



Guida alla creazione d'impresa



Introduzione

I dati statistici confermano che sono in tanti a tentare la strada di mettersi in proprio, ma sono anche in tanti a “morire” in breve tempo.

La rete delle Camere di Commercio ha accumulato una grande esperienza sulle tematiche della nuova imprenditorialità; AsseforCamere, in particolare, ha esaminato e studiato il fenomeno da tempo considerevole. Nato da questa esperienza, il volume si rivolge a tutti coloro che vogliono *inserirsi o reinserirsi nel mondo del lavoro, avviando un'impresa o un'attività di lavoro autonomo*.

L'obiettivo è quello di offrire agli utilizzatori finali - dagli aspiranti imprenditori agli imprenditori “di lunga durata” - una informazione sintetica sul percorso di creazione d'impresa, dal concepimento dell'idea alla sua realizzazione.

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:

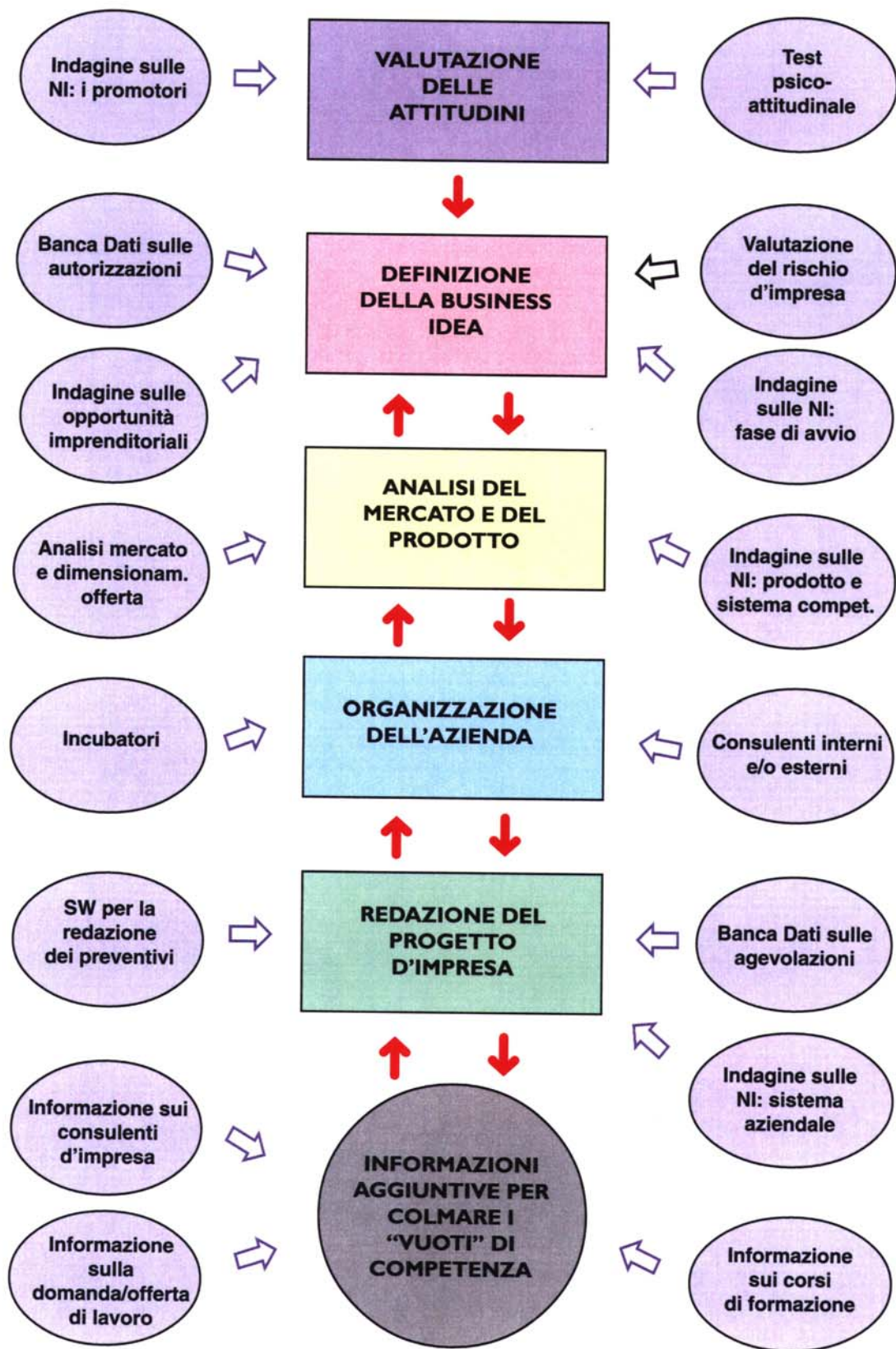
- fargli conoscere la **natura dei problemi** ai quali potrà andare incontro;
- proporgli una serie di **metodologie** che potranno aiutarlo a risolvere tali problemi.

Abbiamo pensato di visualizzare le varie tappe del processo di creazione d'impresa integrandole in un "**percorso guidato**", in modo che ad ogni fase problematica corrisponda una specifica metodologia di intervento.

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**

L'intero percorso è riportato nello schema a pagina seguente.



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.

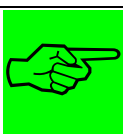
Imprenditori si nasce o si diventa?

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.

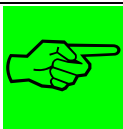


Come valutare le proprie attitudini

Per valutare le capacità imprenditoriali esistono appositi *test psicologici* sviluppati da esperti con criteri scientifici: ad esempio il software “*Delfi*”, consultabile presso gli sportelli “Olimpo” e “Nuove Imprese” del Sistema camerale, o scaricabile in versione demo dal sito www.asseforcamere.it/olimpo.

