

POR PUGLIA FESR – FSE 2014 – 2020
ASSE X - Avviso Pubblico n. 6/FSE/2017, DGR n. 1417 del 05/09/2017 (BURP n. 107/2017)
Corso ITS VII Ciclo “Tecnico superiore per la Valorizzazione delle
Produzioni Locali di Qualità”
(Acronimo: AGRO LOCAL QUALITY)

Docente: Dott.ssa Franca Todaro

AREA: Autoimprenditorialità

UF: “Creazione di Impresa”



PREMESSA

L'impresa non si crea da un giorno all'altro. Dall'idea alla realizzazione il percorso è tutto in salita, lungo e difficile. La salita, però, non può essere percorsa tutta d'un fiato: occorre procedere per tappe, immaginando il processo di *enterprise creation* suddiviso in una serie di **fasi** o passaggi problematici da affrontare.

Ogni fase pone all'aspirante imprenditore problemi particolari, ognuno dei quali deve essere affrontato e risolto razionalmente, ma anche in modo creativo.

Infatti l'imprenditorialità è al tempo stesso creatività, razionalità, metodo, capacità e competenze tecniche.

Guidando l'aspirante imprenditore all'esame delle varie fasi che scandiscono il processo di creazione di una nuova impresa, si persegue un duplice obiettivo:

- fargli conoscere la **natura dei problemi** ai quali potrà andare incontro;
- proporgli una serie di **metodologie** che potranno aiutarlo a risolvere tali problemi.

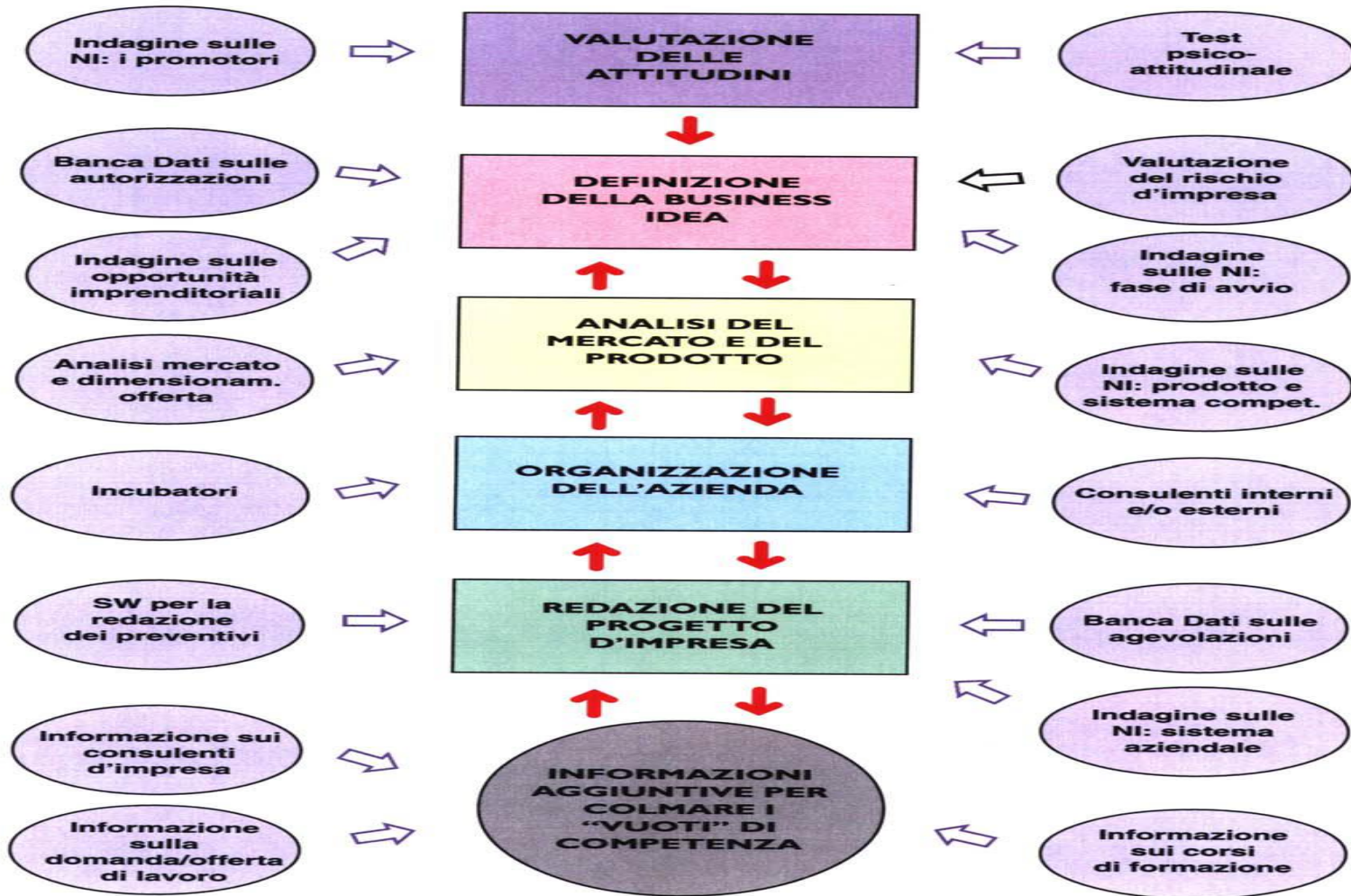


CREAZIONE DI UNA NUOVA IMPRESA

Il percorso di avviamento alla creazione di una nuova impresa può essere articolato in cinque macro-fasi:

- **1a fase - Valutazione delle attitudini imprenditoriali**
- **2a fase - Definizione dell'idea imprenditoriale**
- **3a fase - Analisi del mercato e del prodotto**
- **4a fase - Organizzazione dell'azienda**
- **5a fase - Redazione del piano d'impresa**





1. LA VALUTAZIONE DELLE ATTITUDINI IMPRENDITORIALI

Va considerato che il “centro” dell’impresa - specialmente della microimpresa, che coincide spesso con la ditta individuale o poco più – è **l’imprenditore** o aspirante tale: le sue attitudini a svolgere un’attività in proprio incidono in modo determinante sul successo dell’iniziativa. In questa prima fase occorre perciò richiamare l’attenzione sulle capacità personali dell’aspirante imprenditore. Queste si rivelano di grande importanza al fine di:

- favorire uno sviluppo equilibrato del processo di creazione di una nuova impresa;
- consentire la sopravvivenza e il consolidamento dell’impresa nei momenti successivi all’avvio.

