

ANTONIO FOGLIO

Start up



**LA GUIDA COMPLETA
PER CHI VUOLE METTERSI IN PROPRIO
E CREARE DA ZERO
UN'IMPRESA DI SUCCESSO**



FrancoAngeli/Manuali

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



ANTONIO FOGLIO

Start up

**LA GUIDA COMPLETA
PER CHI VUOLE METTERSI IN PROPRIO
E CREARE DA ZERO
UN'IMPRESA DI SUCCESSO**

FrancoAngeli/Manuali

Antonio Foglio, laureato in economia all'Università Bocconi e quindi in scienze politiche (Università Statale di Milano) e lingue straniere (Università Bocconi), si è specializzato in marketing internazionale presso le Università di Tübingen ed Oxford. Con un'esperienza ultraquarantennale di marketing, ha svolto e svolge attività di docenza in marketing internazionale (Università di Verona, Università Suffolk di Boston, Academy of Management di Almaty, Università Statale di Ashgabat, Università e Academy of Art di Vilnius, Università di Kaunas) e di consulenza di organismi nazionali ed internazionali (Ue, Unesco), nonché di primarie industrie italiane. È stato tra i primi a formulare, pubblicare e promuovere in Italia e all'estero la proposta di "marketing globale", di "euomarketing", di "glocal marketing", di "marketing comunicativo"; è autore di diversi volumi editi dalla FrancoAngeli: *Manuale dell'Export manager* (6a ed., 2014); *I mercati dell'Europa socialista* (1979); *La grande distribuzione europea* (3a ed., 1991); *La nuova Cina* (1981); *I mercati dell'Opec* (1982); *Il commercio estero delle tecnologie, dei progetti industriali e dei know-how* (4a ed., 2005); *La strategia di marketing internazionale* (4a ed., 2005); *Il marketing agroalimentare* (9a ed., 2007), *Il marketing globale* (3a ed., 2004); *Il marketing operativo* (2a ed. 2004); *Euomarketing e mercato unico europeo* (1994); *Marketing strategico e competitivo* (2° ed., 1999); *Countertrade e commercio estero 2000* (1996); *Alleanze strategiche per l'impresa* (1997); *Azienda obiettivo vendita* (1998); *Strategie di vendita per l'impresa* (2a ed., 2005); *Il marketing industriale* (2a ed. 2007); *Il marketing politico ed elettorale* (4a ed., 2010); *Il marketing della moda* (8a ed., 2015); *E-commerce e web marketing* (5a ed. 2010); *Il marketing non profit* (2003); *Il marketing pubblico* (2a ed., 2006); *Decisioni di marketing e problem solving* (2003); *Il glocal marketing* (2004), *Il marketing dell'arte* (2005), *Il marketing dello spettacolo* (2005); *Il marketing della cultura* (2005); *Obiettivo competitività* (2006); *Il marketing urbano e territoriale* (2006); *Il marketing sanitario* (2a ed., 2009); *Il marketing personale* (2007); *L'arte dello shopping* (2008); *Marketing relazionale e consumatori alleati* (2008); *Il marketing ecologico* (2008); *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo* (2009); *Turnaround. Ripensare e riprogettare l'impresa.* (2010); *Lavoro e gioco di squadra* (2010); *Gli errori manageriali. Riconoscerli e trasformarli in opportunità di successo* (2011); *Change management come strategia d'impresa. Governare futuro e cambiamenti e tramutarli in opportunità* (2012); *Il marketing comunicativo dell'impresa. Dalla pubblicità alla comunicazione offline e online al consumatore* (2013); *Il marketing comunicativo business to business* (2014); *La comunicazione online e offline interna alle imprese e alle organizzazioni* (2014); *Il marketing del turismo* (2015); *Eticonomia. La gestione etica del mercato, dell'impresa, del business* (in preparazione).

Per accedere all'allegato online è indispensabile seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale del sito www.francoangeli.it registrarsi e inserire il codice **EAN 9788856804249** e l'indirizzo email utilizzato in fase di registrazione

