

Pier Luigi Giannachi

**UN SOGNO NEL CASSETTO
O UNA NECESSITÀ:
DIVENTARE IMPRENDITORI**

con il patrocinio della C.C.I.A.A. - Lecce



... migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli. E' la vocazione naturale che li spinge; non soltanto la sete di denaro. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste, ampliare gli impianti, abbellire le sedi, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno. Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie e investono tutti i loro capitali per ritrarre spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impieghi...

LUIGI EINAUDI

I sistemi economici mondiali hanno subito, nel corso dell'ultimo decennio, rapidi mutamenti, contestualmente all'allargamento dei mercati e degli scenari produttivi.

Tali stravolgimenti hanno coinciso, in Italia (così come in molte altre nazioni), con la crisi del lavoro inteso quale "posto fisso" ed hanno condotto alla dilatazione delle forme di cosiddetto "autoimpiego".

Pertanto, l'imprenditorialità si va sempre più connotando quale fattore di crescita economica e di equilibrio sociale, attraverso la creazione di ricchezza e benessere diffusi.

In questo ambito il testo redatto dal collega, Dott. Pier Luigi Giannachi, si colloca quale indispensabile guida per i neo imprenditori, nella fase preliminare alla creazione d'impresa.

ANTONIO TAMBORRINO

Dottore Commercialista

*Presidente del Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti*

L'imprenditore è obbligato a conoscere quali sono i requisiti della propria impresa affinché sia vincente sul mercato.

Il Collega Dott. Giannachi ha affrontato i principali adempimenti dell'impresa allo scopo di contribuire alla migliore conoscenza del mondo imprenditoriale.

Il lavoro raggiunge ampiamente e con buona efficacia gli obiettivi fissati.

Il Presidente
Ordine dei Dottori Commercialisti di Lecce
SEN. DOTT. ROSARIO GIORGIO COSTA

PRESENTAZIONE

Da tre anni il nostro Istituto Comprensivo, in collaborazione con l'Ordine dei Commercialisti della Provincia di Lecce, realizza il **"PROGETTO 2000: CULTURA D'IMPRESA"** per i ragazzi frequentanti l'ultima classe della Scuola Media.

Sin dal primo anno abbiamo aderito con entusiasmo alla proposta, nella convinzione che nell'attività di Orientamento organizzata per gli allievi in uscita dalla nostra Scuola non dovesse mancare, accanto ad una adeguata informazione sulle caratteristiche dei vari indirizzi di studio delle Scuole Superiori, una **"FINESTRA"** per uno sguardo al mondo del lavoro, dell'impresa, per cogliere le caratteristiche fondanti del fare **IMPRESA** in una società complessa che si evolve incessantemente.

Una società che ha necessità di organizzare nuovi e migliori **SERVIZI** per rispondere ai tanti e nuovi bisogni per una migliore qualità della vita, che stimola le nostre capacità creative per coltivare e realizzare nuove **IDEE**, lette e da interpretare come la più importante risorsa dell'uomo e grande capitale dell'umanità.

E la nostra provincia e la Grecia salentina stanno dimostrando di essere una fertile terra per lo sviluppo delle idee imprenditoriali (i dati sul Prestito d'Onore e sulla diffusione delle piccole imprese ne sono una testimonianza) capaci di coniugare cultura, turismo, agricoltura, valorizzazione dei beni culturali - paesaggistici - naturali per uno sviluppo compatibile e rispettoso delle tradizioni e dell'identità grecanica.

Il lavoro del Dott. Pier Luigi Giannachi, che ha svolto per tre anni attività di consulenza e di docenza presso la nostra scuola sulla cultura d'impresa, deve essere letta con molta attenzione dai ragazzi e conservata per una seconda lettura a conclusione degli studi superiori per una eventuale ispirazione, riflessione e guida per la costruzione di un'impresa.

La pubblicazione è interessante perché, oltre a consigliare come fare impresa, permette di indagare sui motivi e sulle proprie propensioni individuali a fare impresa.

Infine voglio esprimere apprezzamento per la sottolineatura costante fatta nella pubblicazione dell'importanza della creatività per la nascita e lo sviluppo di un'impresa; creatività che è sempre presente nel lavoro e nell'impostazione metodologica delle attività didattiche della nostra scuola, convinti come siamo che se la creatività non si può insegnare, la si può comunque agevolare e facilitare attraverso un atteggiamento che valorizza il pensiero divergente, all'interno di un ambiente educativo di apprendimento democratico, aperto all'altro e disponibile all'ascolto.

Ringrazio, pertanto, l'Ordine dei Dottori Commercialisti e il Dott. Pier Luigi Giannachi per l'impegno profuso in questo Progetto, che è stato molto apprezzato e che sicuramente ha permesso una buona semina di spunti che solleciterà le nuove generazioni a scrutare dentro di sé per scoprire una bella IDEA e anche a realizzarla.

DR. LUIGI MARTANO

L'IMPRENDITORIALITÀ DIFFUSA COME FATTORE DI SVILUPPO

La creazione d'impresa rappresenta uno dei più efficaci fattori di sviluppo economico-occupazionale di un territorio. La crescita dell'occupazione e la sua tenuta derivano, infatti, in larga misura dal tessuto di piccole e piccolissime imprese che caratterizza il sistema produttivo del nostro Paese, all'interno del quale il 98% delle imprese esistenti è classificabile come piccola impresa.

La cultura italiana dell'indipendenza e del "far da sé", fortemente collegate inoltre al ruolo centrale della famiglia, hanno contraddistinto il nostro sistema imprenditoriale, che risulta essere frammentato, di carattere locale, di dimensioni medio-piccole, e con unità molto intrecciate tra loro. Questo tipo di imprenditorialità può generare, a seconda dei casi, ricchezza e occupazione ed essere quindi fattore di sviluppo, o viceversa, sistema passivo di una economia assistita. Le nuove imprese risultano pertanto indispensabili a creare occupazione. Tra l'altro è evidente che proprio alle piccole e non alle grandi imprese è dovuta la maggior parte di nuovi posti di lavoro e la crescita economica nazionale.