E’ dunque essenziale, per chiunque voglia affrontare l’avventura di costituire una nuova impresa, valutare il proprio profilo dal punto di vista:

- **psicologico**, con riferimento alla “*personalità imprenditoriale*” che si possiede;
- **tecnico**, con riferimento al “*mestiere*” specifico nel settore di interesse.



Dal punto di vista *psicologico*, alcuni hanno come dotazione naturale delle marce in più per svolgere il “mestiere di imprenditore”: la propensione al rischio, la resistenza allo stress, la capacità di tenere sotto controllo le situazioni; ma anche la creatività, l’elasticità mentale, la capacità di stabilire buone relazioni umane, ecc. Purtroppo, solo pochi hanno tutte queste doti insieme. C’è chi è capace di affrontare i rischi ma non è paziente; chi riesce a concentrarsi facilmente sul lavoro ma non è creativo, e così via.

In questa fase occorre:

- *individuare i “punti forti” e i “punti deboli” della propria personalità imprenditoriale;*
- *valorizzare i primi e migliorare i secondi.*

Infatti tutte le capacità imprenditoriali - senza eccezioni - possono essere apprese, tramite adeguati training formativi.

Inoltre, sapendo ad esempio di essere ricco di idee ma scarsamente dotato quanto a capacità organizzativa, l’aspirante imprenditore potrà cercarsi un socio con caratteristiche complementari alle sue: insieme faranno sicuramente più strada che da soli.



Imprenditori si nasce o si diventa?

E' uno dei dilemmi classici. In realtà la questione se esistano o meno delle “doti naturali” per svolgere un'attività in proprio è un falso problema. E' dimostrato infatti che *imprenditori si può diventare*, sia con l'esperienza che con lo studio.

L'imprenditore, così come un leader, non è tale sempre e comunque, ma in relazione alle situazioni, ai contesti. Essere imprenditore è sempre meno un fatto genetico, funzionale alla “personalità” e sempre più dipendente dall'apprendimento e dai propri progetti di vita. Non si può fare molto per cambiare la personalità, ma si può invece imparare a stare con gli altri, a dirigere, a rischiare, a negoziare o ad essere creativi.

Il nodo di questo apprendimento è la *consapevolezza*, senza la quale non si innesca nessun cambiamento; sottoporsi a dei test di autovalutazione delle proprie attitudini ed accettarne “con filosofia” il responso significa sapere qualcosa di più su se stessi ed iniziare, volendolo, ad imparare.

A ciò possono contribuire strumenti come questi; concentrare l'attenzione su cose a cui, forse, non pensiamo frequentemente costituisce un primo concreto passo verso l'apprendimento di capacità imprenditoriali.



E' necessario poi interrogarsi sulle *motivazioni* a mettersi in proprio e ad avviare, quel particolare tipo di attività. Va considerato, infatti, che questa scelta può avere *conseguenze molto pesanti sulla propria vita personale*. Mettersi in proprio infatti non significa solo cambiare attività: nella maggior parte dei casi significa anche cambiare le proprie abitudini (e in qualche misura quelle della propria famiglia). Il tempo libero verrà drasticamente ridotto, e occorrerà abituarsi a non avere orari. Ma anche i ritmi di lavoro saranno completamente diversi, così come diverse saranno le nuove responsabilità e l'assiduità dell'impegno: e tutto ciò senza che vi sia la certezza di avere successo.

Dal punto di vista *tecnico*, occorre accertarsi di possedere in grado adeguato le competenze e il *know-how* richiesto per svolgere quel particolare tipo di attività: ad esempio sarà molto difficile avviare un agriturismo o un'officina da meccanico senza una minima esperienza nel settore.

Cosa fare se non si ha esperienza

Se non si è mai operato nel comparto specifico, è consigliabile:

- *effettuare, ove possibile, stage presso aziende già operanti;*
- *frequentare corsi di formazione professionale;*
- *associarsi con persone esperte del ramo.*



2. LA DEFINIZIONE DELL'IDEA IMPRENDITORIALE

La **business idea** o idea d'impresa è d'importanza cruciale. Una buona idea d'impresa non si può improvvisare. Non è tanto in discussione la sua originalità (anzi, spesso le iniziative di maggior successo sono proprio quelle più innovative), quanto la sua *realizzabilità*. Tante trovate all'apparenza geniali, non hanno avuto in realtà applicazione pratica.

Ad esempio, anni fa venne inventata una pista di pattinaggio che al posto del ghiaccio aveva come fondo uno speciale materiale sintetico. Ciò comportava diversi vantaggi per il gestore: costi complessivi enormemente più bassi, nessuna manutenzione ecc. L'idea però non ebbe successo, perché la gente aveva piacere di pattinare *sul ghiaccio*.

Cosa se ne deduce? Prima di pensare di vendere qualcosa, occorre sapere **cosa desidera il cliente**. Bisogna partire dai suoi bisogni, per arrivare alle sue tasche. E' quindi di fondamentale importanza **produrre in base alle esigenze del consumatore** e non produrre qualunque cosa - anche se di qualità - e poi cercare di venderla al consumatore.



Un modo per verificare se la nostra idea è realizzabile, è quello di misurarne il rischio. Non c'è impresa senza rischio: il pericolo che qualcosa vada storto è connesso all'idea stessa di mettersi in proprio. Se il rischio non si può eliminare, lo si può tuttavia calcolare.

In questa fase è quanto mai opportuno compiere un primo studio di “prefattibilità”, che consente di:

- *valutare i “punti forti” e i “punti deboli” dell’idea d’impresa (fattori di rischio);*
- *stimare il grado di rischio complessivo.*

Grazie ad esso, anzitutto familiarizziamo con un concetto cruciale, quello di rischio; inoltre, cominciamo a riflettere su quali e quante siano le decisioni da prendere per avviare l'impresa. La maturazione dell'idea imprenditoriale, infatti, non può essere disgiunta dalla valutazione dei problemi legati alla sua fattibilità. Spinti a guardare avanti, iniziamo così a percepire la natura circolare del processo di creazione d'impresa.