E’ necessario poi interrogarsi sulle *motivazioni* a mettersi in proprio e ad avviare, in particolare, 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:

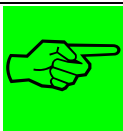
- *effettuare, ove possibile, stage presso aziende già operanti;*
- *frequentare corsi di formazione professionale;*
- *associarsi con persone esperte del ramo.*

In ogni caso, oltre che conoscere le proprie caratteristiche, sarà bene dare un'occhiata a “come sono gli altri”, cioè i propri concorrenti.

A questo fine può essere utile consultare la banca dati “*Copernico*” - *indagine sulle nuove imprese da 0 a 5 anni*, presso gli sportelli Olimpo delle Camere di Commercio.

Gli aspetti osservati sono numerosi. In particolare, in questa fase, l'aspirante imprenditore viene guidato alla sezione di Copernico dedicata ai caratteri del *nucleo imprenditoriale* (cioè dei promotori della nuova impresa): essa traccia un breve profilo delle caratteristiche dei neo-imprenditori, suddivisi per settori di attività e per provincia. L'esame dei dati di Copernico aiuta a valutare se e in che misura il profilo del futuro

nucleo imprenditoriale si discosti rispetto a quello medio dei concorrenti in specifici settori e in determinate province.



Dove trovare i dati sui concorrenti

Il Sistema camerale mette a disposizione diverse banche dati di informazione sulle imprese. Tra queste, “*Copernico*” - consultabile in alcune sezioni al sito www.asseforcamere.it/olimpo e in forma completa presso gli sportelli Olimpo delle Camere di Commercio - è una *indagine che esamina le nuove imprese da 0 a 5 anni di età*. Questo strumento è indispensabile per conoscere, nella specifica zona di riferimento, i caratteri strutturali e le condizioni di funzionamento delle neo-imprese, nonché le opportunità (ed i vincoli) che ne favoriscono (o ne ostacolano) lo sviluppo.

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. Non c'è venditore o mago pubblicitario al mondo in grado di vendere petrolio agli arabi, o ghiaccio agli esquimesi. 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.



Dove trovare i dati sulle attività più promettenti

Nel Sistema camerale sono disponibili diversi strumenti informativi sulle più significative opportunità di mercato in un dato territorio. In particolare, “*Charta*” - consultabile in alcune sezioni al sito www.asseforcamere.it/olimpo e in forma completa presso gli sportelli Olimpo delle Camere di Commercio - è una banca dati sulle *opportunità imprenditoriali in un dato settore, offerte da un determinato territorio preso in considerazione*. Usando le informazioni contenute in questo strumento è possibile compiere una prima selezione degli ambiti di mercato competitivamente più attraenti. La ricerca si sviluppa secondo uno schema a imbuto con l’obiettivo di *isolare alcune aree di business a maggiore potenzialità*, individuate attraverso:

- *un lavoro di analisi dei dati macrosettoriali;*
- *interviste ad opinion leader pubblici;*
- *interviste ad un campione significativo di operatori economici residenti nelle aree geografiche oggetto di indagine, tramite un questionario altamente strutturato.*

Un’altra cosa che si può fare per verificare se la nostra idea è realizzabile, è quella 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, alla prima tempesta del mercato il naufragio della nostra iniziativa è quantomeno probabile.

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*.



Come calcolare il rischio d'impresa

Il Sistema camerale offre adeguati strumenti per compiere una prima analisi di fattibilità e per misurare il grado di rischio imprenditoriale: ad esempio il software “*Ulisse*”, consultabile presso gli sportelli “Olimpo” e “Nuove Imprese” delle Camere di Commercio, o scaricabile in versione demo dal sito www.asseforcamere.it/olimpo.

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.

In tale eventualità, che peraltro nella realtà si verifica molto frequentemente, è possibile utilizzare anche qui la banca dati “Copernico”. La sezione dedicata alla *fase di avvio*, infatti, mostra come la partenza dell'attività è stata vissuta da altri imprenditori. I dati forniti da Copernico possono essere molto utili, quindi, per completare l'analisi preliminare della nostra idea.

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. Il dedalo 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.

In soldoni, 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?



Dove informarsi sulle autorizzazioni per avviare l'attività

La legge ha istituito da tempo presso i Comuni gli “Sportelli Unici per le Attività Produttive”, uffici specializzati che dovrebbero espletare tutte le formalità amministrative per avviare una attività in proprio. In molti casi, tuttavia, tali uffici non sono ancora stati pienamente attivati o sono rimasti sulla carta. In alternativa, tuttavia, esistono software specifici che danno informazioni costantemente aggiornate in materia: ad esempio la banca dati “*Filo di Arianna*”, consultabile presso gli sportelli “Olimpo” e “Nuove Imprese” delle Camere di Commercio.

