani che vogliono imparare e cogliere nuove possibilità in Europa.
- **Expats second chance business life (<http://www.intentionalexpats.com/>)** - Si tratta di un progetto pilota di una rete privata chiamata "Internations" che fornisce contatti e opportunità di business.
- **Banca Mondiale Programma (https://siteresources.worldbank.org/INTGILD/Resources/WBInsolvencyOfNaturalPersonsReport_01_11_11_13.pdf)** - Si tratta di un programma passato che ha finanziato le migliori idee / business plan solo da persone che hanno dimostrato di aver subito un fallimento.
- **Polish-American Freedom Foundation (<https://en.pafw.pl/program/development-of-local-communities/sector-3-0/>)** - Il suo obiettivo è quello di ampliare le conoscenze e le competenze dei dipendenti di organizzazioni non governative, in particolare delle piccole comunità locali, micro e piccole imprese che non hanno avuto successo, fornendo loro un uso efficace di tali tecnologie nel loro lavoro quotidiano.



BULGARIA

- **Ministero dell'Economia (<https://mi.government.bg/en/>)** - La missione principale del ME è quella di sviluppare e attuare una politica economica trasparente che tuteli l'interesse nazionale e pubblico e si basi sui principi europei. ME sta lavorando per creare un'economia competitiva a basse emissioni di carbonio, che garantirà la crescita e lo sviluppo della Bulgaria. Altri importanti compiti di ME sono la promozione e l'accelerazione degli investimenti, delle innovazioni e della competitività. Gli imprenditori della seconda opportunità e le altre parti interessate possono contattarmi regolarmente per sapere quali iniziative intendono gestire e se ci sono nuove opportunità rilevanti per gli imprenditori.
- **La Bulgarian Small and Medium Enterprises Promotion Agency (BSMEPA) (<https://www.sme.government.bg/en/>)** - BSMEPA è una struttura amministrativa con il Ministro dell'Economia, che attua la politica statale per promuovere l'imprenditorialità, lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle PMI. L'obiettivo principale di BSMEPA nel campo dell'internazionalizzazione è fornire sostegno alle imprese bulgare per il loro sviluppo stabile, l'integrazione di successo nell'economia europea e mondiale e l'espansione della loro presenza sui mercati di destinazione.
- **Agenzia nazionale per l'istruzione e la formazione professionale (NAVET) (<https://www.navet.government.bg/en/>)** - L'obiettivo strategico di NAVET è la realizzazione delle priorità nazionali ed europee relative al miglioramento dell'accesso e della qualità dell'istruzione e della formazione professionale in conformità con le esigenze del mercato del lavoro e le esigenze dell'economia nel contesto dell'apprendimento permanente. Gli imprenditori della seconda opportunità e le altre parti interessate potrebbero mettersi in contatto con NAVET per partecipare a corsi di formazione in grado di migliorare le loro qualifiche professionali, ecc.
- **Progetto Bulgaria imprenditoriale, innovativo e digitale (<https://innovation.besco.bg/>)** - Seguendo il link, troverete una lista di aziende e organizzazioni bulgare innovative compilata dal Ministero dell'Economia e dalla BESCO. Alcune di queste aziende sono leader mondiali nella loro categoria, altre sono nuove startup. Potrebbero potenziare le vostre idee di business quindi non esitate a contattarli!
- **Campagna "Succeed with us" (<https://www.predpriemach.com/>)** - Una campagna nel campo delle tecnologie ICT, internet marketing e web design in Bulgaria. La sua missione è, da un lato, unire gli imprenditori esperti del settore ICT per lo scambio di conoscenze e, dall'altro, trasferire queste conoscenze agli imprenditori alle prime armi, a quelli che non hanno una formazione specifica nel settore e agli imprenditori che cercano soluzioni ai loro problemi. Il forum sul sito web è specificamente designato per dare un vantaggio agli imprenditori onesti.