Nella prima fase, quella di valutazione delle attitudini a mettersi in proprio, eravamo di fronte a *fattori soggettivi*, cioè alle nostre caratteristiche personali. Ora dobbiamo invece prendere in considerazione tutti quei fattori che influiscono *oggettivamente* sul successo della nostra impresa: ad es. la concorrenza nel nostro settore di grandi



imprese multinazionali, la localizzazione dell'iniziativa, l'andamento del mercato, la copertura finanziaria dell'investimento, ecc.

Se non teniamo conto di questi fondamentali fattori di rischio, è probabile che la nostra iniziativa possa fallire.

Effettuando una prima analisi di fattibilità, invece, ci sarà possibile procedere - prima di essere effettivamente partiti - a tutte le "correzioni di tiro" che si renderanno necessarie.

Più avanti, quello che avremo imparato in questa fase ci sarà molto utile per affrontare l'ultimo tratto del percorso, il più difficile: la redazione del *business plan*.

Spesso però, quando l'idea d'impresa è appena abbozzata, non disponiamo di tutti i dati e gli elementi conoscitivi della situazione. Possiamo, ad esempio, ignorare la situazione generale della domanda del nostro prodotto o servizio, o non avere ben chiari i ruoli e le competenze dei nostri soci e collaboratori. In questo caso non saremo in grado di effettuare l'analisi di prefattibilità.

A questo punto del percorso, tuttavia, esiste un ulteriore ostacolo da superare: la burocrazia. Come è noto infatti, in Italia le procedure amministrative per avviare l'attività costituiscono un vero e proprio labirinto. Infatti tutto si complica per il fatto che molte procedure subiscono significativi cambiamenti a *livello locale* (al punto che



in alcuni casi-limite, come nelle Regioni a Statuto Speciale, può esistere un regime autorizzatorio quasi completamente diverso).

La neo-impresa deve trovare le informazioni giuste:

- *sulle autorizzazioni da richiedere* per ogni singola attività (atti autorizzatori, licenze, denunce, visti, nulla-osta, concessioni, prese d'atto, ecc.);
- *sull'iter procedurale da seguire* (ad es. alcune autorizzazioni devono essere chieste prima di iniziare l'attività, altre dopo);
- *sui formulari e la modulistica* da riempire per ottenere l'autorizzazione o inoltrare la denuncia;
- *sugli enti a cui presentare la domanda* (Camera di Commercio, Comune, Regione, Ministeri, ASL...).

E' opportuno considerare con la debita attenzione i diversi vincoli e adempimenti di ordine amministrativo indispensabili per costituire l'impresa. Da ricerche effettuate risulta che uno dei più gravi motivi di mortalità - o di mancata nascita - delle imprese è proprio quello *burocratico*.

Tali fattori hanno, in ogni caso, un rilievo economico. Concorrendo a definire, in varia misura, gli spazi di manovra dell'impresa, essi vengono infatti ad incidere direttamente sui caratteri della formula imprenditoriale.



E' necessario, informarsi su questi aspetti prima di essere partiti, ci permette di valutare quanto costa in termini di tempo e di denaro avviare una determinata attività: ad esempio, vale la pena aspettare sei mesi per avere una particolare autorizzazione o è meglio cambiare tipo di attività?



3. L'ANALISI DEL MERCATO E DEL PRODOTTO

La formula imprenditoriale appena sbazzata nella fase precedente deve essere ora compiutamente delineata.

Non siamo ancora pronti a far nascere la nostra impresa.

Prima di andare avanti, infatti, dobbiamo dare una risposta a tre fondamentali domande:

- **a chi vendere —> quale mercato**
- **cosa vendere —> quale prodotto**
- **come produrre —> con quale struttura aziendale**



Il mercato: a chi vendere

Prima di scegliere il prodotto (o servizio) da vendere è bene chiedersi: *chi può essere interessato al nostro prodotto?*

Una buona conoscenza della domanda (reale e potenziale) è un presupposto indispensabile per chi intende mettersi in proprio. Eppure, sono pochissime le imprese che iniziano l'attività con un soddisfacente grado di conoscenza del mercato verso il quale si vogliono rivolgere. E' un grave errore.

Al contrario è indispensabile:

- **orientarsi al mercato**: comprendere cioè le esigenze del consumatore e fare il possibile per soddisfarle;
- **individuare il tipo di clientela** a cui ci vogliamo rivolgere, perché in ragione di ciò può cambiare il nostro modo di «presentarci» ed il tipo di servizio che deve essere reso;
- **analizzare il mercato potenziale**: è sufficientemente grande? E' in espansione? Ci sono molti concorrenti?

A tutti questi problemi dedica la propria attenzione la strategia di impresa e l'attività di **marketing**.



Strategia di impresa

E' necessario definire una strategia competitiva, definire cioè un piano per l'interazione con l'ambiente competitivo volto proprio a raggiungere determinati obiettivi.

Per raggiungere questi obiettivi però, le strategie comportano l'impiego di tecniche opportune.



PORTER: LE STRATEGIE COMPETITIVE

LEADERSHIP DI COSTO

Mantenere i prezzi bassi

DIFFERENZIAZIONE

Distinguere i prodotti/servizi dagli altri competitori



FOCALIZZAZIONE

Concentrarsi su specifica area di mercato/gruppo di acquirenti.