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**

In questo capitolo prenderemo in considerazione il problema del mercato e del prodotto, mentre nel prossimo esamineremo la questione dell'organizzazione 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;

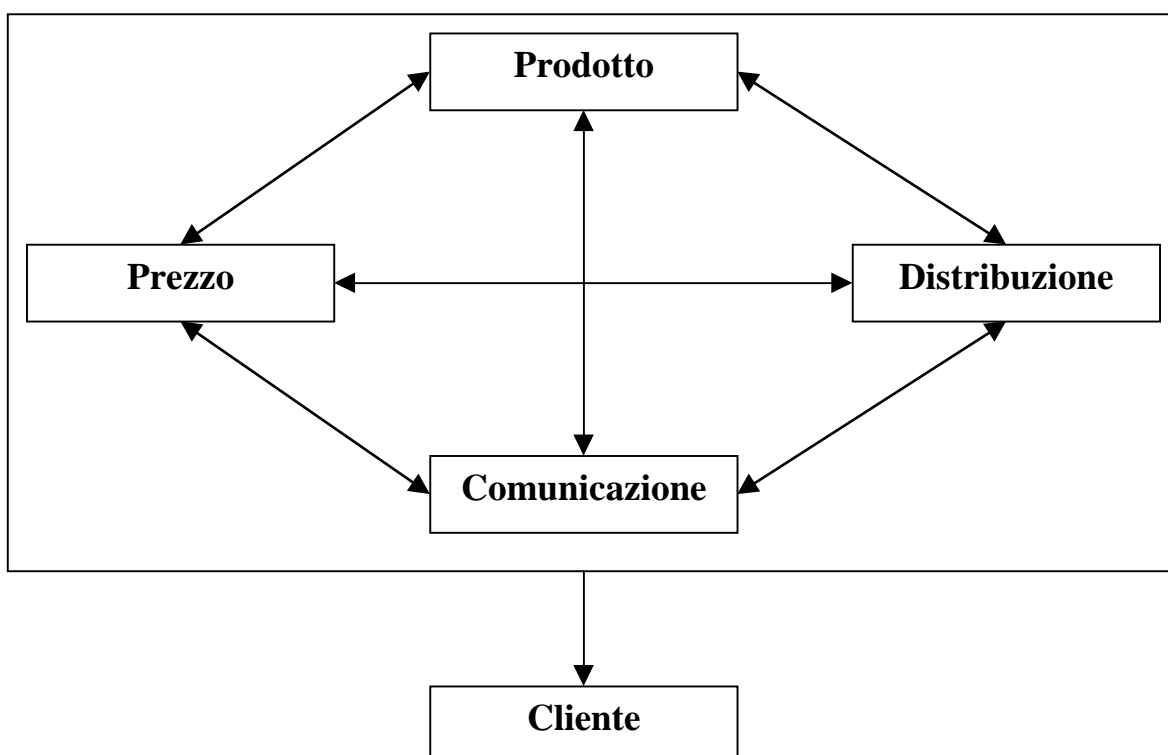
- *individuare il tipo di clientela* a cui ci vogliamo rivolgere, perché in ragione di ciò può cambiare il nostro modo di «presentarci» ed il tipo di servizio che deve essere reso;
- *analizzare il mercato potenziale*: è sufficientemente grande? E' in espansione? Ci sono molti concorrenti?

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

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*. Questi quattro elementi devono essere in armonia l'uno con l'altro. Ad esempio:

- **prodotto e prezzo**: non si possono vendere pellicce di visone a cento Euro, o rasoi «usa e getta» a dieci Euro l'uno;
- **prodotto e distribuzione**: non si possono vendere gioielli in una bancarella, o latte fresco per posta;
- **prodotto e comunicazione**: non si può pubblicizzare un negozio di ferramenta alla RAI, o far promuovere un olio dietetico a Maurizio Costanzo;
- **comunicazione e distribuzione**: non si può pubblicizzare un prodotto tre mesi prima che sia distribuito nei negozi;
- **prodotto e cliente**: non si può vendere whisky ai bambini o prosciutti ai musulmani.

Occorre poi rendersi conto che la nostra impresa non vivrà da “single”, ma si troverà all'interno di un *ambiente* che la condiziona 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.

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, per dirla in due parole, quello che vendiamo è un “*sistema prodotto*”. Alcuni di questi fattori possono risultare veramente importanti per il decollo della nostra attività.



I prodotti vincenti sono sempre i più nuovi?

Il successo dell'iniziativa non richiede necessariamente l'introduzione di un prodotto «nuovo». Sono numerosi, al contrario, i casi di imprese di successo che hanno rivitalizzato prodotti già esistenti proponendone utilizzazioni diverse o anche solo migliori: ad esempio la Star «resuscitò» il vecchio dado da brodo rilanciandolo come «insaporitore per eccellenza» di tutti i piatti. Ogni prodotto, proprio come gli uomini, ha un suo «*ciclo di vita*»: attraversa cioè delle *fasi* alle quali corrispondono opportunità e caratteristiche diverse. E' importante sapere in che fase del ciclo di vita si trova il nostro prodotto: potremo così renderci conto delle sue possibilità future e scegliere la strategia più adatta.

Quali siano i **fattori critici di successo**, nel nostro caso particolare, potremo capirlo solo studiando con attenzione le forze che agiscono nel sistema in cui abbiamo scelto di competere.

- Ad esempio, nel settore della *distribuzione commerciale*, fattori di successo sono il prezzo, la qualità del prodotto, l'assistenza post-vendita.
- Nel caso del *conciario*, invece, sono importantissimi la reperibilità di materie prime a prezzi e quantità soddisfacenti e la rete di vendita: l'assistenza post-vendita, al contrario, non ha quasi alcuna importanza.

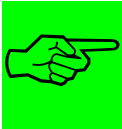
Ma a cosa ci serve conoscere i fattori critici di successo?

Poniamo, ad esempio, di voler aprire un'officina di riparazione autovetture e di aver individuato i fattori critici di successo del settore: la qualità

dell'assistenza; il prezzo del servizio; la puntualità e i tempi di attesa per le riparazioni.