● Centro Bulgaro per l'Imprenditorialità

(<https://www.plovdiv.bg/en/%D0%B1%D1%8A%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%D0%BA%D0%B8-%D1%86%D0%B5%D0%D0%BD%D1%82%D1%8A%D1%80-%D0%B7%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%D0%B5%D0%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%BC%D0%B0%B0%D0%D1%87%D0%D0%B5%D5%D1%81%D1%82%D0%B2/>) - È un'organizzazione che collega i mentori della Silicone Valley, degli Stati Uniti e dell'industria informatica bulgara per coadiuvare le start-up di BG con potenziale di crescita. Un imprenditore che si riavvia in quel settore specifico può contattarlo per essere coinvolto in un programma di tutoraggio.

● Center for Entrepreneurship and Management Development - Bulgaria Foundation (CEED Bulgaria) (<http://ceed-bulgaria.org/>)

- La sua attività principale è quella di reclutare imprenditori di successo per guidare coloro che desiderano far crescere la propria attività. Gli imprenditori della seconda opportunità possono cercare contatti con gli imprenditori di successo del CEED per scambiare idee e farsi guidare per stabilire una base stabile per la loro attività.

● DynamiX Lab (<http://www.dynamixlab.com>)

- L'obiettivo di questa agenzia di formazione è quello di creare una trasformazione positiva a livello personale, di squadra e organizzativo che porterà a sbloccare e sfruttare le potenzialità nascoste che portano al raggiungimento delle massime prestazioni.

● Uspelite.bg (<https://uspelite.bg/>)

- Un sito web che si concentra su notizie positive, iniziative ed eventi in Bulgaria. Ha una sezione "Business" in cui vengono spesso pubblicate notizie sui prossimi incontri imprenditoriali, programmi a sostegno degli imprenditori, interviste con imprenditori di successo e le loro difficoltà. La seconda possibilità che gli imprenditori possono trovare informazioni pratiche sulle loro idee imprenditoriali e un sacco di ispirazione. Il sito web contiene anche molte notizie sulle cause sociali e sulla loro realizzazione in Bulgaria.



I PAESI BASSI

● A one-stop shop for entrepreneurs (<https://ondernemersplein.kvk.nl>)

- Questo one-stop shop si rivolge agli imprenditori che hanno avviato un'impresa, che hanno ricominciato, che desiderano concludere, ecc. Si tratta di un sito con le informazioni più approfondite che hanno a che fare con la vita imprenditoriale. È gestito dalla Camera di commercio olandese ed è aggiornato quotidianamente.

● Netherlands Enterprise Agency (<https://www.rvo.nl/financiering-voor-ondernemers>)

- Un sito fornito dal Ministero (Netherlands Enterprise Agency) con una panoramica completa di tutti i tipi di programmi di sostegno finanziario (sovvenzioni, prestiti, borse di studio, ecc.) per gli imprenditori. Le informazioni sono molto rilevanti anche per coloro che sono interessati a gestire



un'impresa (o parti di essa) a livello internazionale. Il sito web è disponibile anche in inglese.

- **Centro di sviluppo regionale:** (<https://www.kvk.nl/regionale-ontwikkelingsmaatschappijen-rom>) - Un elenco di tutti i centri di sviluppo regionale, per il sostegno degli imprenditori. Un buon posto per trovare sostegno regionale (compreso il sostegno finanziario regionale).
- **IkGaStarten** (<https://www.ikgastarten.nl>) - Un sito costruito e supportato dalla Rabobank, con molti consigli pratici, strumenti e luoghi per la consultazione diretta.