Così, alla teoria che solo le grandi imprese possano coprire un ruolo fondamentale nell'economia, si è sostituita oggi quella per la quale tanto le piccole quanto le grandi attività possono risultare economicamente importanti, seppure con diversi ruoli. Inoltre, la nascita di nuove imprese determina occupazione anche nei periodi di crisi perchè molti disoccupati tentano di avviare nuove iniziative autonome come via di uscita ad una situazione di difficoltà occupazionale. In proposito si diffonde sempre più la consapevolezza delle ridotte possibilità legate alle attese, spesso contrassegnate da fatalistica rassegnazione, del cosiddetto "posto fisso". Di conseguenza, la nuova via al lavoro è soprattutto rappresentata da attività autonome da svolgere con creatività. Ciò sicuramente contribuirà a contrastare la disoccu-

pazione grazie alla opportunità di nuovi lavori, che negli anni a venire si potranno sviluppare.

A nessuno sfugge come le grandi imprese hanno ridotto o al più mantenuto i livelli occupazionali, mentre le piccole e medie, nonché le nuove, hanno generato in modo consistente nuova occupazione e gli esperti di economia sono certi che questa tendenza continuerà in un prossimo futuro.

Si può quindi affermare che la diffusione dei valori della cultura imprenditoriale all'interno della società ha messo fortemente in evidenza un crescente orientamento positivo, dal punto di vista sia politico sia economico-sociale, verso il cosiddetto self-employment cioè "il lavorare per se stessi".

Soprattutto nella fase iniziale, durante la quale i rischi sono sicuramente superiori ai potenziali ricavi di un'attività ancora incerta, le imprese nascono con strutture estremamente ridotte e gli imprenditori sono spesso professionisti che agiscono sotto la forma giuridica di impresa. Nonostante questo, il self-employment non è più considerato come in passato, un'attività residuale, bensì un'alternativa reale al lavoro dipendente cui, prima o poi, la persona si può dedicare avendone adeguate soddisfazioni.

Il terreno della microimprenditorialità e della imprenditorialità diffusa, tra l'altro, è meritevole di attenzione in quanto particolarmente fertile per la creazione d'impresa. Infatti, coloro che gestiscono imprese di piccolissime dimensioni o ditte individuali, hanno, per forza di cose, familiarità con tutte le funzioni aziendali, sono conseguentemente in continuo contatto diretto con tutti gli aspetti del business, e sanno esattamente cosa sta accadendo in ogni area della gestione aziendale.

Per questa ragione, essi si trovano in un'ottima posizione per individuare direttamente nuove idee imprenditoriali da valorizzare con una nuova impresa o con una differenziazione del loro business.

IL MITO DEL POSTO FISSO

Nei prossimi anni il dedicarsi ad attività di carattere autonomo diverrà quindi l'obiettivo di tutti coloro che, espulsi dalle aziende, non potranno far leva su prospettive di reinserimento come dipendenti. Tale processo tuttavia non sarà né immediato né garantito e, per faci-

litarlo, sarà indispensabile focalizzare l'interesse sulle capacità personali e sulle vocazioni dei singoli aspiranti imprenditori. Per tale motivo acquisteranno sempre maggiore importanza tutte le attività di autorientamento e di servizio alla nuova imprenditorialità. Lo scopo dei servizi a favore della piccola impresa sarà dunque quello di consentirle di posizionarsi in breve tempo nell'area centrale, quella del successo.

Tramontato il mito del posto fisso, bisogna sottolineare che l'economia sta sempre più passando da un sistema fortemente incentrato sull'attività industriale alla cosiddetta economia postindustriale, basata tendenzialmente sul sistema di servizi, sulla imprenditorialità autonoma e diffusa.

Il sistema di servizi ha avuto negli ultimi decenni, tanto in America quanto nell'insieme dei paesi industrializzati, una fortissima diffusione perchè sicuramente è quello che più si adatta ad attività imprenditoriali diffuse, alla creazione di microimprese o al self-employment. Inoltre solo in questo sistema è possibile avviare imprese "without capital" cioè senza capitale o con capitale minimo.

Ciò grazie alla maggiore importanza che si attribuisce, per il funzionamento e la gestione dell'impresa stessa, all'intelligenza delle persone- quindi alla loro capacità di tradurre conoscenze in validi prodotti e servizi - più che nei beni strumentali che negli ultimi anni si presentano fortemente innovati e differenziati.

PERCORSI PRE-AZIENDALI

L'ipotesi di fondo, che deriva dalla esperienza di ricerca e di diretta operatività, è che l'imprenditorialità sia, nella sostanza, una capacità umana universale, e che imprenditore, date alcune condizioni di scenario, possa essere chiunque.

Ciò premesso, possiamo ridurre le vie dell'imprenditorialità a tre principali a seconda che ci si arrivi inseguendo un sogno, sospinti dalla necessità e per piccoli passi. Possiamo chiamare tali vie rispettivamente Dreamway (Via del Sogno), Oneway (Unica Via), Bestway (Migliore Via).

La Dreamway ha alla sua base una idea: fare qualcosa, anche semplicemente mettersi in proprio. All'inizio può sembrare solo una chi-

mera, una fantasia irrealizzabile, poi con il tempo, il desiderio di vedere il proprio sogno trasformarsi in realtà diviene sempre più un'esigenza, quella di gettarsi nell'avventura e nei rischi che comporta, o viceversa il rifiuto, qualora il sogno si sia trasformato col passare del tempo in incubo.

La Oneway è la strada percorsa da coloro i quali, espulsi o respinti dal lavoro dipendente, si orientano verso l'unica e ultima alternativa possibile: l'avventura imprenditoriale. Il rischio di chi percorre tale via è dettato dalla mancanza di una vera vocazione imprenditoriale, o semplicemente di idee e fiducia in tale scelta, la quale spesso non solo viene vissuta passivamente e con un senso di condanna, ma è anche dettata da una sola, insufficiente, motivazione: poter dire a se stessi e agli altri "le ho provate proprio tutte".