E' chiaro che non possiamo pretendere di avere la stessa forza su "tutti i fronti", di essere i primi in tutto. Dobbiamo allora renderci conto di quali potranno essere, rispetto ai fattori di successo, i nostri "punti di forza e di debolezza", non dimenticando che essi non saranno tali in assoluto, ma in relazione alle abilità ed ai difetti dei concorrenti. Nella nostra futura impresa di riparazioni e assistenza autoveicoli si potrebbe riscontrare che gli addetti all'officina sono particolarmente bravi. Sarà questo, allora, un nostro **punto di forza**. Bravi ma, proprio per questo, da pagare bene. Da qui prezzi più alti di quelli della concorrenza. Ecco un nostro **punto di debolezza**.

Conoscere quali sono i nostri pregi e difetti principali ci servirà, in sostanza, a mettere a fuoco delle strategie compatibili con le nostre possibilità: se la nostra officina facesse una campagna pubblicitaria vantando prezzi imbattibili, ad esempio, commetterebbe un tragico errore. Avrebbe certo un maggior successo spiegando ai potenziali clienti che spendere un po' di più per avere un buon servizio di assistenza può essere un ottimo affare.



Come fare una prima analisi di mercato

Effettuare una analisi di mercato completa ed esaustiva nel settore in cui abbiamo scelto di competere non è semplice. Nell'ambito del Sistema camerale, tuttavia, sono disponibili vari strumenti per compiere uno studio preliminare di mercato: ad esempio il software “*Smart Marketing Plan*”, consultabile presso gli sportelli “Olimpo” e “Nuove Imprese” delle Camere di Commercio.

Questo strumento permette di definire le *combinazioni prodotto/mercato/tecnologia* attorno a cui costruire la nuova impresa. Consente inoltre di iniziare a valutare razionalmente le *dimensioni della nostra offerta*, in termini di prezzi e di volumi di produzione. Anche questi dati ci saranno molto utili quando affronteremo l'ultimo tratto del percorso, cioè quando dovremo redigere i bilanci previsionali del business plan.

Mai come in questo momento, poi, è bene guardare a “cosa fanno gli altri”. La banca dati *Copernico* ci può essere utile ancora una volta. Con Copernico, potremo avere un'idea delle principali componenti del *sistema competitivo* e del *sistema prodotto*, relativamente ad alcuni ambiti di attività economica.

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 (vedi riquadro).



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.;
- 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.

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*.



E' essenziale essere tecnologicamente avanzati?

«Tecnologia» non significa necessariamente utilizzo di strumenti sofisticati (elettronica, informatica, robotica, ecc.).

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.

Quindi, attenzione! Quando l'impresa nasce solo per «vestire» un'idea nata su tecnologie avveniristiche, certo potremo guadagnare molto, se tutto va bene, ma anche i vincoli ed i rischi da affrontare saranno assai numerosi.

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

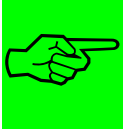
- *se costituire ex novo la struttura o acquisirne una già esistente;*
- *quale dimensione dargli;*
- *dove localizzarla;*
- *che veste giuridica assumere;*
- *come organizzare i fattori produttivi.*

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.

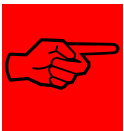
La scelta di *acquistare* un'azienda presenta naturalmente vantaggi e svantaggi.



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.

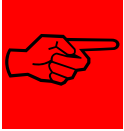


Gli svantaggi dell'acquisto. Il costo complessivo di una simile

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.

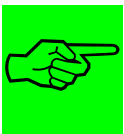
Diametralmente opposte le considerazioni che si possono fare sulla *costituzione* di una nuova azienda.



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 «ad hoc»*, 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.¹

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.

Il criterio ispiratore nella ricerca della dimensione ottimale deve essere quello della ricerca della massima *flessibilità* possibile: occorre creare una struttura in grado di adattarsi senza traumi al mutare delle condizioni esterne.

In genere, comunque, data la situazione di estrema vulnerabilità dall'azienda nei primi momenti di vita, è consigliabile agire con prudenza. Meglio *contenere le dimensioni all'inizio*, riservandosi di procedere ad eventuali ampliamenti solo quando l'impresa sia già avviata ed abbia dimostrato di poter sopportare nuovi investimenti.

Non importa stabilire subito qual è la dimensione ottimale dell'azienda. Ciò che è fondamentale, piuttosto, è impostare razionalmente il problema fin dall'inizio, predisponendo le condizioni per i successivi adattamenti.

- *L'ampliamento delle dimensioni iniziali, se opportunamente predisposto, è del tutto fisiologico.*
- *Un ridimensionamento obbligato rappresenta un fatto estremamente negativo, ed è il risultato di una pianificazione errata fin dall'origine.*

In certi casi, però, può essere preferibile sovra-dimensionare alcuni fattori produttivi: ad esempio, per certi impianti o macchinari può risultare difficoltoso realizzare successivamente gli ampliamenti necessari.

Le riserve di capacità produttiva che si vengono in questo modo a creare devono però avere «carattere funzionale», essere cioè sostenibili dal punto di vista economico e finanziario ed essere costituite in base ad una buona probabilità di utilizzo futuro.

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* (ad esempio la Legge «De Vito» concede finanziamenti alle nuove imprese giovanili nel Mezzogiorno);
- *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* (vedi riquadro).

Acquisto di un locale	
<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
è migliore 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	
<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
è migliore se si prevede di cambiare spesso sede	è peggiore se si prevede di mantenere la stessa sede per lungo tempo
il capitale non resta immobilizzato e può essere impiegato diversamente	il capitale impiegato non frutta in alcun modo
il canone pagato in un anno è deducibile dalla dichiarazione dei redditi	il canone da pagare è molto alto, specie nelle zone di prestigio delle grandi città



Dove andare se non si dispone di una sede

Una soluzione innovativa ed interessante al problema della localizzazione è rappresentata dagli «**incubatoi**». Si tratta di strutture concesse in locazione alle nuove imprese soprattutto in aree economicamente depresse.