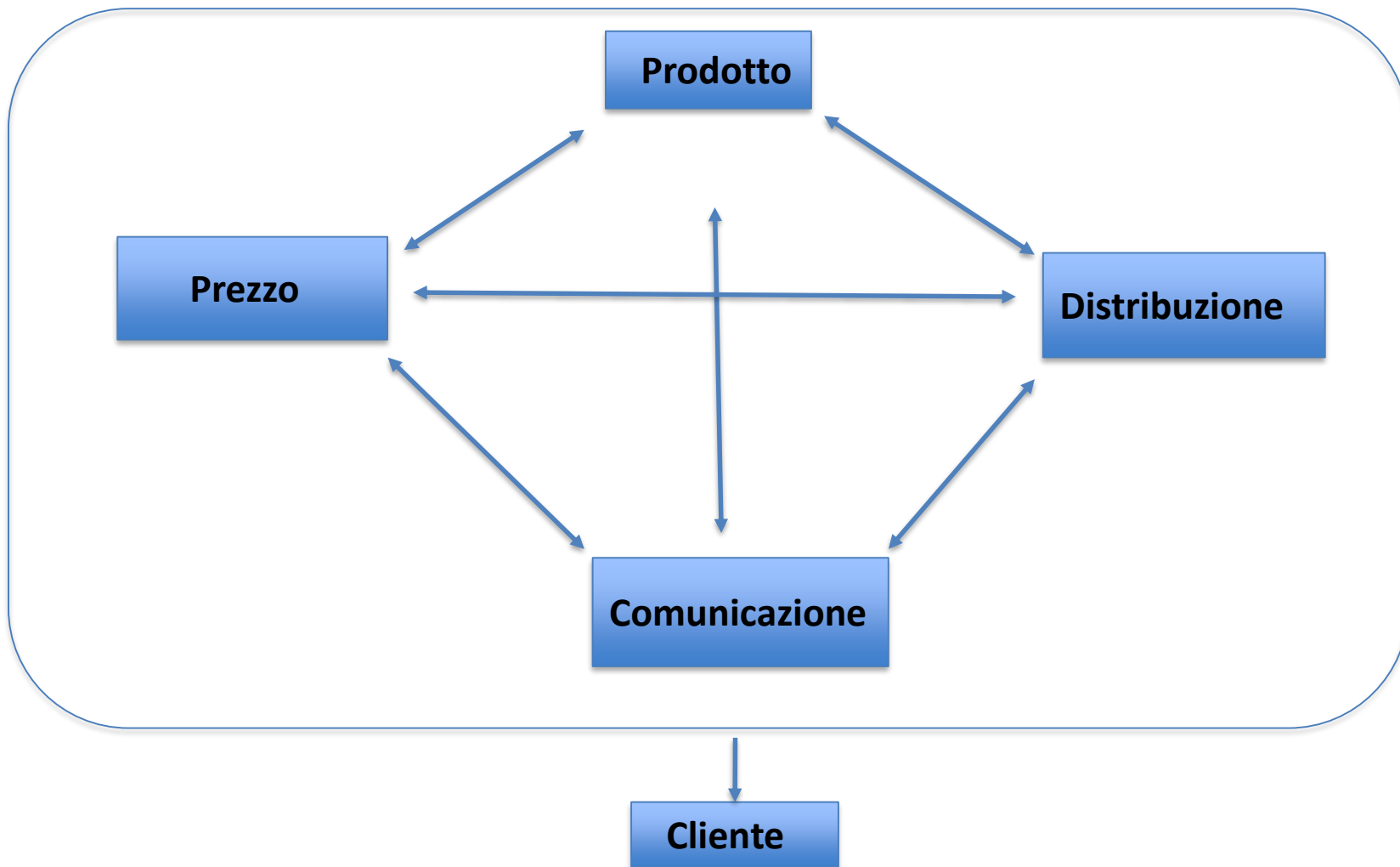


Il marketing non serve a vendere qualsiasi cosa si produca, ma a produrre ciò di cui il consumatore ha bisogno.

Si può definire come un'attività volta ad offrire:

- il **prodotto** «giusto»,
- al **prezzo** «giusto»,
- tramite la **distribuzione** «giusta»,
- con la **comunicazione** «giusta»,
- al **cliente** «giusto».





La nostra offerta è un «**tutto**», una *combinazione di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione* che tengono sempre presente le esigenze del cliente. Questi quattro elementi devono essere in armonia l'uno con l'altro.

Occorre considerare che la nostra impresa, si troverà all'interno di un *ambiente* che la condizionerà e che da essa verrà influenzato.

Occorre prima cercare di capire la situazione economica e sociale complessiva (*“macroambiente”*) e, subito dopo, quella del mercato che ci interessa più da vicino (*“microambiente”*).



Il **macroambiente** riguarda tutto ciò che l'impresa non può controllare direttamente:

- *la pubblica amministrazione;*
- *il clima politico, sociale, economico, culturale ecc.*

Il **microambiente** riguarda tutto ciò che può essere influenzato più o meno direttamente dall'impresa:

- *clienti;*
- *fornitori;*
- *concorrenti;*
- *intermediari commerciali* (trasportatori; rivenditori all'ingrosso e al dettaglio; agenti e rappresentanti; mediatori; agenzie di pubblicità, ecc.).

Si tratta in pratica del *settore specifico di attività*, che rappresenta il “campo di battaglia” in cui si cimenterà la nostra impresa.

Dobbiamo sforzarci di individuare, fra i tanti mutamenti del macro e del microambiente, quelli che possono rappresentare per la nostra azienda una *opportunità* (ad es. una legge particolarmente favorevole) o una *minaccia* (ad es. un cambiamento nei gusti dei consumatori).

Solo comprendendo pienamente quali sono le opportunità e le minacce possiamo sperare di avere successo.



Si tratta, anzitutto, di compiere un'indagine di mercato. Ora occorre ragionare in termini di *sistema competitivo*: in sostanza, è necessario tener presente che il mercato in cui si pensa di operare non è rappresentato solo dai clienti. Altri soggetti lo popolano (i concorrenti, i fornitori ...), e con la loro forza saremo costretti a fare i conti. Ad esempio, entrare in un settore “difficile” come quello delle automobili, con concorrenti imbattibili come le grandi multinazionali e con clienti molto attenti al rapporto qualità/prezzo dei prodotti, rappresenterebbe una difficoltà insormontabile per una nuova impresa.



La segmentazione del mercato

Le informazioni raccolte sul mercato costituiscono la base fondamentale sulla quale fondare le scelte di segmentazione.

Segmentare la domanda significa identificare dei gruppi di clienti che presentano caratteristiche e bisogni parzialmente differenziati rispetto agli altri e per i quali, di conseguenza, può essere opportuno mettere a punto un sistema di offerta più o meno differenziato.

La segmentazione del mercato può essere impostata utilizzando uno o più criteri di segmentazione. I principali criteri di segmentazione utilizzabili cambiano a seconda che si stia considerando un bene di consumo piuttosto che un bene industriale.