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

Indice

Introduzione	pag.	11
1. Quale scenario per nuove imprese e nuovi imprenditori?	»	13
1. Gli imperativi dello scenario	»	13
2. La risposta allo scenario	»	26
2.1. La neoimpresa	»	27
2.1.1. Definizione d'impresa	»	27
2.2. L'aspirante imprenditore	»	29
2.2.1. Chi è l'imprenditore	»	31
2.2.2. Diventare imprenditore	»	33
2.2.3. I fattori qualificanti il neoimprenditore voluti dallo scenario	»	35
2.3. Le variabili strategiche per rispondere allo scenario	»	43
2. La strategia di start up: dall'idea imprenditoriale alla realizzazione della nuova impresa	»	51
1. Che cosa è lo start up di una nuova impresa	»	51
2. Gli obiettivi da conseguire con lo start up	»	53
3. Dall'idea imprenditoriale al progetto d'impresa	»	54
3.1. L'idea imprenditoriale alla base del processo di start up	»	55
3.2. La valutazione dell'idea imprenditoriale	»	61
3.3. La formulazione dell'idea in un progetto d'impresa	»	62
4. Autoanalisi del futuro imprenditore: conoscere se stessi	»	64
4.1. Conoscere le motivazioni alla base della scelta imprenditoriale	»	66
4.2. Test delle attitudini imprenditoriali	»	67
5. Decidere il progetto d'impresa	»	69
5.1. Realizzare una nuova impresa	»	71
5.1.1. Tipologie di attività	»	72
5.1.2. Nuova impresa in franchising	»	75

5.2. Acquistare un'impresa esistente e rilanciarla come nuova	pag.	77
6. Il processo di start up della nuova impresa	»	81
6.1. La tempificazione del processo di start up	»	83
7. La strategia di start up marketing oriented	»	84
7.1. Il possibile approccio di marketing dello start up della nuova impresa	»	87
7.1.1. Il marketing differenziato	»	90
7.1.2. Il marketing indifferenziato	»	92
7.1.3. Il marketing concentrato o di nicchia	»	93
7.1.4. Il marketing di tipo misto	»	94
3. Definire il progetto d'impresa negli aspetti che lo debbono caratterizzare	»	95
1. Gli aspetti imprenditoriali	»	95
2. Gli aspetti settoriali	»	97
3. Gli aspetti giuridico-societari: le tipologie societarie	»	97
3.1. Impresa individuale e familiare	»	99
3.2. Impresa collettiva/Società	»	103
3.2.1. Società di persone	»	104
3.2.1.1. Società semplice (S.s.)	»	104
3.2.1.2. Società in nome collettivo (S.n.c.)	»	106
3.2.1.3. Società in accomandita semplice (S.a.s.)	»	108
3.2.2. Società di capitali	»	110
3.2.2.1. Società a responsabilità limitata (S.r.l.)	»	110
3.2.2.2. Società per azioni (S.p.a.)	»	113
3.2.2.3. Società in accomandita per azioni (S.a.p.a.)	»	114
3.2.3. Società cooperativa	»	114
4. Gli aspetti amministrativo-burocratici: gli adempimenti	»	119
4.1. Gli adempimenti per l'impresa individuale	»	121
4.2. Gli adempimenti per la società di persone (S.s., S.n.c., S.a.s.)	»	123
4.3. Gli adempimenti per la società di capitali (S.r.l., S.p.a., S.a.p.a., Soc. Coop.)	»	125
5. Gli aspetti contabili	»	127
6. Gli aspetti fiscali	»	131
6.1. Gli studi di settore	»	139
7. Gli aspetti previdenziali	»	140
8. Gli aspetti assicurativi	»	140
9. Gli aspetti giuridico-fallimentari	»	142
10. Gli aspetti economico-gestionali	»	144
10.1. Il costing	»	144
10.2. Il pricing	»	146
10.3. Il punto di pareggio	»	148
11. Gli aspetti di bilancio	»	150