Le neo-imprese ospitate nell'incubatore possono usufruire di un complesso di servizi comuni (*reception*, centralino telefonico, fotocopiatrici, sale riunioni, centri elaborazione dati, segreteria) e di assistenza e consulenza personalizzata (a livello amministrativo, finanziario, commerciale, giuridico, ecc.).

Questa formula consente un notevole contenimento dei costi di impianto.

La veste giuridica: impresa individuale o società?

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

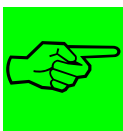
L'impresa può essere strutturata giuridicamente in modi diversi.

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*.

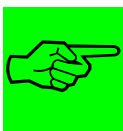


L'impresa individuale è un'impresa che fa capo a un solo titolare.

Chi promuove l'attività e ne è l'unico responsabile è l'imprenditore, il quale assolve le formalità richieste dalla legge «in nome proprio»: tutte le obbligazioni che nascono dall'attività fanno cioè capo alla sua persona, la quale rimane per i terzi (clienti, fornitori, collaboratori, finanziatori, fisco, ecc.) l'unico riferimento. In questa forma di conduzione il rischio d'impresa si estende a tutto il patrimonio personale dell'imprenditore.

L'impresa individuale può essere gestita anche con i propri familiari, secondo vari schemi giuridici (è anche possibile assumere dei familiari come dipendenti). Un'ipotesi interessante è quella dell'*impresa familiare* (art. 230 bis C.C.). In tal caso i familiari che lavorano nell'impresa non sono né dipendenti né soci dell'imprenditore, ma «*collaboratori*».

Sul piano giuridico l'impresa familiare rimane un'impresa individuale, in cui a far fronte alle obbligazioni verso i terzi è solo il titolare con il suo patrimonio.



Se due o più persone si accordano per svolgere insieme un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili, abbiamo un'**impresa collettiva**, cioè una **società** (art. 2247 C.C.).

Ogni socio ha l'obbligo di «*conferire beni o servizi*»: deve cioè dare un contributo alla società sotto una o più delle seguenti forme:

- denaro contante;
- crediti;
- beni in natura (locali, attrezzature, ecc.)
- prestazioni di lavoro (per alcuni tipi di società).

In genere questo accordo risulta formalmente da un documento chiamato «**atto costitutivo**», integrato in certi casi da un altro documento - lo «**statuto**» - che detta le regole generali per il funzionamento della società e degli organi sociali.

Nel caso dell'impresa collettiva quindi occorre:

- la stipula di un «contratto di società» tra due o più persone per lo svolgimento di un'*attività economica*;
- l'effettivo *esercizio comune* dell'attività da parte di coloro che sono intervenuti all'accordo: tutti i soci cioè partecipano in qualche modo, direttamente o indirettamente, alla gestione (anche se questa è affidata a qualcuno in particolare, ciò avviene pur sempre per volontà di tutti i soci).

Impresa individuale e società: vantaggi e svantaggi

In linea di massima, l'*impresa individuale* presenta i seguenti vantaggi:

- maggiore flessibilità e rapidità di decisione (che si riassumono nell'adagio «chi fa da sé fa per tre»);
- minori costi ed oneri di tipo amministrativo e contabile.

E' bene precisare, tuttavia, che *mentre si può essere soci di diverse società non si può essere titolari di più di una ditta individuale.*

Quindi, per esempio, chi decide di aggiungere ad un'attività artigiana (es. calzolaio) un'attività di commercio (es. vendita di scarpe) ed intenda esercitarle entrambe individualmente, *non potrà avere due ditte individuali*, ma si troverà ad avere *un'unica impresa con due attività*, con una serie di conseguenze sotto il profilo fiscale, contributivo ecc. che è sempre bene valutare attentamente *prima* di dare il via all'operazione.

Contrariamente a quanto accade per l'impresa individuale, la *società* consente di:

- condividere con altri il rischio e il peso delle scelte;
- acquisire capitali e lavoro necessari che, soprattutto all'inizio dell'attività, è difficile o rischioso reperire altrimenti.

Quando l'utile di gestione comincia ad essere significativo la società presenta anche vantaggi fiscali, consentendo la ripartizione del reddito in parti uguali tra i soci (cosiddetto *abbattimento dell'aliquota*: meno reddito imputato pro capite = meno tasse); nell'impresa familiare, invece, al titolare si deve comunque imputare la metà del reddito, e ciò riduce la possibilità di beneficiare dell'abbattimento dell'aliquota.

Optare per un'impresa individuale o collettiva, e scegliere in quest'ultimo caso un tipo di società piuttosto che un altro, non è una decisione da prendersi a cuor leggero: *una forma giuridica sbagliata può pregiudicare il successo dell'iniziativa*. Nel caso non si abbiano competenze dirette è opportuno rivolgersi a un professionista di fiducia.

L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

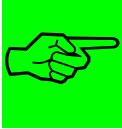
Qualsiasi prodotto o servizio è opera dell'uomo. Per questo un'attenta *gestione delle risorse umane* rappresenta spesso quel «qualcosa in più» che permette di raggiungere il successo. Un personale preparato e motivato, che si impegna nella produzione e dedica attenzione ai clienti, sarà certo apprezzato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



Come organizzare una nuova impresa di piccolissime dimensioni

Il modello di organizzazione aziendale più adatto alle nuove microimprese è la «**struttura semplice**», le cui caratteristiche 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.