La Bestway è la via di chi comincia quasi senza accorgersene, di chi non ha la totale consapevolezza della possibilità di concretizzare quella che pare una semplice idea. Nel tempo che avanza dal lavoro, da soli o con qualche amico, si è messo in piedi qualcosa, un po' per gioco un po' per arrotondare. Ma a un certo punto questo "qualcosa" cresce e acquista una veste sempre più consistente. È un'idea che prende il vento e vorrebbe navigare oppure ci si ritrova con un piede sulla barca e uno sul molo con il rischio di finire in acqua. E, come nella precedente situazione, prima che sia troppo tardi, bisogna scegliere. Qualunque sia tra queste la via che si vuole percorrere verso l'imprenditorialità, tre sono le tappe da affrontare: creatività, coerenza e fattibilità.

La creatività è una tappa di preparazione, una ginnastica mentale che chiama all'appello quelle risorse radicali che si trovano – per quanto in misura diversa – in ogni essere umano: la capacità di affrontare l'ignoto e di inventare cose nuove. Coloro che maggiormente necessitano di sviluppare qualità creative risultano essere gli appartenenti al popolo della Oneway: se si fa parte di questo gruppo, il primo aspetto che occorre rafforzare sarà quindi la fiducia in se stessi e la motivazione.

La coerenza può essere definitiva come la tappa della verifica preliminare: un confronto fra l'idea (o quel tanto che ne esiste già) e l'interprete che dovrà sviluppare, un'occasione anche per riflettere su cos'è un'impresa e che cos'è un imprenditore. Se si viene dalla Dream-

way come prima fase di sviluppo dell'idea imprenditoriale occorrerà verificare la coerenza dell'idea con la propria personalità.

La fattibilità è la tappa che sviluppa l'idea di un piano organico dettagliato per fare emergere – e risolvere – i problemi, per identificare i vincoli, per tracciare un concreto programma di lavoro. Se si è nella Bestway, avendo sostanzialmente già sviluppato una buona dose di fiducia in se stessi e nella propria idea e avendone valutato la coerenza essenziale perché si riveli concretizzabile, bisognerà, per cominciare, liberarsi da sclerosi scolastiche e professionali, imparando a non scartare a priori aspetti quali l'impulsività e la fantasia che talora possono risultare produttivi.

UN'IDEA DI BUSINESS PUÒ DIVENTARE UN PROGETTO?

L'idea imprenditoriale è fondamentalmente la sintesi di un insieme di riflessioni, esperienze, stimoli e aspirazioni, ed è, al tempo stesso, il cuore del progetto; se l'idea è errata tutto ciò che ne consegue è logicamente e probabilisticamente sbagliato. Molte sono le probabilità di insuccesso. Soprattutto nei settori a forte frammentazione di impresa, l'idea imprenditoriale non necessariamente deve essere di carattere innovativo. Ci possono essere anche nuove iniziative in settori già caratterizzati da ampia presenza imprenditoriale, oppure idee di business che imitano prodotti o servizi già esistenti. In effetti, in tutti i mercati vi è un fisiologico turn over e quindi ci sono imprese che ne rimpiazzano altre, continuando a produrre beni o servizi più o meno simili.

L'innovazione non deve essere di carattere radicale, ma può anche essere di carattere incrementale o non rivolta al prodotto; l'innovazione infatti, può essere concentrata o sul modo di erogare il prodotto/servizio o sull'organizzazione stessa dell'impresa, agendo quindi più sul lato dei costi che sul lato del prodotto, ma garantendo comunque una maggiore competitività. Liberato quindi il campo dalla necessità di avere idee assolutamente originali, è opportuno osservare l'altra faccia della medaglia: cioè il fatto che normalmente le idee veramente innovative, quelle cioè che propongono qualcosa di nuovo sul mercato, sono anche le idee più proficue.

Di solito vi è un rapporto proporzionale fra grado di rischio e profittabilità dell'idea. L'aspirante imprenditore è sempre di fronte alla scelta fra un'attività imprenditoriale più tradizionale e più affermata sul mercato, ma rapportata a un grado di profittabilità più basso, e una attività innovativa, caratterizzata da aspetti di novità non solo del prodotto ma anche dell'organizzazione, molto più rischiosa, ma anche con più alte possibilità di profittabilità. Una caratteristica tipicamente imprenditoriale è la capacità, appunto, di saper trasformare una semplice idea in un vero e proprio progetto d'impresa. Per giungere a questo risultato bisogna mettere in campo due fondamentali abilità: da un lato la creatività che va continuamente coltivata e alimentata e, dall'altro, la capacità di razionalizzazione che comporta una lettura realistica del contesto ambientale del mercato e della tecnologia entro il quale l'idea andrà a collocarsi.

E' evidente che una persona creativa in senso letterario o artistico non necessariamente sarà anche un buon imprenditore. L'imprenditore non innova creando idee, ma riconosce il valore, la reale fattibilità, le potenzialità di sviluppo e sfruttandole. Da ciò ne consegue che l'imprenditore è colui che riesce molto efficacemente a far convivere nella propria personalità sia il momento caldo della creatività sia il momento freddo della razionalizzazione e della validazione.

Il luogo fisico dove questa sintesi trova la sua più naturale espressione e concretizzazione è il progetto d'impresa. Ne consegue che un primo indubbio banco di prova sul quale si dovrà dare atto della capacità imprenditoriali è costituito proprio dalla redazione del "business plan".

Ecco perché, se da un lato il voler mettersi in proprio può essere un sogno coltivato da tempo, l'idea imprenditoriale al contrario non può essere un sogno, anzi deve essere qualcosa di molto reale.

Per arrivare al progetto d'impresa, dall'idea si deve preventivamente passare all'analisi di coerenza tra business in una data situazione di mercato e le caratteristiche dell'imprenditore (stabilire come e quanto collimano). I risultati che se ne ricavano saranno: sul versante del business, i fattori di successo dell'idea; sul versante dell'imprenditore, il profilo personale richiesto. Sarà possibile così verificare quanto coincidano i fattori di successo con lo stato dell'ambiente/mercato, e il profilo richiesto con le qualità possedute.

E' bene chiarire subito che non si avrà mai una corrispondenza perfetta: il divario tra fase e fattori, tra profilo e qualità ci dirà quali sono le principali attenzioni che dovremo usare nello sviluppo dell'idea, le qualità personali da promuovere, il profilo da dare all'impresa.