I principali criteri di segmentazione per i beni di consumo possono essere ricondotti ai seguenti punti:

- segmentazione geografica;
- segmentazione socio-demografica;
- segmentazione psicologica e per stili di vita;
- segmentazione basata sul comportamento;
- segmentazione basata sui benefici ricercati



I principali criteri di segmentazione dei beni industriali possono invece essere ricondotti ai seguenti punti:

- segmentazione geografica;
- segmentazione economica;
- segmentazione organizzativa;
- segmentazione basata sui benefici ricercati.

Rispetto ai segmenti identificati le imprese possono sostanzialmente scegliere tre possibili strategie:

- **Marketing indifferenziato** (l'azienda decide di offrire un prodotto medio, ad un prezzo medio, fornendo un bene accettabile da tutti i segmenti di mercato);
- **Marketing concentrato** (l'azienda decide di fornire il prodotto o il servizio ideali per un particolare segmento della domanda);
- **Marketing differenziato** (l'azienda decide di rivolgersi contemporaneamente a più segmenti della domanda con diversi sistemi di offerta in modo da rispondere alle esigenze specifiche di ciascun segmento).



Il prodotto: cosa vendere

Scelti i nostri potenziali clienti dobbiamo trovare il prodotto che meglio risponda alle loro esigenze.

E' questo il corretto modo di agire:

- **per prima cosa vedere quali sono i bisogni del cliente;**
- **poi pensare al prodotto adatto per soddisfarli.**

Un'altra riflessione fondamentale che dobbiamo fare è che *non vendiamo solo un prodotto*, materiale o immateriale che sia. Vendiamo *qualità, prestigio, varietà di scelta, assistenza nella fase di acquisto, assistenza dopo l'acquisto* e altro ancora. Insomma, quello che vendiamo è un *“sistema prodotto”*.

Alcuni di questi fattori possono risultare veramente importanti per il decollo della nostra attività.



4. L'ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA

Abbiamo risposto alle domande “a chi vendere” e “cosa vendere”. Ora dobbiamo pensare anche come realizzare quello che vogliamo vendere. Viceversa, la nostra idea non riuscirà mai a concretizzarsi.

Occorre, quindi, pensare anche a costituire la struttura della nostra **azienda**, intesa come lo strumento necessario per svolgere l'attività produttiva.

Che differenza c'è tra impresa, azienda e ditta?

Nel linguaggio comune, «**impresa**», «**azienda**» e «**ditta**» sono usati come sinonimi. Giuridicamente tali termini definiscono, invece, tre concetti diversi:

- l'*impresa* è l'**attività** svolta dall'imprenditore;
- l'*azienda* è lo **strumento** necessario per svolgere tale attività: locali, mobili, macchinari, attrezzature, ecc. – art. 2555 c.c. «l'azienda è il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa»;
- la *ditta* è la **denominazione commerciale** dell'imprenditore (es.: La Veloce Sas, Bianchi & Rossi Snc), cioè il nome con cui egli esercita l'impresa distinguendola dalle imprese concorrenti: così come le persone devono avere un nome e un cognome, anche l'impresa deve avere una ditta – artt. 2563 e seguenti c.c..



L'azienda: come produrre?

Ogni azienda è composta di quattro ingredienti base:

- **risorse materiali** (locali, mobili, macchinari, attrezzature, materie prime...);
- **risorse umane** (personale);
- **risorse finanziarie**;
- **risorse tecnologiche e know-how**.

La tecnologia è quel sistema di conoscenze, procedure, strumenti, che consentono all'impresa di produrre nel modo più efficiente possibile, compatibilmente con le risorse disponibili.

La scelta della tecnologia di produzione ha delle ripercussioni notevoli sull'azienda.

In particolare, ha effetti:

- sulla **redditività**, perché adottare un tipo di processo al posto di un altro comporta, generalmente, costi diversi;
- sul **fabbisogno di finanziamenti**, a seconda dell'investimento che si rende necessario;
- sulla **capacità di rispondere ad eventuali cambiamenti di mercato**, perché certe scelte tecnologiche possono comportare una rigidità nel tipo di produzione effettuata.



Per quanto riguarda l'azienda, le scelte da compiere sono numerose e delicate. In particolare, dovremo stabilire:

- *se costituire ex novo la struttura o acquisirne una già esistente;*
- *quale dimensione dargli;*
- *dove localizzarla;*
- *che veste giuridica assumere;*
- *come organizzare i fattori produttivi.*

L'azienda: acquistarla o crearne una nuova?

E' questa la prima domanda che, spesso, si pone l'aspirante imprenditore.

Acquistare (o affittare) un'azienda, invece di costituirne una nuova, può rivelarsi in certe condizioni una mossa vincente.

La scelta di acquistare un'azienda presenta naturalmente vantaggi e svantaggi.



I vantaggi dell'acquisto.

Trattandosi di aziende già avviate ed inserite nel mercato, e disponendo di dati storici, risulta più agevole effettuare previsioni attendibili circa la capacità dell'azienda di produrre reddito sufficiente. E' possibile quindi stabilire in breve tempo il grado di rischio e di convenienza dell'investimento.

Anche per un'azienda acquistata esiste comunque un periodo di avviamento, che è però - rispetto a un'impresa appena nata - assai meno impegnativo in termini di complessità tecnica, costi e tempi.

Gli svantaggi dell'acquisto.

Il costo complessivo di una simile operazione comprende non solo il *costo di acquisto*, ma anche il *costo di trasformazione*. L'acquisto è conveniente solo a condizione che gli adattamenti ed i miglioramenti da apportare alla struttura siano di modesta entità. In caso contrario, una ristrutturazione radicale potrebbe rivelarsi troppo costosa e rendere sconsigliabile l'acquisizione dell'azienda, anche se il prezzo fosse, a prima vista, interessante.

L'errore in cui è più facile incorrere in situazioni di questo tipo è quello di ritenere di poter lasciare assolutamente inalterata la struttura originaria.

Interventi di adattamento, per quanto modesti, sono sempre necessari.



Diametralmente opposte le considerazioni che si possono fare sulla *costituzione* di una nuova azienda.

Gli svantaggi della costituzione.

Lo svantaggio principale è *l'assenza di qualsiasi esperienza* e la conseguente difficoltà di effettuare previsioni attendibili.