ITALIA

- **Contributi Regione** (<https://www.contributiregione.it>) - Il sito più visitato in Italia sul finanziamento europeo e sugli incentivi alle imprese. Seguendo il link, imprenditori della seconda opportunità, start-up e imprenditori già esperti possono trovare maggiori informazioni sul supporto per far crescere le loro idee imprenditoriali e coltivarle al successo.
- **Fondo di garanzia** (<https://www.fondidigaranzia.it/>) - Il Fondo di garanzia è un fondo pubblico di garanzia che facilita l'accesso al credito per le PMI e i professionisti. È gestito dal Ministero dello Sviluppo Economico.
- **Ministero dello Sviluppo Economico** (<http://mise.gov.it>) - Il Ministero dello Sviluppo Economico italiano è focalizzato su diverse iniziative tra cui le nuove imprese innovative (start-up). Per loro esiste un quadro specifico che comprende il sostegno alla semplificazione amministrativa, al mercato del lavoro, alle agevolazioni fiscali e al diritto fallimentare. Gran parte di queste misure sono estese anche alle PMI innovative, ossia a tutte le piccole e medie imprese che operano nel campo dell'innovazione tecnologica, indipendentemente dalla data di costituzione o dallo scopo sociale.
- **Fondo nazionale per l'innovazione** (<https://www.mise.gov.it/index.php/en/news/en/202-news-english/2039363-the-national-innovation-fund-unveiled>) - Il Fondo nazionale per l'innovazione è stato istituito su iniziativa del Ministro Di Maio e ha un budget di partenza di 1 miliardo di euro, previsto dalla Legge Finanziaria 2019, e sarà gestito dalla Cassa Depositi e Prestiti, attraverso una sala di controllo coordinata finalizzata a unificare e moltiplicare le risorse pubbliche e private dedicate al tema strategico dell'innovazione.



MALTA

- **Malta Enterprise Support Measures and Other Services** (<https://www.maltaenterprise.com/support>) - Queste misure di sostegno comprendono incentivi per le imprese che dimostrano impegno per la crescita, aumento del valore aggiunto e dell'occupazione. Le imprese impegnate in atti-



vità manifatturiere, attività di sviluppo delle TIC, call center, sanità, prodotti farmaceutici, biotecnologie, servizi aerei e marittimi, istruzione e formazione, logistica e altro ancora possono beneficiare di questi incentivi: <https://www.maltaenterprise.com/support>

- **KordinBusinessIncubationCentre (KBIC)** (<https://businessfirst.com.mt/en/starting/Pages/START-UP-SUPPORT--FACILITIES.aspx>) - La KBIC è un incubatore di tipo tecnologico misto gestito dalla Malta Enterprise per sostenere le PMI. La KBIC offre un ambiente economico, un'immagine professionale con competenze manageriali adeguate alle esigenze delle piccole imprese.
- **TAKEOFF Business Incubator** (<https://www.um.edu.mt/cebi/takeoff>) - TAKEOFF fa parte del CEBI (Centre for Entrepreneurship and Business Incubation) e si trova presso l'Enterprise CAMPUS dell'Università di Malta. Fornisce un ambiente di lavoro per chiunque abbia un nuovo business e consente ai fondatori di raggiungere il loro pieno potenziale. TAKEOFF non si concentra semplicemente sulla "Start-up", ma piuttosto sulla sostenibilità e il successo. Fornisce servizi (strutture e supporto) per un massimo di 60 persone e 30 imprese nell'arco di tre anni di adesione.
- **Gruppi d'affari, associazioni e reti per espatriati Malta** (<https://www.expatriatbriefing.com/country/malta/employment-and-business/business-groups-associations-and-networking-for-expats-in-malta.html#>) - Il networking professionale è al centro della cultura imprenditoriale a Malta. Ci sono numerosi gruppi, club, associazioni e altre reti professionali. In genere, per diventare membro di tale rete e pagare una quota associativa annuale. In cambio, avrete accesso a eventi di networking, pubblicazioni, risorse online e servizi di consulenza. Maggiori dettagli sulle varie opportunità si possono trovare seguendo il link qui sopra.



CROAZIA

- **Centro internazionale di sviluppo - Acceleratore di progetti europei - Informo** (<https://idc.informo.hr>) - Il Centro internazionale di sviluppo è l'iniziatore di progetti di sviluppo sostenibile che incoraggiano cambiamenti positivi su larga scala. L'obiettivo del Centro è quello di lavorare per lo sviluppo territoriale, professionale, imprenditoriale e personale attraverso l'educazione, l'informazione, il networking, la collaborazione e il design. Il Centro è aperto a tutte le parti interessate ai progetti di sviluppo a livello locale, regionale, europeo e internazionale. Gli utenti del Centro sono imprenditori potenziali, principianti ed esperti; disoccupati, in particolare i gruppi vulnerabili (giovani, donne, persone con esigenze speciali, ecc.); comunità locali; dipendenti del settore civile, privato e pubblico; responsabili delle decisioni.
- **Business centre Croazia** (<https://www.aurora.hr/business-center>) - La Croazia ha più di 100 business centre, che offrono un aiuto esperto e di consulenza agli imprenditori a livello regionale



e locale. Il loro obiettivo è quello di promuovere l'imprenditorialità, fornire informazioni sui finanziamenti disponibili e altre misure di incentivazione; aiutare nella preparazione dei piani aziendali; educare gli imprenditori e cooperare con le amministrazioni locali nell'attuazione di varie misure di incentivazione.