11.1. Lo stato patrimoniale	pag. 151
11.2. Il conto economico-finanziario	» 154
12. Gli aspetti logistico-aziendali	» 157
12.1. La dimensione dell'impresa	» 157
12.2. L'ubicazione dell'impresa	» 157
12.3. Gli approvvigionamenti dell'impresa	» 159
13. Gli aspetti tecnici e produttivi	» 160
14. Gli aspetti organizzativi	» 161
15. Gli aspetti consulenziali	» 164
15.1. Scelta consulenti di supporto	» 164
15.2. Sportelli e centri di consulenza	» 165
15.3. Incubatore d'impres	» 166
16. Gli aspetti commerciali	» 167
17. Gli aspetti finanziari	» 169
17.1. Il fabbisogno finanziario	» 169
17.2. La fattibilità finanziaria	» 171
17.3. Possibili fonti di finanziamento	» 171
17.3.1. Capitale proprio/di rischio	» 173
17.3.2. Capitale di terzi o di debito/finanziamenti esteri privati	» 173
17.3.2.1. Finanziamenti/prestiti di banche	» 174
17.3.2.1.1. A medio-lungo termine	» 176
17.3.2.1.2. A breve termine	» 177
17.3.2.2. Leasing	» 178
17.3.2.3. Factoring	» 179
17.3.2.4. Venture capital	» 180
17.3.2.5. Business angels	» 180
17.3.2.6. Richiesta di garanzie	» 181
17.3.3. Finanziamenti pubblici agevolati	» 181
17.3.3.1. Modalità di accesso	» 182
17.3.3.2. Legislazione di riferimento	» 185
17.3.3.2.1. Principali leggi di finanziamento	» 186
17.3.3.3. Forme di agevolazioni e contributi	» 198
17.3.4. Finanziamenti e incentivi Ue	» 199
17.3.5. Autofinanziamento dell'impresa avviata	» 201
18. Gli aspetti del personale	» 201
18.1. La contrattualistica di assunzione del personale	» 202
19. Gli aspetti ambientali	» 205
20. Brevetti, marchi, disegni/modelli	» 206
4. Realizzare la ricerca di mercato a supporto del progetto d'impresa	» 208
1. L'azione di ricerca a supporto del progetto d'impresa	» 208

1.1.	Conoscere il mercato nel quale operare	pag. 210
1.1.1.	Conoscere il settore	» 214
1.1.2.	Conoscere la domanda	» 217
1.1.2.1.	Il consumatore/utilizzatore	» 218
1.1.2.2.	L'utente industriale	» 219
1.1.3.	Conoscere il sistema distributivo	» 221
1.1.4.	Conoscere la concorrenza	» 222
1.1.5.	Conoscere le barriere di entrata nel mercato	» 223
1.2.	Individuare il prodotto/servizio ottimale	» 225
1.3.	Conoscere minacce, debolezze, opportunità, fattori di successo	» 226
1.4.	Individuare la giusta tipologia societaria d'impresa	» 228
1.5.	Conoscere i richiesti adempimenti per creazione d'impresa	» 229
1.6.	Conoscere la legislazione di riferimento	» 230
1.7.	Individuare le possibili fonti di finanziamento	» 232
1.8.	Individuare partner, investitori/finanziatori	» 233
1.9.	Individuare agevolazioni e contributi pubblici	» 234
1.10.	Individuare la giusta locazione	» 236
1.11.	Individuare i fornitori di macchinari e materie prime	» 238
1.12.	Individuare i giusti mezzi di comunicazione e promozione	» 239
1.13.	Individuare la giusta azione di vendita	» 240
1.14.	Individuare la capacità competitiva della neoimpresa	» 240
2.	Dall'azione conoscitiva alla verifica ed alla decisione del progetto d'impresa	» 242
3.	La metodologia di ricerca	» 243
3.1.	Le tecniche conoscitive da usarsi	» 245
3.1.1.	Indagine <i>desk</i>	» 245
3.1.2.	Indagini <i>field</i>	» 246
3.1.2.1.	Le interviste	» 246
3.1.2.2.	I sondaggi	» 247
3.2.	Le fonti informative	» 247
5.	Progettare la nuova impresa: il business plan	» 251
1.	Il business plan: definizione, obiettivi, caratteristiche	» 251
1.1.	I destinatari	» 255
2.	La struttura e la stesura del business plan	» 257
2.1.	L'introduzione al business plan	» 260
2.1.1.	Descrizione dell'idea/del progetto imprenditoriale	» 261
2.1.2.	Il profilo dell'imprenditore/della compagine societaria	» 262
2.1.3.	La validità e la fattibilità dell'idea in un progetto d'impresa	» 263