E' chiaro, inoltre, che acquistando un'azienda si acquista anche un «nome» ed una clientela affezionata: nel caso di una nuova impresa, invece, *bisognerà farsi conoscere ed acquisire nuovi clienti.*

I vantaggi della costituzione.

Il vantaggio principale è la possibilità di creare una *struttura più moderna* e, cioè che meglio si adatti agli obiettivi del neo-imprenditore.

Un altro vantaggio non indifferente è la necessità di un *minore investimento iniziale*, in quanto non avremo da pagare avviamenti di nessun genere.

La dimensione iniziale

Quale che sia la via di acquisizione, occorre stabilire la giusta dimensione della nostra azienda. Il problema della giusta dimensione, comunque, non è tipico della fase costitutiva, ma si ripresenta costantemente all'attenzione dell'imprenditore.

Esso non potrà mai considerarsi definitivamente risolto.



La localizzazione

E' un altro problema di importanza centrale. Dipende da tutta una serie di fattori:

- *la vicinanza ai mercati di «approvvigionamento»* (dove ci si rifornisce di materie prime) o di «sbocco» (dove si vende il prodotto finito);
- *la presenza di infrastrutture* (autostrade, ferrovie, acquedotti, linee elettriche, telefoniche, ecc.);
- *la reperibilità di personale qualificato in zona;*
- *la possibilità di accedere alle agevolazioni previste per determinate aree territoriali;*
- *la presenza di vincoli ambientali o di altra natura*, che rendano sconveniente o impossibile una certa ubicazione aziendale (un cementificio in una zona di interesse archeologico o naturalistico; un impianto per il trattamento di scorie radioattive in un Comune denuclearizzato). In generale, questi fattori hanno importanza diversa a seconda del tipo di attività svolta: per un'impresa tessile, ad esempio, è fondamentale la vicinanza ad un corso d'acqua; per un negozio di lusso è importante essere situato in una zona di prestigio come il centro cittadino; per un corriere l'ubicazione ideale è in corrispondenza dei grandi nodi autostradali.



- *La disponibilità di locali in una determinata zona.* Spesso la localizzazione viene scelta in ragione del fatto che già si posseggono dei locali dove potrebbe essere svolta l'attività di impresa. Questo criterio, anche se appare il più economico, può rivelarsi controproducente perché non è detto che risponda alla localizzazione ottimale.



In ogni caso, indipendentemente dal fatto che già si abbia un immobile o meno, risulta spesso necessario acquisire un locale. Si pone allora il problema se *acquistarli* o *prenderli in affitto*.

Acquisto di un locale	
Vantaggi	Svantaggi
È maggiore se si prevede di rimanere a lungo nella stessa sede	È peggiore se si prevede di cambiare sede a breve termine
Il capitale si rivaluta continuamente	Il capitale resta immobilizzato e non può essere investito in cose più utili
La proprietà di un immobile è una buona garanzia per i finanziatori	La spesa è spesso insostenibile per una nuova impresa



Affitto di un locale

Vantaggi

è migliore se si prevede di cambiare spesso sede

il capitale non resta immobilizzato e può essere impiegato diversamente

il canone pagato in un anno è deducibile dalla dichiarazione dei redditi

Svantaggi

è peggiore se si prevede di mantenere la stessa sede per lungo tempo

il capitale impiegato non frutta in alcun modo

il canone da pagare è molto alto, specie nelle zone di prestigio delle grandi città



La veste giuridica: impresa individuale o società?

Un altro problema importante in fase di costituzione dell'azienda è rappresentato dagli aspetti legali.

L'impresa può essere strutturata giuridicamente in modi diversi.

Nella scelta che dovremo fare è bene stare attenti: cambiare veste giuridica è possibile, ma è costoso e comporta dei problemi, anche fiscali.

Per questo è meglio non essere miopi ma guardare a quello che dovrà essere la nostra azienda nell'arco dei prossimi anni.

Indubbiamente molte sono le variabili di cui tener conto nella scelta della forma giuridica da dare all'impresa. Ma il problema di fondo è comunque riassumibile in una domanda: da soli o in società?

La forma più semplice è quella dell'*impresa individuale* (detta impropriamente «ditta individuale»), che può configurarsi anche come «impresa familiare». Se invece due o più persone si accordano per svolgere insieme un'attività economica siamo di fronte ad un'*impresa collettiva*, cioè a una *società*.



L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

Qualsiasi prodotto o servizio è opera dell'uomo. Per questo un'attenta gestione delle risorse umane rappresenta spesso quel «qualcosa in più» che permette di raggiungere il successo. Un personale preparato e motivato, che si impegna nella produzione e dedica attenzione ai clienti, sarà certo apprezzato dal mercato.

Per questo ogni buon imprenditore deve prestare molta attenzione alla gestione dei propri dipendenti, per far sì che comprendano e condividano i suoi obiettivi.

Per quanto riguarda l'organizzazione, qual è la formula più opportuna? Le formule in uso sono molteplici (organizzazione gerarchica, funzionale, per prodotto ecc.) e tutte possono, a seconda dei casi, risultare più o meno adatte alle esigenze del neo-imprenditore.

Per una nuova piccola impresa, però, il modello organizzativo più adatto è quello della «*struttura semplice*», cioè non formalizzata, elastica, incentrata su una sola persona che ha il ruolo di *leader*.

Le imprese che adottano una «struttura semplice» sono generalmente aziende giovani e di piccola dimensione, in cui il ruolo di leader viene riconosciuto alla figura dell'imprenditore-fondatore.



Le caratteristiche della «**struttura semplice**», possono essere così sintetizzate:

- accentramento decisionale nelle mani del titolare;
- bassa specializzazione dei compiti;
- scarsa presenza di sistemi di pianificazione e controllo;
- scarsa formalizzazione delle procedure.

La struttura semplice può dimostrarsi efficace all'inizio: con il trascorrere del tempo, però, sarà necessario modificarla.

Se l'azienda aumenta di dimensioni l'imprenditore non potrà più decidere tutto da solo: altrimenti verranno inevitabilmente perse le ulteriori opportunità di sviluppo.

Si attraverserà, allora, una fase delicata nella vita dell'azienda. Sarà proprio l'imprenditore a resistere al necessario cambiamento.