- **Incubatori d'impresa Croazia (<https://www.aurora.hr/business-center>)** - Incubatori d'impresa Croazia (un elenco di oltre 30 incubatori) si concentra sul sostegno a particolari imprenditori che stanno appena iniziando la loro attività. Gli incubatori possono svolgere la maggior parte dei compiti e i centri imprenditoriali, ma gli incubatori con supporto professionale offrono agli imprenditori l'uso degli spazi commerciali a condizioni molto favorevoli (senza affitto o con affitto ridotto) per un numero limitato di anni. Spesso offrono tutoraggio e formazione informale.
- **HAMAG-BICRO (<https://hamagbicro.hr/>)** - HAMAG-BICRO è l'Agenzia croata per le PMI, l'innovazione e gli investimenti istituita dal governo della Repubblica di Croazia con lo scopo di migliorare lo sviluppo delle PMI e promuovere gli investimenti e l'innovazione. L'Agenzia è un'istituzione indipendente sotto la supervisione del Ministero dell'Imprenditorialità e dell'Artigianato che si concentra su progetti potenzialmente redditizi, strumenti finanziari che sostengono gli investimenti attraverso prestiti, garanzie con la possibilità di combinarli con abbuoni di interessi, strumenti di finanziamento equity e quasi-equity.
- **Ministero dell'Imprenditorialità e dell'Artigianato (<https://www.mingo.hr/>)** - Il Ministero offre consulenza, informazioni su come diventare imprenditore e su cosa serve per avviare un'impresa. Inoltre, sul loro sito web si possono trovare informazioni sui bandi di gara locali, nazionali ed europei per gli imprenditori.
- **Camera di Commercio Croata (<https://digitalnakomora.hr/>)** - La Camera Digitale è una piattaforma di comunicazione sviluppata dalla Camera di Commercio Croata e realizzata per imprese, pubblica amministrazione e cittadini. Offre sette servizi elettronici attraverso la sua applicazione: e-public authority, e-learning, e-legislation, e-fairs e promotion, e-financing, e-members, e-economic information.

4. Conclusione



POLONIA

Il mercato polacco è un luogo molto dinamico. Le statistiche mostrano che c'è una grande differenza rispetto agli ultimi 10 anni e soprattutto rispetto al periodo precedente l'ingresso della Polonia nell'Unione europea nel 2004. Tutti i dati sono cambiati principalmente a causa dei Fondi europei. La Polonia era ed è tuttora uno



dei maggiori beneficiari nell'Unione europea. Il 60% delle nuove imprese è fallito dopo mezzo anno e mezzo a causa del fatto che le nuove idee delle imprese erano troppo simili e solo le più vitali sono state realizzate e sono sopravvissute a lungo termine sul mercato. Le imprese che sono state sostenute durante il primo periodo di concessione di sovvenzioni UE e che hanno fallito dopo il fallimento o sono fallite, potrebbero ottenere maggiori aiuti finanziari anche entro il secondo periodo di concessione di sovvenzioni UE in Polonia e riavviare la loro attività. In questo caso, sono stati impostati per dimostrare quanto siano sostenibili, ecc. Incubatori, hub creativi e corsi di formazione pubblica offrono anche un ambiente commerciale altamente competitivo e fiorente che promuove le seconde opportunità. Tutte queste nuove forme di messa in rete di imprese e individui hanno creato in Polonia una comunità che produce nuove iniziative imprenditoriali valide.