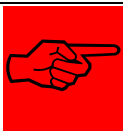
Spesso, infatti, gli imprenditori hanno due grandi difetti:

- non sono disponibili a delegare compiti e responsabilità ad altri;
- si innamorano a tal punto della propria azienda e dei propri prodotti, che non vogliono cambiarli anche quando è indispensabile.

Sono reazioni naturali e comprensibili, presenti nell'animo di ognuno di noi. Ma è necessario superare questa fase.

Se l'impresa cresce, l'imprenditore non avrà più il tempo per occuparsi di tutto, e se lo farà rischierà di commettere degli errori. Ed il suo

comportamento, comunque, sarà demotivante per i suoi collaboratori migliori.



Mai innamorarsi delle proprie idee

E' meglio non avere troppe idee "fisse", anche se si sono dimostrate valide in passato. Bisogna accettare le innovazioni, essere pronti a sperimentarle (senza però cadere nell'errore opposto, innamorarsi di tutto ciò che è «nuovo»).

Ma il primo difetto, l'incapacità di delegare, è più grave. Come evitarlo?

Fin dall'inizio, anche in presenza di una struttura organizzativa estremamente semplificata, è possibile delegare ai propri collaboratori dei compiti ben precisi ed affidar loro degli obiettivi da raggiungere.

Gli obiettivi dovranno essere discussi e condivisi da tutti.

Sarà compito dell'imprenditore, poi, valutare i risultati di ognuno, e di conseguenza premiarlo, in base ai risultati che ottiene.

Questo metodo di governo dell'impresa presenta molti vantaggi:

- è motivante per il personale, che si sente autonomo e responsabile;
- consente all'imprenditore di dedicare più tempo alle cose veramente importanti, di non perdersi nei particolari;
- favorisce le eventuali evoluzioni nel modello organizzativo, perché evita il trauma della perdita di potere da parte dell'imprenditore.

Attenzione, però! Bisogna stare attenti che gli obiettivi delegati siano coerenti con le finalità complessive 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. Ha un difetto: costa. Anche per questo, è bene avere comunque in azienda qualcuno che tenga almeno la contabilità.

Anche per quanto riguarda l'organizzazione dell'attività, è opportuno dare un'altra occhiata alla banca dati *Copernico*, nella sezione *sistema aziendale*. Potremo così formarci un'idea di quali sono le caratteristiche strutturali delle neo-imprese già avviate e delle modalità con cui sono organizzate le principali funzioni.

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*.

Il bilancio preventivo o “pro-forma”

Focalizziamo ora la nostra attenzione sulla terza parte del progetto d'impresa.

Diceva un grande filosofo che “i fatti sono il tribunale delle idee”. In questo percorso che rappresenta il processo di creazione di un'impresa, si può dire - parafrasando il filosofo - che “i numeri sono il tribunale dell'immaginazione”.

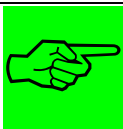
Nella tappa n. 3 abbiamo ipotizzato - tramite adeguati strumenti - il volume di attività da svolgere e le quantità di fattori produttivi da utilizzare. Ora dobbiamo verificare se le nostre ipotesi stanno in piedi dal punto di vista economico e finanziario. L'unico modo per farlo è “dare la parola ai numeri”, redigendo la parte finale e più importante del business plan: il **bilancio preventivo** (o **bilancio “pro-forma”**).

Che cosa significa “pro-forma”?

Il progetto d'impresa, naturalmente, non è definito sin dall'inizio né è immutabile: al contrario, costituisce una sorta di “*work in progress*”, caratterizzato dalla necessità di costante verifica, revisione ed adattamento delle ipotesi di partenza.

Creare un'impresa è, infatti, cosa graduale, da farsi passo dopo passo. Prima a livello di progetto, poi con il lavoro di tutti i giorni.

L'espressione "*pro-forma*" indica appunto che si tratta di una bozza non definitiva, di un lavoro in continuo divenire; almeno finché non saranno chiarite tutte le "zone oscure" del progetto e l'ipotesi di funzionamento dell'impresa nei primi tre anni di vita non apparirà al livello di rischio più basso possibile.



Come redigere il business plan

I dati da utilizzare per redigere le prime due parti del business plan, di carattere prevalentemente qualitativo, possono essere desunti da due software disponibili presso gli sportelli "Olimpo" e "Nuove Imprese" delle Camere di Commercio; "*Ulisse*" e "*Smart Marketing Plan*".

E per la stesura della terza parte, quella più importante? Senza adeguati strumenti, il percorso diventerebbe - per la maggior parte di noi - estremamente difficoltoso. La redazione del bilancio preventivo infatti è un processo articolato e caratterizzato da una intrinseca complessità tecnica. Questa fase è senza dubbio la più complessa e critica dell'intero processo di creazione d'impresa.

Il software "*Cartesio*", consultabile presso gli sportelli di cui sopra, ci offre una guida sicura per non perdersi in un mare di numeri. Passo dopo passo, attraverso semplici domande Cartesio ci aiuterà - dopo aver compreso alcuni concetti-chiave della gestione economico-finanziaria - a mettere le cifre giuste al posto giusto e ci permetterà di redigere il bilancio preventivo della nostra iniziativa.

Occorre tener presente che la redazione del bilancio preventivo si fonda su determinate *ipotesi* di svolgimento, in futuro, della gestione. Diventa perciò essenziale riuscire a valutare che cosa accadrebbe alla nostra impresa nel caso in cui le ipotesi formulate non dovessero, o dovessero solo in parte, realizzarsi.

Proprio a questo fine un modulo di Cartesio mette a disposizione un set di strumenti immediatamente comprensibili e utilizzabili per compiere *simulazioni* sul preventivo d'impresa.