In tutto questo discorso un concetto, probabilmente, ha bisogno di un approfondimento: quello di fase evolutiva del business, inteso come attività imprenditoriale relativa a un prodotto/servizio specifico (produzione di occhiali, servizi di consulenza contabile, eccetera).

IL BUSINESS PLAN

Nella problematica della creazione di una nuova realtà d'impresa viene impiegato, in una misura sempre crescente, come metodo risolutivo, un processo decisorio-applicativo e analitico nel riprodurre virtualmente il *modus operandi* dell'impresa nascente. Questo processo, in via anteriore, viene svolto attraverso la compilazione di un business plan detto anche piano strategico d'impresa o studio di fattibilità. Esso si configura in una pluralità di valutazioni relative a molteplici aspetti della gestione di una azienda; abbraccia l'analisi nel maggior raggio possibile, includendo gli aspetti strategici, tecnici, tecnologici, logistici, economico-finanziari. Risulta una guida dei legami (logici, temporali e funzionali) che intercorrono nella valutazione e scelta di una strategia economicamente ottimale.

Scegliere, infatti, di entrare in un determinato settore d'attività (impiegando capitali, risorse tecniche ed umane) richiede un'intensa attività di studio e programmazione tecnico-economico-finanziaria e di marketing, che deve essere formalizzata in un apposito piano, appunto il business plan.

Il gruppo imprenditoriale, di fatto, analizza in via preventiva gli aspetti (strategici e operativi) che caratterizzano l'azienda nelle fasi di start-up.

È opportuno considerare, dapprima, gli aspetti chiave:

- obiettivi imprenditoriali e individuazione della strategia complessiva aziendale;
- definizione dell'area strategica di affari (A.S.A.) e strategia di penetrazione nel mercato;
- programmazione operativa della gestione, attraverso la costruzione di un piano di investimenti, di marketing e di produzione, la

progettazione della struttura organizzativa e la pianificazione economico-finanziaria;

- controllo preventivo.

Attraverso l'analisi di tutti questi aspetti, il gruppo imprenditoriale è messo nella condizione di poter esprimere un giudizio preventivo di fattibilità complessiva della nuova impresa. La costruzione di un Business Plan favorisce, nei promotori dell'iniziativa, un apprendimento dei processi che aumenteranno le chances di successo della nuova attività imprenditoriale.

Il business plan, in sostanza, è un documento che serve a delineare il quadro di un'azienda nell'arco di un determinato orizzonte temporale (si va da un anno a tre/quattro anni) consentendo di fornire una vera e propria "radiografia" della situazione dell'azienda nel suo complesso. Proprio per questo, la sua stesura, deve essere particolarmente curata ed esaustiva, sia nel contenuto sia nella forma di presentazione: le notizie e le idee in esso contenute devono essere precise, dettagliate, ma al tempo stesso anche innovative ed accattivanti.

Chi redige un business plan deve, infatti, tener presente che l'interlocutore potrebbe leggerne decine ogni settimana, quindi, un documento prolisso, lungo e noioso potrebbe disinteressare completamente.

Certamente da non sottovalutare è poi l'aspetto formale: l'impostazione grafica, la cura del layout di pagina, la forma grammaticale e ortografica, aspetti tutti che possono contribuire, anche in maniera determinante, a fornire un quadro positivo o negativo della realtà aziendale.

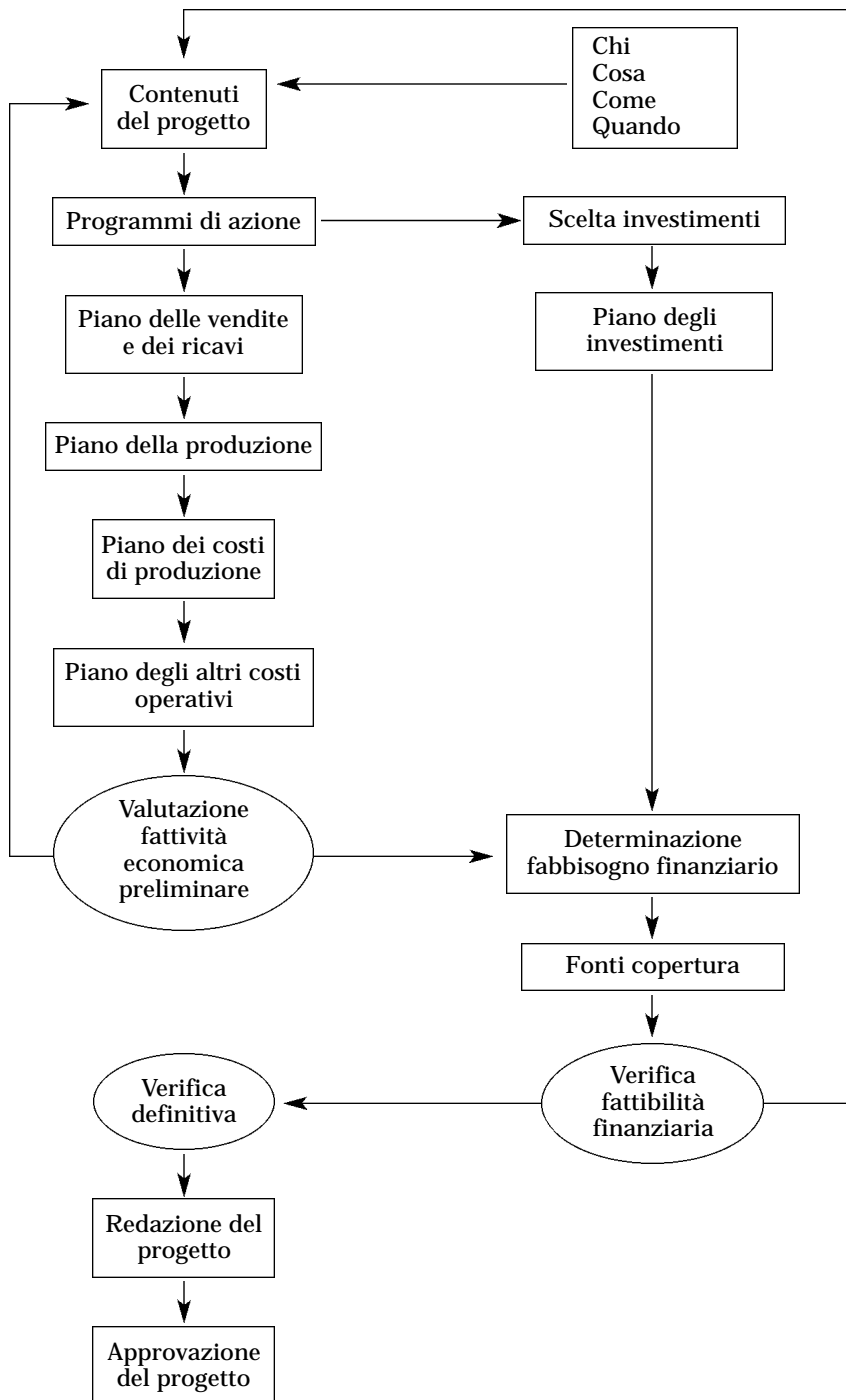
Nell'ambito operativo, si possono individuare diverse caratteristiche del business plan considerandolo:

- nella funzione di **pianificazione e gestione d'impresa**, il business plan serve soprattutto a stabilire una linea di orientamento unitaria e coerente con tutti i livelli dell'impresa. Naturalmente, nella stesura del business plan sono avvantaggiate le imprese già avviate, in quanto possono basare le loro analisi su serie storiche ed esperienze ben consolidate; i dati utilizzati provengono da tutte le aree funzionali dell'impresa, il che fa comprendere come esso sia un utilissimo strumento, per far emergere i problemi e le idee già in sede di pianificazione strategica. Esso deve costantemente essere sottoposto a revisione perché lo scenario interno all'azien-

da, così come le condizioni esterne, possono mutare da un momento all'altro;

- nella costante opera di **verifica e aggiornamento**, che è il presupposto indispensabile per la verifica dello scostamento, tra i risultati attesi e quelli effettivamente raggiunti dall'azienda. In questo senso, sicuramente è fondamentale la sezione del business plan dedicata al piano finanziario: analizzando e misurando gli scostamenti per ciascuna business unit, il management può trarre fondamentali informazioni, non solo sul semplice aggiornamento del business plan stesso, ma anche sulle linee operative dell'impresa. Proprio per questi motivi risulta fondamentale fare delle proiezioni il più possibile "realistiche", in modo da non deludere le aspettative. I possibili finanziatori, infatti, sono sicuramente più attratti da risultati in linea con le previsioni o addirittura superiori alle previsioni, rispetto a risultati distanti dalle performance previste;
- nella necessità del **reperimento delle risorse finanziarie** è forse la necessità più importante che spinge le imprese alla redazione di un business plan. Come già accennato infatti, lo strumento programmatico fornisce una fotografia dell'impresa nel suo complesso, sia dal punto di vista organizzativo e gestionale, sia dal punto di vista strategico, consentendo ai potenziali finanziatori, di avere un quadro esaustivo delle possibilità di business. Proprio per questo motivo, spesso le aziende si rivolgono a professionisti esterni per la stesura del business plan. Infatti, è buona norma chiedere consiglio a persone esperte e comunque in grado di esprimere un giudizio oggettivo, al di fuori degli interessi dell'azienda stessa. Inoltre un professionista può essere di aiuto per mettere in evidenza gli aspetti più particolari; i problemi che magari all'imprenditore possono sembrare insignificanti, per ridimensionare affermazioni esagerate, per mettere maggiormente in evidenza particolari aspetti a discapito di altri.

Come evidenzia la **figura 1**, le funzioni sopra richiamate sono rappresentate nella stessa procedura iterativa, da seguire nella predisposizione di un business plan.

Figura 1*Procedura (iterativa) per la predisposizione di un business plan*

I DESTINATARI E LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN

Principali destinatari di un business plan sono i potenziali finanziatori e gli investitori dell'azienda.

Come si è accennato in precedenza infatti, uno dei principali obiettivi di un business plan è la definizione di un quadro preciso e accurato dell'impresa in tutte le sue componenti e business, in modo da reperire fonti di finanziamento.

Bisogna però tenere presente che la sola redazione di un ottimo business plan non è sufficiente ad ottenere delle risorse. Vi sono infatti altri elementi importantissimi che tralasciati porterebbero ad un sicuro insuccesso e che sono:

- *l'immagine*: che l'impresa si è costruita di sé negli anni in quanto ad affidabilità, a solvibilità, a correttezza, a capacità del management, elementi tutti che i potenziali finanziatori/investitori tengono in grande considerazione.
- *la valutazione economica*: indispensabile a dimostrare, che i flussi di cassa generati in un certo periodo di T anni coprono almeno l'esborso iniziale.
- *le garanzie*: che i potenziali finanziatori possono chiedere a salvaguardia del capitale, in caso di insuccesso. Si tratta di pegni, ipoteche, ma anche di fidejussioni.
- *l'impegno di capitale da parte dell'imprenditore*: spesso i potenziali finanziatori verificano la parte di capitale impegnata direttamente dall'imprenditore nel progetto. Essi sostengono infatti che un apporto considerevole di capitale da parte dell'imprenditore stesso sia la migliore garanzia del suo impegno e quindi del successo del business.

Un business plan è formato da una serie di sezioni, ognuna delle quali è finalizzata all'analisi di un aspetto diverso del business e della società.

Le sezioni sono:

1. L'indice
2. La sintesi preliminare
3. La descrizione generale dell'impresa
4. La descrizione dei prodotti e dei servizi

5. Il piano di marketing
6. Il piano operativo
7. Management e organizzazione
8. Traguardi principali
9. Struttura e capitalizzazione
10. Il piano finanziario
11. Appendici dei profitti per linea di prodotto

L'IDEA E IL MERCATO

Un'idea imprenditoriale nasce dall'incontro di due componenti: una soggettiva, costituita da desideri, aspirazioni, competenze e risorse della persona (o del gruppo di soci), e l'altra oggettiva, determinata da una opportunità presente nel mercato. Essa è il frutto dell'incontro tra domanda e offerta: domanda di prodotti/servizi presente come opportunità potenziale, e offerta in quanto soluzione imprenditoriale proposta. E' dalla giusta combinazione delle due componenti che può nascere una effettiva formula imprenditoriale o idea di business. Una sorta di scollamento tra i due aspetti dell'idea è purtroppo assai frequente. La soluzione, come è intuibile, è nel giusto mezzo, analizzando entrambi gli aspetti e saldandoli adeguatamente tra di loro.