BULGARIA

Secondo la scheda informativa SBA 2018, la Bulgaria rimane uno dei paesi dell'UE con i migliori risultati per quanto riguarda la "seconda possibilità", con un punteggio superiore alla media UE. Anche la tendenza alla paura del fallimento è considerata positiva in quanto dal 25% nel 2016 è scesa al 20,9% nel 2017. Tuttavia, dal 2016 non sono state introdotte nuove misure significative per progredire nella seconda opportunità nel paese. Inoltre, il paese ha i punteggi più deboli nei settori dell'imprenditorialità, dell'"amministrazione reattiva", dell'ambiente, delle competenze e dell'innovazione. Tuttavia, secondo il quadro europeo di valutazione dell'innovazione 2019, l'occupazione, le imprese in rapida crescita dei settori innovativi, le applicazioni di design e le applicazioni di marchi di fabbrica, registrano prestazioni superiori alla media UE. Anche la crescita media annua del PIL, la quota di fatturato delle PMI e la nascita di imprese si collocano al di sopra della media UE.

In breve, il contesto per lo sviluppo e il rilancio di un'impresa in Bulgaria è promettente. Sono previste misure di lavoro per i nuovi imprenditori (imprenditori onesti) che non hanno avuto successo e sono andati in bancarotta per rimettersi rapidamente in piedi. Oltre a ciò, in base alla relazione annuale Doing Business 2019 della Banca Mondiale, la Bulgaria si colloca al 59° posto su 190 per la facilità di fare affari che include aree di rating come l'avvio di un'attività, la gestione dei permessi edilizi, l'ottenimento di elettricità, la registrazione di proprietà, l'ottenimento di crediti, ecc. Inoltre, negli ultimi 10 anni la Bulgaria ha creato la reputazione di uno dei principali centri IT in Europa e sempre più organizzazioni multinazionali hanno costruito qui i loro centri operativi e di sviluppo. Anche se, ancora persistenti e più continui sforzi sono necessari nel paese per promuovere l'imprenditorialità e sviluppare le innovazioni, con la sua posizione strategica e la crescita stabile dell'economia e della demografia, la Bulgaria afferma la sua posizione come uno spazio attraente per ricominciare da capo e sviluppare un business ad un ritmo di vostra scelta con un sacco di opportunità da perseguire al fine di crescere, ricevere aiuti finanziari, supporto di rete e servizio di mentoring.



I PAESI BASSI

Nei Paesi Bassi esistono alcuni programmi e politiche di sostegno per gli imprenditori in fase di avviamento, ma non specificamente per gli imprenditori della seconda opportunità. Sì, la maggior parte di essi menziona gli imprenditori della seconda opportunità tra le righe, ma non come gruppo target specifico. Come persona che ricomincia, questo potrebbe essere fastidioso, dato che non sei un antipasto e vuoi informazioni specifiche/supporto, al di là dell'ovvio.

Quando si tratta di politiche del governo centrale, gli imprenditori della seconda opportunità sono esplicitamente menzionati. Non tanto nel supporto alla pianificazione aziendale (informazioni, coaching, ecc.), ma nel fare in modo che gli imprenditori possano iniziare con una lavagna pulita (ad es. cancellazione dei debiti).

Con l'aumento delle imprese individuali, che si può notare all'inizio di questo capitolo, ci si può chiedere se e come tutti questi nuovi imprenditori lo fanno su base volontaria, quando i luoghi di lavoro stanno diventando sempre più flessibili. La motivazione, chiave per avviare e gestire un'impresa, può essere influenzata quando si è spinti nella vita imprenditoriale, con tutte le sue conseguenze in caso di "fallimento". In mancanza di iniziative da parte, ad esempio, delle agenzie governative e delle camere di commercio, in particolare per gli imprenditori della seconda opportunità, le persone possono per ora unirsi a diverse reti informali per parlare e imparare in modo diverso dopo un primo tentativo di impresa. Tuttavia, si spera in un riconoscimento più chiaro e formale per gli imprenditori della seconda opportunità, soprattutto quando il fallimento deve essere visto come una normale parte della vita imprenditoriale!