Se l'impresa cresce, quindi, bisognerà rivedere la struttura organizzativa e adattarla alle nuove esigenze dell'impresa.



Le funzioni aziendali

Perché l'azienda abbia successo è necessario che l'attenzione dell'imprenditore non sia squilibrata. Spesso accade, infatti, che chi si mette in proprio si concentra solo ed esclusivamente su quella che gli sembra l'attività principale, cioè la produzione (non necessariamente di beni materiali, ma anche di servizi).

Si possono individuare, invece, almeno *tre funzioni fondamentali*, che certamente assumono rilievo diverso in base all'attività svolta, ma che comunque sono sempre presenti:

- **funzione produttiva;**
- **funzione commerciale o di marketing;**
- **funzione amministrativa.**



La funzione produttiva

Per quanto riguarda la *funzione produttiva*, gli elementi da cui partire li abbiamo già decisi definendo l'attività (il prodotto e la tecnologia da utilizzare).

Organizzando la produzione è necessario specificare:

- il numero e il tipo di macchine da impiegare;
- il livello di automazione che si intende adottare;
- il numero e il grado di specializzazione degli addetti;
- i tempi necessari per la messa a punto della produzione;
- le esigenze a livello di manutenzione ed assistenza;
- i consumi di energia;
- la superficie necessaria per la produzione;
- la disposizione (lay-out) degli impianti;
- il livello di scorte di materie prime e sussidiarie che si vogliono avere in magazzino;
- le dimensioni del magazzino stesso;
- l'assegnazione delle funzioni a ogni addetto;
- il calcolo dei tempi di esecuzione;
- la produzione realizzabile fino all'entrata in pieno regime.



La funzione marketing

Per quanto riguarda la *funzione marketing*, anche nell'organizzare l'apparato commerciale sarà necessario tener conto di tutta una serie di fattori.

Sono estremamente importanti, per la corretta strutturazione dell'apparato commerciale, le indicazioni derivanti dallo studio del mercato e le conseguenti scelte di marketing, con particolare riferimento all'adozione di determinati canali di approvvigionamento e di distribuzione.

Si dovrà precisare:

- il numero degli addetti e le relative qualifiche professionali, le mansioni ed i tempi di inserimento;
- il numero di eventuali collaboratori esterni (agenti e rappresentanti);
- le modalità ed i tempi di stoccaggio, imballaggio e consegna dei prodotti;
- l'eventuale bisogno di un parco automezzi;
- le esigenze di tipo logistico, relative cioè all'allestimento degli uffici e/o del punto vendita.



La funzione amministrativa

Riguardo alla *funzione amministrativa*, frequentemente il neo-imprenditore possiede competenze di tipo tecnico o commerciale. Quasi mai, al contrario, è competente in materia gestionale, amministrativa e, soprattutto, finanziaria.

In questi casi è possibile ricorrere a:

- dei *soci esperti in materia*: spesso la soluzione ottimale è proprio collaborare con un socio esperto in gestione aziendale. Ci sono anche dei rischi (per esempio l'incomprensione, soprattutto se le cose non vanno bene) ma questo tipo di collaborazione può rivelarsi l'arma vincente;
- dei *collaboratori interni*: molti imprenditori si affidano, per tutte le loro questioni amministrative, contabili e finanziarie ad un dipendente di fiducia. Anche questa può essere una buona soluzione: abbiamo detto che delegare è positivo. Bisogna stare attenti, però: lasciare tutto in mano ad una persona non sempre è un bene. Questa persona, per un motivo o per un altro, può lasciare l'azienda senza preavviso; oppure può essere meno fidato di quanto credevamo; o, ancora, può commettere degli errori. Se il titolare è del tutto digiuno di contabilità e finanza chi se ne accorgerà?



- dei *consulenti esterni*: ricorrere ad un commercialista può essere una buona soluzione. Un bravo commercialista non si lascia sfuggire le novità fiscali, ci aiuta a tenere i conti, conosce le leggi a sostegno delle imprese.



5. LA REDAZIONE DEL PIANO D'IMPRESA

Molto spesso una nuova impresa muore di troppa improvvisazione: o perché abbiamo preteso di bruciare le tappe, o perché ci siamo fidati solo ed esclusivamente del nostro fiuto.

Sedersi ad un tavolo, cercare di raccogliere tutte le informazioni necessarie per valutare l'idea di impresa che abbiamo in testa non è mai tempo perso.

Non garantisce di per sé il successo, però permette di ridurre ragionevolmente il rischio di un fallimento.

Quello che dobbiamo fare è sforzarci di mettere nero su bianco un vero e proprio «**progetto di impresa**» (o «**business plan**»).

Abbiamo detto che il business plan è un documento di fondamentale importanza per il neo-imprenditore.

Un business plan ben fatto:

- consente di verificare la *reale fattibilità* dell'iniziativa sotto i suoi diversi profili (tecnico, commerciale, economico, finanziario);
- costituisce una «*guida operativa*» per i primi periodi di gestione;



- rappresenta un «*biglietto da visita*» insostituibile per qualsiasi contatto con i potenziali finanziatori (è previsto anche da molte leggi di finanziamento per le nuove imprese).

Il progetto d'impresa consente di determinare, con ragionevole approssimazione, il grado di convenienza e di rischio dell'iniziativa, e dà risposta razionale a due domande di fondo:

- 1) *conviene dar vita all'impresa?* E, se la risposta è affermativa,
- 2) *qual è il modo migliore per realizzarla?*

Ma come si costruisce un progetto di impresa?



Cosa contiene il business plan

Ricordiamo che un business plan è composto di tre parti fondamentali:

- la prima parte, di carattere *introduttivo*;
- la seconda parte, di carattere *tecnico-operativo*;
- la terza, infine, di carattere *quantitativo-monetario*.

La parte introduttiva

La **prima parte** introduttiva:

- deve contenere una sintetica descrizione dell'*idea imprenditoriale* e di come essa è nata e si è sviluppata;
- deve evidenziare le caratteristiche *personali* (attitudini, aspirazioni, motivazioni) e *professionali* (studi effettuati, esperienze lavorative ecc.) del soggetto o dei soggetti promotori.