Chi ha un'idea è semplicemente all'inizio di un lungo cammino. Un lavoro che si voglia definire scientifico, infatti, è per buona parte sudore della fronte, cioè ricerca assidua di informazione che confermi l'ipotesi di partenza.

Nella metodologia più accreditata esistono due distinti momenti: una prima fase detta della "scoperta", e una seconda, più metodica e paziente, detta di "validazione", che comporta un notevole lavoro in laboratorio, dove viene effettuata una serie di verifiche "in vitro" prima dell'applicazione pratica.

LA FORMULA IMPRENDITORIALE E LA PIANIFICAZIONE DEL MARKETING

Il risultato finale del lavoro di stesura del business plan è la formula imprenditoriale, che riassume in poche righe l'intero progetto. E' il

biglietto da visita con il quale presentarsi all'esterno quasi una vetrina, che espone l'essenziale di quello che offre il negozio. Quello che ne segue ne è un esempio:

Progettazione e vendita di oggetti relativi all'ornamento della persona e della casa (gioielli, accessori moda, oggettistica), fortemente connotati per il loro carattere innovativo.

Nel mercato attuale non c'è sufficiente offerta di prodotti in grado di soddisfare una richiesta evoluta di oggetti di autentico design.

I margini ottenibili da tale attività sono alti in quanto la clientela potenziale riconosce un valore elevato all'elemento progettuale e di ricerca.

Si intende in una prima fase progettare prodotti da collocare con marchio proprio e in una seconda fase aprire una serie di punti vendita in franchising.

La formula comunque non è il primo passo del cammino, ma l'ultimo. La pianificazione da sviluppare (dal punto di vista del marketing) è sintetizzata nella figura 2. Seguendo il percorso delineato nella figura è possibile identificare i passi logici che permettono la realizzazione di un business plan nella sua fase di pianificazione di marketing.

Le voci che compongono tale schema sono le componenti della pianificazione, ma l'enfasi e l'importanza che può assumere ciascuno di questi elementi dipende dalle specifiche caratteristiche del business che si intende realizzare. Per chiarezza è opportuno soffermarci molto brevemente sulle singole voci.

Analisi della domanda e dell'offerta

L'insieme della domanda e dell'offerta è il mercato di riferimento. Da un lato vi sono coloro che hanno determinati bisogni da soddisfare e dall'altro le aziende che offrono soluzioni. Sul lato della doman-

da i bisogni saranno evidentemente diversi e non perfettamente omogenei. La loro analisi, effettuata con tecniche di marketing, individua i cosiddetti segmenti di mercato. Sul lato dell'offerta tali segmenti vengono coperti da prodotti o servizi che sono studiati su misura per loro. In ogni segmento delineato si attua la concorrenza tra aziende che cercano di conquistare quote di mercato. Al suo interno le aziende acquisiscono una propria identità, che propongono come distinta da quella dei concorrenti, delineando con ciò il loro posizionamento specifico nella mente dei consumatori.

Per un'azienda che si affaccia per la prima volta sul mercato dunque, sarà obbligatorio effettuare l'analisi sia della domanda sia dell'offerta già presenti.

Opportunità e minacce

Decidendo di entrare in un mercato si affrontano minacce dovute ai cambiamenti che si possono generare al suo interno, ma che possono anche avere origine oltre i suoi confini naturali. Tali cambiamenti possono sia riguardare l'intero settore (per esempio il settore dei trasporti rispetto al trasporto su strada), sia comprendere aspetti demografici, tecnologici, legislativi, macroeconomici in grado di modificare in modo sostanziale il contesto nel quale le imprese operano.

Un esempio in tal senso è costituito dai paesi in via di sviluppo, che costituiscono una minaccia costante per quelle attività basate sull'utilizzo intensivo della manodopera in quanto i loro salari, decisamente più bassi dei nostri, costituiscono un'irresistibile attrazione per l'industria di trasformazione.

Le opportunità, al contrario, possono aver origine da una normativa favorevole come un finanziamento agevolato, oppure dall'apertura di nuovi mercati come quelli dell'Europa orientale dopo la caduta del Muro di Berlino.

Punti di forza e di debolezza

L'Italia ha come punti di forza la capacità creativa e il design, ma spesso non è in grado di sfruttare adeguatamente tali doti per carenze di tipo strutturale e organizzativo. Analogamente, ogni azienda ha dei propri punti di forza che deve evidenziare e sfruttare al meglio cercando al tempo di ridurre gli aspetti critici e meno competitivi rispetto alla concorrenza.

Obiettivi

Terminata l'analisi e la fase di raccolta delle informazioni, si dovranno prendere decisioni relative all'identità dell'impresa, alla quantità di merce che si vorrà produrre, al dimensionamento degli impianti, al livello di redditività del capitale investito, eccetera.

Strategia

Definiti gli obiettivi, andrà stabilito come raggiungerli: le attività prescelte per centrarli si tradurranno nella concreta e tangibile proposta che andremo a fare al mercato.

Marketing mix

Con il termine *marketing mix* si usa indicare la combinazione dei quattro fattori fondamentali che rappresenta il cuore del sistema di marketing di un'azienda. Questi quattro elementi sono: i prodotti offerti, i prezzi praticati, le attività di comunicazione ed il sistema di distribuzione.

I quattro "ingredienti" della "miscela" (mix) di marketing sono tra loro strettamente interrelati.