ITALIA

Sulla base della valutazione delle Entrepreneurial Framework Conditions in 2017 e 2018 (GEM), i dati mostrano che vi sono stati miglioramenti per quanto riguarda le possibilità della finanza imprenditoriale. Tuttavia, il tasso di trasferimento di R&S è diminuito. Altri fattori non evidenziano differenze significative nelle relazioni biennali. È anche molto visibile che nel 2018 neanche un singolo fattore ha ricevuto un numero maggiore punti di 3, sulla scala di 1-5.



Figura 9 Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (Spiegazione: Giallo - Italia 2017, Rosso - Italia 2018. 1: Altamente insufficiente; 5: Altamente sufficiente)

L'ambiente imprenditoriale italiano si colloca al 79° posto su 180 paesi, per quanto riguarda la "libertà economica". Anche se la storia dell'Italia non ha una carenza di imprenditori di fama mondiale, l'Italia imprenditoriale non può essere paragonata ad altri grandi paesi europei. Gli studi individuano che i principali ostacoli e punti deboli del sistema sono l'inefficienza della burocrazia governativa, aliquote fiscali e normative sfavorevoli, normative sul lavoro restrittive e un difficile accesso ai finanziamenti. Apparentemente, la mentalità culturale nazionale è anche caratterizzata da una forte prevenzione dei rischi. Non esiste ancora una densità geografica di start-up. Tuttavia, attualmente, a partire dal Nord Italia, un numero crescente di hubs sta creando lo spazio per una presenza imprenditoriale più forte e rafforzando la cultura di start-up del Paese.



MALTA

L'economia maltese sta attualmente registrando un boom con un quinto anno consecutivo in cui c'è stata una crescita nel paese. Questo è positivo da un lato, ma dall'altro lato, tuttavia, si nota ancora una certa stigmatizzazione sociale associata al fallimento degli affari, e in generale, la gente tende a prolungare e sciogliere lentamente un'impresa, piuttosto che dichiarare il fallimento e ricominciare da capo.

L'ecosistema delle start-up è oggi molto più vivace rispetto a 10 o 20 anni fa. Ci sono molte più reti di supporto e anche sovvenzioni / sostegno finanziario che mai, anche se il paesaggio è ancora dominato da banche molto tradizionali che hanno un atteggiamento seriamente avverso al rischio di business e raramente, se non mai darebbero prestiti non garantiti. C'è anche una mancanza di business angels e venture capitalist, e molti degli imprenditori locali in erba si rivolgono a investitori stranieri per cercare di ottenere un po' di seed money. Nel complesso, tuttavia, il quadro è positivo e c'è la speranza che con il grande afflusso di stranieri a Malta, alcuni degli atteggiamenti stanno cominciando a cambiare. Si tratta di un processo lungo e ci vorranno circa



un altro decennio per creare finalmente un ambiente più "accogliente" per gli imprenditori della seconda opportunità.



CROAZIA

Secondo tre indagini di fama mondiale, la Croazia è classificata nei seguenti posti:

- Fare affari 2018: La Croazia si è classificata al 51° posto su 190,
- Relazione sulla competitività globale 2017-2018: La Croazia è al 74° posto su 137,
- Global Innovation Index 2017 Cornell University: La Croazia è classificata al 41° posto su 127

Secondo l'analisi della Camera di economia croata sugli ostacoli alle imprese e le proposte per migliorare il clima imprenditoriale, i tre principali ostacoli alle imprese nel paese sono: certezza del diritto (frequenti modifiche della normativa, inosservanza di leggi e regolamenti, periodo troppo breve per adattarsi alle nuove normative), sistema giudiziario (procedure lunghe) e obblighi fiscali (interpretazione non uniforme della normativa fiscale da parte delle autorità competenti, l'ammontare dei debiti fiscali, frequenti modifiche della normativa fiscale, poca comunicazione con le autorità fiscali competenti).