In questa parte, dovremo pertanto riflettere sulle nostre:

- attitudini di guida
- esperienze di lavoro
- propensioni al rischio
- doti di creatività
- capacità di lavorare in gruppo e di trattare con le persone

La credibilità dell'aspirante imprenditore è estremamente importante: perciò il progetto d'impresa deve fornire, nella sua prima parte, un profilo significativo del titolare.

Vanno messe in evidenza quelle qualità personali che possono costituire veri e propri «assi nella manica» per il successo dell'iniziativa: capacità tecniche, doti organizzative ecc.

Presentarsi non basta. Occorre anche offrire un quadro chiaro e convincente di quello che vogliamo fare e di come vogliamo farlo.



La parte tecnico-operativa

La **seconda parte**, dunque, fa riferimento a fattori di tipo *oggettivo*, e deve consentire di verificare la fattibilità del progetto sotto i diversi profili (*tecnico, commerciale, finanziario*), evidenziando, con *dati concreti*, l'esistenza di reali prospettive di successo. Qui occorre prendere in esame, sulla base dell'analisi di mercato, fattori come il prodotto (o il servizio), il prezzo, la comunicazione e la distribuzione (cosiddetto "marketing-mix"); l'azienda (attrezzature, locali, personale...); l'organizzazione del processo produttivo, dell'apparato commerciale ed amministrativo-gestionale, ecc.



La parte quantitativo-monetaria

Nella **terza parte** tutte le scelte inerenti ai diversi componenti della struttura aziendale ed al livello di attività operativa devono essere tradotti in termini quantitativo-monetari, attraverso una serie di prospetti di *stato patrimoniale* e di *conto economico*. Questi devono individuare, su un orizzonte di almeno tre anni, l'entità di:

- *investimenti*;
- *finanziamenti*;
- *redditi*;
- *flussi di cassa*.



LE PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Un business non è completo se non contiene anche un'elaborazione delle conseguenze economiche e finanziarie connesse alla realizzazione del progetto imprenditoriale.

Il nostro obiettivo non è il bilancio, ma una rappresentazione il più possibile realistica ed utile dei risultati economici e delle conseguenze finanziarie connesse alle scelte strategiche compiute nella messa a punto del progetto imprenditoriale.

Le proiezioni (o previsioni) economiche-finanziarie servono a dare una risposta a domande come le seguenti:

- Qual è il fatturato di pareggio dell'impresa che si vuole avviare?
- Dato un certo volume di vendite, qual è il prezzo minimo al di sotto del quale l'impresa va in perdita?
- Qual è la sensibilità del risultato economico rispetto a decisioni interne (ad esempio che cosa cambia se invece di acquistare la sede si decide di affittarla) e ad eventi esterni.



- Quali sono le principali leve gestionali sulle quali è possibile agire per migliorare il risultato della gestione?
- Qual è il fabbisogno finanziario iniziale?
- Come si evolverà nel tempo?
- Come si può fare per ridurre il fabbisogno finanziario?
- Quali sono le modalità più convenienti per la copertura del fabbisogno finanziario?

Nel valutare l'utilità delle previsioni economiche-finanziarie è quindi interessante distinguere tra:

- **Prospettiva esterna**
- **Prospettiva interna**



Prospettiva esterna

In una prospettiva esterna le proiezioni economiche-finanziarie possono essere utili per presentare il progetto a:

- possibili soci;
- finanziatori;
- enti che possono concedere finanziamenti agevolati;
- merchant bank o società di venture capital che possono essere interessate ad entrare temporaneamente nel capitale di rischio dell'azienda.

Per assolvere bene la propria funzione di comunicazione con l'esterno le previsioni economiche-finanziarie devono essere chiare, internamente coerenti, sintetiche (si possono fornire dei prospetti separati per i dati di dettaglio) e complete sia delle previsioni economiche sia di quelle finanziarie.



Prospettiva interna

In una prospettiva interna i bilanci previsionali non vengono elaborati per «prevedere», ma per «comprendere».

In una prospettiva interna, quindi, nell'elaborare un bilancio previsionale l'importante non è prevedere ma:

- mettere a punto un modello che ci consenta di fare delle simulazioni;
- imparare a conoscere la struttura economica del business che si vuole avviare;
- identificare i valori chiave da tenere sotto controllo, ovvero gli elementi ai quali il nostro business è maggiormente sensibile (le vendite, il tasso di cambio, il costo del lavoro, il costo dell'indebitamento e così via);
- prendere le decisioni giuste;
- predisporre eventuali piani di emergenza nel caso si verificassero eventi dirompenti;
- identificare il punto di pareggio ed il fabbisogno finanziario.



La valutazione della convenienza economica

Un progetto imprenditoriale risulta fattibile dal punto di vista economico se consente di raggiungere in tempi ragionevoli un equilibrio reddituale e, successivamente, di conseguire un risultato reddituale positivo.

I fattori che determinano il risultato reddituale in un determinato periodo possono essere ricondotti a tre classi fondamentali:

1. **gli elementi strutturali;**
2. **i volumi;**
3. **il livello dei prezzi costo e dei prezzi ricavo.**

Gli elementi strutturali sono rappresentati da fattori quali la capacità produttiva (e le connesse economie di scala), il grado di diversificazione, (e le connesse economie di raggio d'azione), l'esperienza acquisita dall'azienda (e le connesse economie di esperienza).

La principale determinante dei costi di breve periodo è rappresentata dai volumi. I volumi influenzano sia l'ammontare dei costi totali, sia i costi unitari effettivi dei beni prodotti, in quanto al variare dei volumi la quota dei costi fissi da imputare alle singole unità prodotte.



Chiaramente i volumi, oltre ad influenzare il livello effettivo dei costi, determinano anche il livello effettivo dei ricavi e, quindi, il reddito operativo conseguito dall'impresa.

Il livello dei prezzi al quale l'impresa acquista e vende beni è in parte determinato da elementi interni all'impresa e, in parte, da elementi esterni.

Il livello dei prezzi di vendita, ad esempio, è legato a fattori interni quali la politica dei prezzi decisa dall'impresa, ed il grado di differenziazione del prodotto.

I prezzi di vendita, tuttavia, sono anche legati a fattori esterni quali la presenza di concorrenti, il loro grado di aggressività sul mercato e i prezzi medi applicati, l'andamento del mercato di sbocco e così via.