1. *Il prodotto* Gestire la variabile "prodotto" significa progettare e sviluppare i prodotti e/o servizi giusti per il mercato cui l'azienda si rivolge. Ciò implica mettere a punto delle strategie per modificare i prodotti esistenti, per aggiungere di nuovi, per rivedere continuamente l'adeguatezza dell'assortimento. Decisioni strategiche sono necessarie anche con riguardo alla marca, alla confezione ed a varie altre caratteristiche del prodotto.
2. *Il prezzo* Si tratta di determinare quale sia il prezzo più opportuno da praticare per i prodotti/servizi venduti. Si tratta anche di impostare delle strategie relative agli sconti da concedere, al sostenimento delle spese collegate alla vendita ed a molte altre variabili connesse con il prezzo.
3. *La comunicazione.* E' l'ingrediente usato per informare e persuadere il mercato con riguardo alle caratteristiche ed alle opportunità di acquistare i prodotti dall'azienda. Le principali forme che la comunicazione può assumere sono tre: la pubblicità, la vendita personale e la promozione delle vendite.
4. *La distribuzione.* Anche se i distributori sono forze ambientali che non rientrano sotto il controllo dell'azienda, il dirigente di marke-

ting dispone di ampie possibilità discrezionali di comportamento nei confronti della distribuzione:

- a) seleziona e gestisce i canali di distribuzione attraverso i quali i prodotti dell'azienda raggiungeranno i mercati giusti al momento giusto;
- b) sviluppare un sistema di distribuzione fisica per il trasporto, il magazzinaggio e la consegna dei prodotti all'interno del canale prescelto.

Controllo

Ovviamente non basta prendersi degli impegni se non siamo in grado di rispettarli o semplicemente verificare se li abbiamo soddisfatti. E' necessario pertanto l'impiego di un sistema di controllo dei risultati che permetta di modificare i nostri obiettivi se questi si rivelano irraggiungibili o non adeguati al mutare dello scenario delle opportunità e delle minacce stabilite in partenza.

I passi sopraesposti definiscono il percorso logico per la creazione di un corretto piano di marketing.

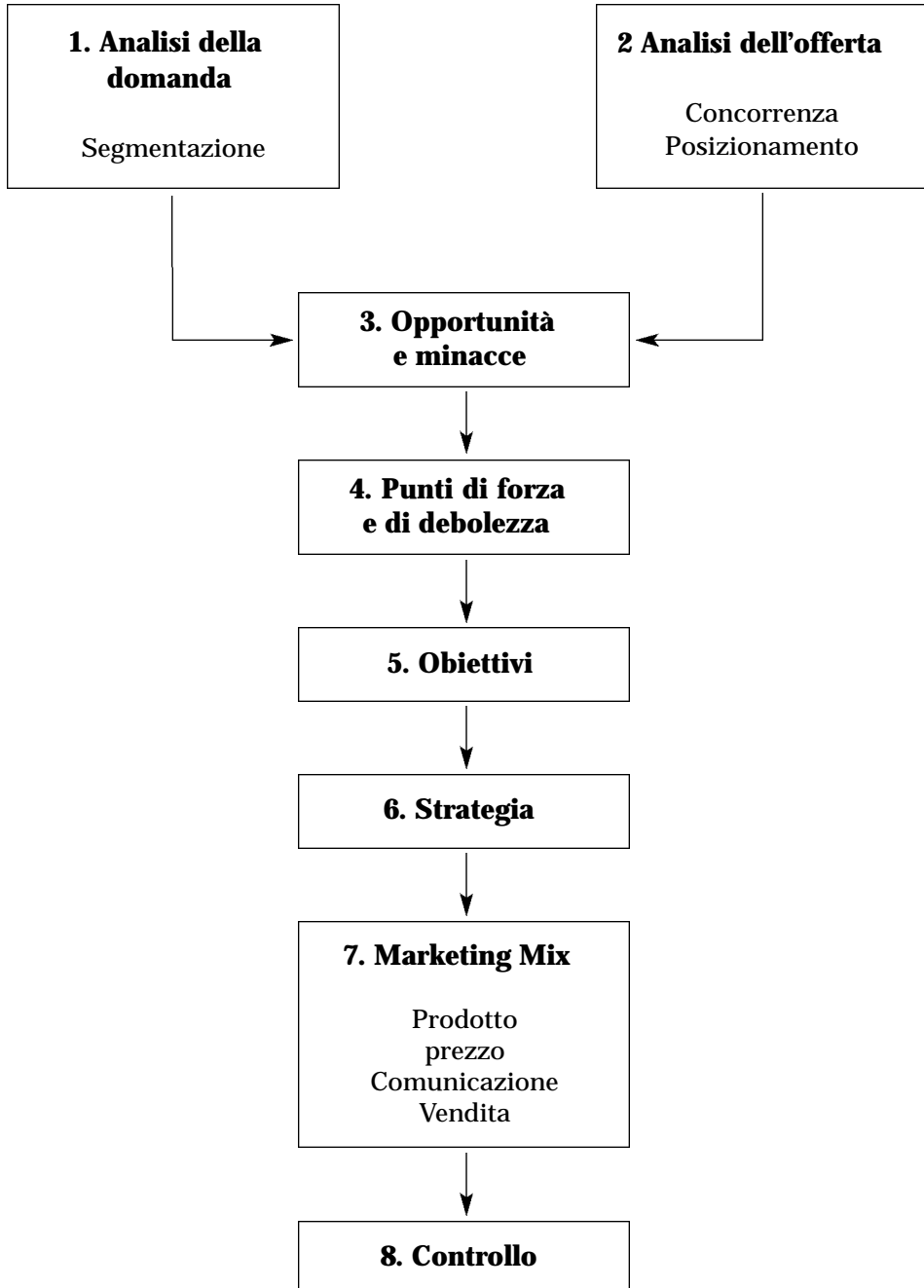
Ovviamente ogni realtà avrà caratteristiche peculiari che richiederanno una stesura del business plan incentrata sugli aspetti del marketing mix che costituiscono i tratti caratteristici di quel business.