La Croazia dispone di un sistema relativamente ben sviluppato di sostegno alle imprese, ma sono certamente necessari ulteriori miglioramenti in termini di sgravi fiscali, conformità normativa e sostegno finanziario supplementare. Non sono stati elaborati programmi di sostegno specifico per gli imprenditori della seconda opportunità in Croazia e non sono state conservate statistiche sull'imprenditorialità della seconda opportunità. Attraverso un sistema di incubatori d'impresa, ONG e altre istituzioni di supporto, utilizzando vari sussidi destinati agli imprenditori in generale e nel networking e nella formazione, gli imprenditori della seconda volta possono tornare in acque imprenditoriali ed essere competitivi sul mercato, con due ulteriori vantaggi - esperienza precedente e saggezza imprenditoriale che hanno già acquisito!





BIBLIOGRAPHY *

1. Simmons, S., Wiklund, J., Levie, J. (2014). Stigma and Business Failure: Implications for Entrepreneurs' Career Choices. Volume 42, Issue 3, pp 485–505. Retrieved from: https://strathprints.strath.ac.uk/45562/1/04_Paper_SIMMONS.pdf
2. Jenkins, A., Hellerstedt, K., Hunter, E. and Davidsson, P. (2014). Stigmatization Of Failed Entrepreneurs: Prevalence And Solutions, Frontiers of Entrepreneurship Research, Vol. 34: Iss. 5, Article 2. Retrieved from: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol34/iss5/2>
3. Weiner, B., Attribution theory. Retrieved from: <https://www.instructionaldesign.org/theories/attribution-theory/>
4. Cope, J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. Retrieved from: https://strathprints.strath.ac.uk/27842/2/Cope_JBV2011_entrepreneurial_learning_failure_interpretative_phenomenological_analysis.pdf
5. Giacalone, R. A., Beard, J. W. (1994). Impression Management, Diversity and International Management. American Behavioral Scientist, Vol. 37, №5, 621-636. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0002764294037005004>. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/1994-29585-001>
6. Khelil, N. (2015). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. Journal of Business Venturing 31 (2016) 72–94. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/282914064>
7. Prof. dr. Rebernik, M., Bradac, B. Creative Trainer project, Module 4: Idea evaluation methods and techniques. Retrieved from: http://coherencepisa.df.unipi.it/docs/lectures/Module_idea_evaluation_final%20LEISCHING.pdf
8. Stefanova, M., Georgiev, N., Valtcheva, I., Efremova, S. (2011). Step Forward: Guidelines for the young entrepreneur. Retrieved from: https://www.kauzi.org/images/docs/Step_Forward.pdf
9. Burchell, B., Hughes, A. (2007). The stigma of failure: An international comparison of failure tolerance and second chancing. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/4801098>
10. The British Columbia Institute of Technology Student Association, Entrepreneurial services. (2016). The Idea Evaluation Matrix. Retrieved from: <https://www.bcitsa.ca/beaboss/wp-content/uploads/sites/6/2016/09/The-Idea-Evaluation-Matrix.pdf>
11. Skripak, S. J. (2016). Fundamentals of Business. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10919/70961>
12. Shepherd, D. A., Williams, T. A., Wolfe, T. M., Patzelt, H. (2016). Learning from Entrepreneurial Failure: Emotions, Cognitions, and Actions. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/298791113_Learning_from_Entrepreneurial_Failure_Emotions_Cognitions_and_Actions



13. Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., Collado, A., JRC Science and policy report. (2015). Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives, Final report. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/entrepreneurship-competence-overview-existing-concepts-policies-and-initiatives-final-report>
14. Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>
15. London South Bank University, Amery Brothers, Vilnius University, INOVA+, INnCREASE. (2018). Entrepreneurial Training for Enterprise Educators project, Best practice report. Retrieved from: <http://eteeproject.org/wp-content/uploads/2018/08/ETEE-best-practice-report.pdf>
16. Long, J. (2017). Why Businesses Committed To A Social Cause Succeed. Retrieved from: https://www.huffpost.com/entry/why-businesses-committed_b_13885476;
17. Lazzari, Z. (2018). The Difference Between Corporate Philanthropy & Corporate Social Responsibility. Retrieved from: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-corporate-philanthropy-corporate-social-responsibility-65129.html>
18. Young Entrepreneur Council. (2018). Giving Back: 6 Ways to Choose a Worthy Cause for Your Business to Support. Retrieved from: <https://www.inc.com/young-entrepreneur-council/giving-back-6-ways-to-choose-a-worthy-cause-for-your-business-to-support.html>
19. Andonova, V., Krusteff, M., Global Entrepreneurship Monitor Bulgaria. National Report on entrepreneurship in Bulgaria. (2016/2017). Retrieved from: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/bulgaria>
20. Global Entrepreneurship Monitor Italy. (2017 – 2018). Retrieved from: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/italy>
21. A World Bank Group Flagship Report: 16th edition. (2019). Doing Business 2019: Training for Reform. Retrieved from: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
22. A World Bank Group Report. (2018). Doing business 2018 Croatia. Retrieved from: <https://www.doing-business.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
23. WE Forum. (2017 – 2018). Global Competitiveness Report 2017-2018. Retrieved from: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
24. Cornell SC Johnson College of Business. (2017). Global Innovation Index 2017. Retrieved from: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf



25. European innovation scoreboard 2019. (2019). Report on Bulgaria. Retrieved from: https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en
26. <https://laguear.com/>
27. <https://www.polaroid.com/>
28. https://www.kmart.com/en_us/
29. <https://myspace.com/>
30. <https://www.eu.lululemon.com/en-lu/home>
31. <https://www.pets.com/>
32. Ho, Ching-Wei. (2017). Does Practicing CSR Makes Consumers Like Your Shop More? Consumer-Retailer Love Mediates CSR and Behavioral Intentions. Int J Environ Res Public Health. 14(12): 1558. doi: 10.3390/ijerph14121558
33. Deloitte Consulting LLP. (2016). Engaging the workforce/ Deloitte Employee Engagement Perspectives. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf>
34. UN General Assembly. (2015 - 2016). Sustainable Development Goals (SDGs). Retrieved from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
35. Investopedia. (2019). Crowdfunding definition. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>
36. Ecorys for European Commission - DG Enterprise & Industry. (2014). Bankruptcy and second chance for honest bankrupt Entrepreneurs" study. Retrieved from: [https://www.eea.gr/system/uploads/asset/data/9042/Bankruptcy and second chance for honest bankrupt entrepreneurs FINAL REPORT.pdf](https://www.eea.gr/system/uploads/asset/data/9042/Bankruptcy_and_second_chance_for_honest_bankrupt_entrepreneurs_FINAL_REPORT.pdf)
37. Early Warning project funded by EU. Retrieved from: <https://www.earlywarningeurope.eu/>
38. Small Business Act fact sheet Bulgaria. (2016).
39. Telefono arancione. Retrieved from: <https://telefonoarancione.it/scheda-del-servizio/>
40. Survival rates of 3-year-old and 5-year-old enterprises in Poland (%). (2013 – 2017). Retrieved from: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>
41. Business demography in Bulgaria (%). (2013 – 2017). Retrieved from: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>
42. Statistics on Starting and closing enterprises and size of enterprises in The Netherlands. (2010 – 2019). Retrieved from: www.cbs.nl
43. Statistics on Life expectancy after 5 years of starting of enterprise in The Netherlands. (2014 – 2018).



Retrieved from: www.kvk.nl

44. Birth and death rates in Italy, Years: 2012-2017, percentage. Source: ISTAT;
45. Business demography in Malta 2013 – 2017 (%). (2013 – 2017). Retrieved from: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>
46. Starting and closing enterprises 2013 – 2017 (number), Croatia. Retrieved from: Bisnode, <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrtki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>

** The links and resources provided by all partners in Part 3. Local resources and regulations, "Local resources and regulations for boosting second-chance entrepreneurship" sections, "Local funds and programmes" & "Local regulations" subsections; "Opportunities for dynamic networking" section; "Links to find more information" section are not listed separately within the Bibliography as you can find and follow them directly from Part 3. Local resources and regulations.*



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

2REVIVE

Project title: "Revival entrepreneurship through
second chance" – 2REVIVE
Project number: 2017-1-PL01-KA202-038525



People for development



ECQ

European Center for Quality
from the idea to the result



prism



CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY- VRATSA



informo



| acrosslimits

in Dialogue 

inspiring change,
development & growth