Le risorse finanziarie iniziali

A questo punto dobbiamo porci un problema non da poco: i soldi per partire. Qualunque progetto imprenditoriale, anche il meglio congegnato, non vale nulla se mancano i mezzi finanziari per realizzarlo.

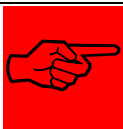
Come è noto il problema del reperimento delle *fonti finanziarie* è uno dei più importanti, se non il più critico, sia nella fase di nascita che in quella di consolidamento delle imprese.

Per prima cosa dovremo stimare con ragionevole approssimazione di quanti soldi avremo bisogno per fare quello che abbiamo deciso. E' questo un passaggio cruciale nella redazione dello stesso bilancio preventivo. Anche qui gli strumenti disponibili presso gli sportelli delle Camere di Commercio ci vengono in soccorso, consentendoci di quantificare il fabbisogno finanziario associato alla nostra idea.

Una volta stabilito quanti soldi ci servono e per che cosa, dovremo metterci alla ricerca delle fonti di finanziamento più appropriate e più convenienti. Naturalmente possiamo chiedere un prestito alla nostra banca, ma si tratta

di una strada non agevole (di solito gli istituti di credito non concedono prestiti con troppa facilità) e non particolarmente economica (gli interessi sono piuttosto elevati).

Un'altra soluzione può essere quella di prendere in considerazione anche eventuali provvidenze od *agevolazioni* erogate a diversi livelli (europeo, nazionale, locale).



L'impresa fondata sulle agevolazioni è destinata al fallimento

E' un grave errore basare in massima parte il progetto d'impresa su finanziamenti esterni, anche se di carattere agevolato: le provvidenze sono e devono restare accessorie, per due motivi:

- la durata delle agevolazioni è limitata: quando queste hanno fine, l'impresa deve essere in grado di sostenersi con le proprie forze;
- in genere il grado di rischio è tanto più elevato quanto più è alta la percentuale di risorse finanziarie esterne impiegate nell'impresa (sia che derivino dal credito ordinario sia che provengano da quello agevolato).

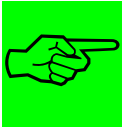
In ogni caso, non è facile trovare informazioni adeguate sulle leggi di agevolazione.

Occorre considerare che la mera raccolta delle normative esistenti, pur estremamente impegnativa, non è sufficiente ad assicurarci le informazioni necessarie a risolvere concretamente i nostri problemi di finanziamento. Anzi, è decisamente fuorviante.

Il settore delle agevolazioni è soggetto infatti ad una produzione legislativa:

- *quantitativamente ingente*;
- *a vari livelli* (comunitario, nazionale, regionale e, in vari casi, anche provinciale);
- *con misure variabili* a seconda di vari fattori (localizzazione, forma giuridica, settore di attività, investimento da finanziare, ecc.);
- *“a ragnatela”*, in cui ogni provvedimento si richiama ad altri e forma un *intreccio normativo estremamente complesso*, che comprende una o più leggi a vari livelli, altre leggi modificative di quelle, regolamenti di attuazione, circolari ministeriali ed interministeriali, provvedimenti degli Istituti o degli Enti che materialmente gestiscono le agevolazioni e perfino consuetudini non scritte degli organismi erogatori o gestori degli interventi;
- *con validità operativa limitata*, per scadenza dei termini di presentazione delle domande o per esaurimento dei fondi a disposizione (in entrambi i casi, spesso a breve o a brevissimo termine), *o addirittura nulla* per assenza di regolamenti applicativi.

Molte delle informazioni necessarie per accedere alle agevolazioni (soprattutto quelle sull'operatività dei provvedimenti) non compaiono peraltro in alcun documento ufficiale e sono di difficile o incerta reperibilità.



Dove trovare le informazioni “giuste” sulle agevolazioni

Nel settore delle agevolazioni finanziarie, consultare i puri e semplici testi di legge - come avviene nelle normali banche dati - non è di alcuna utilità. E' necessario invece avere un *quadro sintetico delle opportunità realmente esistenti per il nostro tipo di azienda, localizzata in una certa zona e con determinati obiettivi*.

Occorre inoltre che tale sistema sia *aggiornato in tempo ragionevolmente breve* (non “in tempo reale”, come si usa dire, perché esistono comunque tempi tecnici non comprimibili per la verifica e l'immissione dei dati).

A questo scopo il Sistema camerale fornisce diverse *banche dati telematiche*, consultabili gratuitamente presso gli sportelli “Olimpo” e “Nuove Imprese”.

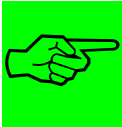
Infine, anche nella fase di redazione del bilancio preventivo è utile dare un'ultima occhiata a “cosa fanno gli altri”, sempre avvalendosi della banca dati *Copernico*. Potremo così avere informazioni utili per orientare talune scelte di gestione, che sono connesse direttamente ai bilanci previsionali che stiamo redigendo. Ad esempio Copernico potrà dirci quali sono le dilazioni di pagamento verso i clienti mediamente praticate dalle imprese che operano nel tuo settore. Riportando questo dato nei bilanci previsionali, potremo osservare variazioni anche molto significative nell'analisi di fattibilità della nostra impresa.

6. Il punto di arrivo: come acquisire le informazioni mancanti

Siamo giunti alla fine del nostro tragitto. Tuttavia non siamo ancora pronti per avviare l'impresa. Per quanto chiaro e schematico sia stato il percorso, ci saremo accorti che ci mancano ancora tante competenze per riempire le "zone oscure" del piano d'impresa (ad es. insufficiente conoscenza dei mercati di sbocco o di approvvigionamento, particolari problematiche fiscali legate al tipo specifico di attività, ecc.) e per lanciarci nel vero e proprio varo dell'attività.