Un ulteriore accorgimento metodologico sul quale vale la pena riflettere è la suddivisione in macrofasi della pianificazione di marketing:

- fase di raccolta di informazioni sullo scenario o sul contesto nel quale si opererà, determinata dall'analisi della domanda e dell'offerta e dall'analisi dei punti di forza e di debolezza;
- fase di presa di decisione, nella quale verranno definiti gli obiettivi e le strategie;
- fase di azione concreta, con la realizzazione del marketing mix;
- fase di controllo dei risultati;
- fase (eventuale) di correzione degli obiettivi in base ai dati forniti dal monitoraggio.

Figura 2

LE FASI DELLA PIANIFICAZIONE DI MARKETING



LA CREATIVITÀ

La creatività ha due vasti campi di applicazione nettamente distinti: uno di questi è la creatività “quotidiana”, del pensiero normale e può quindi essere applicata a qualsiasi situazione che necessita riflessione (questo non dovrebbe richiedere un impegno formale e intenzionale). Esiste poi la creatività “specificata”, che si utilizza quando è stata individuata un’esigenza ben definita. In questo caso, occorre un impegno formale e intenzionale a impiegare le tecniche sistematiche del pensiero laterale per generare nuove idee.

Le persone creative di natura o che sentono lo stimolo della creatività affermano di servirsi della creatività in questa maniera “quotidiana”. La creatività diventa parte del pensiero ordinario ed è simile agli ingranaggi del cambio di un’automobile.

La disponibilità a fermarsi (pausa creativa) e a lasciare libera la mente di vagare a piacimento, la disponibilità a interrompere il flusso regolare di un’attività o dei pensieri e domandarsi: “Esiste un’alternativa?”;

“Dobbiamo proprio operare in questo modo?”; “Cosa possiamo fare di questo?”. La pausa può verificarsi mentre si pensa a qualcosa, mentre si legge un libro o, ancora, mentre si ascolta qualcuno. La pausa è solo una pausa e non ha lo stesso carattere specifico del focus.

La sfida è l’elemento fondamentale della creatività di tutti i giorni. Perché dobbiamo lavorare in questo modo? C’è un metodo migliore? Esaminiamo questa possibilità.

E’ molto importante chiarire che la sfida non è un sinonimo di critica; se lo diventa cessa di essere parte della creatività di tutti i giorni. La critica continua è disgregante e non è apprezzata. La sfida creativa è una disponibilità a considerare che potrebbe esserci un modo diverso di operare, che potrebbe presentare qualche vantaggio. La sfida creativa parte dall’ipotesi che il metodo di lavoro attuale potrebbe non essere il migliore.

La sfida include una pausa per domandarsi perché il lavoro viene svolto in un determinato modo. Per questo si deve ricorrere all’analisi della continuità e vedere se il metodo di lavoro attuale ha ragioni storiche o se dipende dalle esigenze di altri.

La sfida è un modo garbato di esprimere la propria insoddisfazione e di far sapere che forse esiste la possibilità di migliorare le cose.

La focalizzazione è più intenzionale e più specifica della pausa creativa e della sfida. Essa comporta la definizione di un'esigenza creativa: "Vorrei trovare alcune idee nuove in merito a questo punto o a questo scopo". La volontà di definire il focus è un elemento della creatività di tutti i giorni. La consapevolezza di aver definito il focus creativo è sufficiente a stimolare una notevole attività creativa in merito all'oggetto in questione.

Le alternative forniscono l'occasione più ovvia per esercitare la creatività quotidiana. In alcuni casi è assolutamente ovvio che occorrono alternative e la creatività quotidiana è il mezzo per trovare più alternative di quelle che vengono immediatamente alla mente o alternative insolite, in particolare quando si tratta di trovare spiegazioni. La creatività quotidiana favorisce la ricerca del massimo numero possibile di alternative, anziché l'esame approfondito di ogni alternativa.

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV., *Guida al business plan*, CCIAA, Torino.
- E. GUAZZETTI, *Il business plan gestionale*, Franco Angeli, Milano.
- L. PISON, J. JINNETT, *Il business plan*, Franco Angeli, Milano.
- C. SORCI, *La valutazione degli interventi imprenditoriali*, Giuffr , Milano.
- E. S. SIENDEL, J. M. BORNSTEIN, B. R. FORD, *Come si prepara un business plan* la guida Ernest & Young 2^a Ed., Tecniche Nuove, Milano.
- E. DE BONO, *Essere creativi*, IL SOLE 24 ORE.
- S. SCIARELLI, *Economia e gestione dell'impresa* Ed. CEDAM.
Il Business Plan, Regione Puglia.
- Testi Formaper, *Come fare un business plan*
- E. CALDANI, B. BRUSACCA, *Previsione delle vendite e ciclo di vita del prodotto* Etas Libri, Milano.
- V. M. MERONI, *Marketing della pubblicit * IL SOLE 24 ORE, Milano.
- F. CASARIN, *La segmentazione del mercato dei beni di consumo*, Cedama, Padova.
- E. CALDANI, *Definizione e segmentazione del mercato*, Giuffr , Milano.
- C. MAZZONI, *La segmentazione multidimensionale dei mercati*, Cedam, Padova.
- V. KOTLER, *Marketing management*, ISEDI, Torino.
- U. COLLESEI, *La strategia di posizionamento. Un approccio multidimensionale*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- S. CATALDO, *Le relazioni distributive*, EGEEA, Milano.
- SCIARELLI-VONA, *Imprese commerciali*

INDICE

Presentazione.....	pag.	9
L'imprenditorialità diffusa come fattore di sviluppo	»	11
Il mito del posto fisso	»	12
Percorsi pre-aziendali	»	13
Un'idea di Business può diventare un progetto?	»	15
Il Business Plan	»	17
Procedura (iterativa) per la predisposizione del business plan ...	»	20
I destinatari e la redazione del business plan	»	21
L'idea e il mercato	»	22
La formula imprenditoriale e la pianificazione del marketing....	»	22
<i>Analisi della domanda e dell'offerta</i>	»	23
<i>Opportunità e minacce</i>	»	24
<i>Punti di forza e di debolezza</i>	»	24
<i>Obiettivi</i>	»	25
<i>Strategia</i>	»	25
<i>Marketing mix</i>	»	25
<i>Controllo</i>	»	26
Le fasi della pianificazione di marketing	»	27
La creatività	»	28
Bibliografia	»	30