Per colmare le nostre carenze conoscitive, senza perdere tempo prezioso, è possibile:

- partecipare a corsi di formazione su ben determinate tematiche aziendali;
- avvalerci della consulenza personalizzata di esperti;
- consultare banche dati specifiche (vedi riquadro).



Come colmare i “vuoti di competenza”

Il Sistema camerale mette a disposizione una serie di banche dati ad hoc per informare adeguatamente l’aspirante imprenditore in questa fase del percorso:

- la banca dati “*Arco*” sui corsi di formazione per il lavoro e l’occupazione (indirizzo www.asseforcamere.it/olimpo);
- la banca dati “*Rata*” sui consulenti qualificati nel settore dei servizi di consulenza alle imprese (indirizzo www.asseforcamere.it).
- la banca dati “*Excelsior*”, a cura di Unioncamere, sui dati occupazionali e le figure professionali richieste dal mercato del lavoro (indirizzo www.unioncamere.it).

Arco è una banca dati delle imprese e degli enti che organizzano e realizzano corsi di formazione imprenditoriale, manageriale e professionale. Il software consente di accedere rapidamente alle informazioni sui corsi esistenti, l’attivazione e le modalità di partecipazione. E’ anche uno strumento di lavoro per tutti coloro che si occupano di formazione: fornisce infatti un panorama ampio e dettagliato degli operatori e delle tendenze emergenti nel settore. In sostanza, Arco si propone di essere una fotografia accurata e costantemente aggiornata del mondo della formazione.

In particolare, le informazioni disponibili nella banca dati sono:

- gli *enti* che producono e offrono formazione per il lavoro;
- le *sedi* operative degli enti;

- i *corsi* di formazione per il lavoro offerti dagli enti;
- i *moduli* didattici dei corsi.

Attraverso la *navigazione* è possibile accedere in modalità ipertestuale alle informazioni contenute, seguendo la struttura logica dei dati e la loro collocazione geografica; attraverso il *motore di ricerca* si possono selezionare enti e corsi secondo propri criteri di interesse.

Rata - acronimo per “*Repertorio Autoreferenziato Terziario Avanzato*”, è una banca dati aperta che contiene informazioni sui soggetti che operano nel settore dei servizi di consulenza e formazione alle imprese.

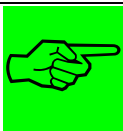
Si tratta di uno strumento disponibile su Internet, al momento del tutto gratuito e volontario, promosso da Unioncamere e realizzato e gestito da AsseforCamere.

La funzione principale di Rata è quella di creare un punto d’incontro tra domanda ed offerta di servizi consulenziali, contribuendo a favorire elementi di trasparenza, competizione e qualità tra le piccole e medie imprese e le realtà esistenti che operano nel settore.

L’adesione e l’aggiornamento delle informazioni contenute nelle schede del Repertorio sono a cura esclusiva del soggetto iscritto, che può così farsi conoscere da tutti i potenziali fruitori (imprenditori od aspiranti tali) per offrire i propri servizi di consulenza personalizzata (ad es. su contabilità, fisco, marketing, organizzazione, promozione e comunicazione, ecc.).

Excelsior - basato sui dati del Registro delle Imprese - fornisce una stima dell’offerta di lavoro relativamente a figure professionali, titoli di studio, età, tipo di contratto proposto, ecc. La ricerca può essere fatta a vari livelli

(nazionale, regionale e provinciale) e le previsioni coprono un arco temporale di 18-24 mesi.



Dove trovare i dati sulla “natalità” e “mortalità” delle imprese

Un link di particolare interesse è **Movimprese**, un sito Infocamere che fornisce dati statistici trimestrali sulla *natalità* e *mortalità* delle imprese. Il sito rileva la numerosità e la distribuzione sul territorio provinciale, regionale e nazionale di tutti i soggetti economici iscritti al Registro delle Imprese. I fenomeni demografici - analizzati per *settore di attività* e per *forma giuridica* - sono organizzati in due grandi insiemi:

- una banca dati *on line* interrogabile in tempo reale per ottenere tabelle provinciali, regionali e nazionali a partire dal 1995;
- un archivio storico contenente le elaborazioni trimestrali e annuali, sempre a partire dal 1995.

La “casa delle imprese”: la Camera di Commercio

Questo percorso guidato ha permesso - speriamo - di prendere confidenza con i tanti problemi legati all’avvio di una nuova impresa. Per approfondire tutte queste problematiche e per utilizzare gli strumenti software di cui si è parlato, è possibile rivolgersi agli sportelli “Olimpo” e “Nuove Imprese” della propria **Camera di Commercio** (v. sito www.camcom.it): i servizi della Camera ci aiuteranno a far nascere (e a far crescere) la nostra impresa.

Sommario

Introduzione	2
1. La valutazione delle attitudini imprenditoriali	5
Imprenditori si nasce o si diventa?	6
2. La definizione dell'idea imprenditoriale	10
3. L'analisi del mercato e del prodotto	16
Il mercato: a chi vendere	16
Il prodotto: cosa vendere	20
4. L'organizzazione dell'azienda	24
L'azienda: come produrre	25
La veste giuridica: impresa individuale o società?	32
L'organizzazione e la gestione delle risorse umane	36
Le funzioni aziendali	39
5. La redazione del piano d'impresa	43
Cosa contiene il business plan	44
Il bilancio preventivo o "pro-forma"	46
Le risorse finanziarie iniziali	48
6. Il punto di arrivo: come acquisire le informazioni mancanti	52
La "casa delle imprese": la Camera di Commercio	55