2.2. L'impresa da realizzare	pag. 264
2.2.1. Il nome e il logo	» 265
2.2.2. La locazione/sede dell'impresa	» 265
2.2.3. La scelta societaria	» 266
2.2.4. Gli adempimenti burocratico-amministrativi da realizzare	» 266
2.2.5. Il prodotto/servizio da produrre/erogare e vendere	» 267
2.3. Il mercato da raggiungere	» 267
2.3.1. Il sistema distributivo	» 268
2.3.2. La domanda	» 269
2.3.3. La concorrenza	» 269
2.4. La pianificazione operativa	» 270
2.4.1. Piano della produzione	» 271
2.4.2. Piano di marketing	» 273
2.4.2.1. Il marketing mix o combinazione ottimale degli elementi di marketing	» 274
2.4.2.2. Segmentare la domanda	» 276
2.4.2.3. Posizionarsi nel mercato	» 277
2.4.2.4. Politiche e strategie di marketing da attivare	» 278
2.4.2.4.1. Politica di prodotto	» 278
2.4.2.4.2. Politica di prezzo	» 281
2.4.2.4.3. Politica di distribuzione/ vendita	» 285
2.4.2.4.4. Politica di comunicazione	» 289
2.4.2.4.5. Politica di promozione	» 290
2.4.2.4.6. Strategie di marketing	» 291
2.4.3. Piano vendite	» 294
2.4.4. Piano di comunicazione	» 298
2.4.5. Piano delle risorse umane	» 301
2.4.6. Piano organizzativo	» 304
2.5. La pianificazione finanziaria	» 307
2.5.1. Stima degli investimenti	» 309
2.5.2. Stima dei costi	» 312
2.5.3. Stima dei ricavi	» 314
2.5.4. Stima del fabbisogno finanziario	» 315
2.5.5. Possibili fonti di finanziamento	» 319
2.5.5.1. Capitale dell'imprenditore	» 321
2.5.5.2. Capitali di terzi e strumenti finanziari	» 321
2.5.5.3. Contributi e incentivi pubblici	» 323
2.5.5.4. Autofinanziamento	» 325
2.5.6. Bilancio previsionale	» 325
2.5.6.1. Conto economico previsionale triennale	» 326
2.5.6.2. Stato patrimoniale previsionale triennale	» 330

2.5.6.3. Piano previsionale annuale di cash flow	pag. 332
2.5.6.4. Punto di pareggio/break even point	» 332
2.5.6.5. Indicatori finanziari	» 334
2.6. Valutazione dei rischi	» 337
2.7. Conclusione	» 338
2.8. Documenti da allegare al business plan	» 339
6. Realizzare la nuova impresa	» 341
1. Presentare il business plan a soci, finanziatori/investitori	» 342
2. Trovare i giusti soci/partner	» 344
3. Raccogliere i capitali necessari	» 344
3.1. Rapporto con le banche	» 346
4. Assolvere gli adempimenti burocratico-amministrativi	» 347
5. Insediarsi nella localizzazione stabilita	» 348
6. Acquistare i macchinari, le attrezzature e le materie prime presso i giusti fornitori	» 349
7. Scegliere ed assumere i giusti collaboratori	» 349
8. Registrare brevetti e marchi	» 353
9. Testare il progetto nel mercato	» 354
10. Lanciare la nuova impresa con il giusto posizionamento	» 354
7. Gestire e far crescere la nuova impresa	» 356
1. Pianificare in base al business plan	» 356
1.1. I tempi e le tappe del processo di start up	» 358
2. Gestire la nuova impresa	» 360
3. Organizzare la nuova impresa	» 360
4. Controllare la gestione, i risultati, il mercato dell'impresa	» 363
5. Far crescere e consolidare l'impresa	» 374
6. Soddisfare e fidelizzare la clientela	» 375
7. Essere imprenditore di successo	» 376
7.1. I livelli d'intervento dell'imprenditore di successo	» 378
7.2. Saper valutare il rischio	» 379
7.3. Produrre risultati con la gestione	» 381
7.4. Evitare gli errori	» 381
7.4.1. Lo stress da impresa	» 382
7.5. Il decalogo del neoimprenditore	» 384
Allegato multimediale online	» 385
Glossario	» 387
Bibliografia	» 407

Introduzione

Dinanzi allo stragrande numero d'impresе (sei milioni circa) presenti in Italia, soprattutto piccole e medie, siamo portati a ritenere che realizzare un'impresa possa essere una cosa semplice, ma non è così; avviare un'impresa, non importa se grande, media o piccola, presenta non poche difficoltà per ciò che si deve fare e per come lo si deve fare; ammesso poi che si riesca ad avviarla (nel nostro paese ogni giorno si affacciano al mercato ben mille nuove imprese), è anche pur vero che un elevato numero di queste imprese esordienti non riescono a superare il quinto anno di vita. Le cause sono da attribuirsi alle effettive difficoltà che la realizzazione di una nuova impresa comporta, all'errata impostazione del processo di avviamento, alla piuttosto approssimativa gestione della fase iniziale, alla mancanza di una metodologia che possa accompagnare la neoimpresa sino al suo lancio, all'errata valutazione del fabbisogno finanziario, alla superficialità della ricerca di mercato che ne è alla base, alla mancanza di pianificazione, alle risorse umane inadeguate, all'impreparazione del neoimprenditore, ecc.

Con questo libro ci siamo proposti di permettere all'aspirante imprenditore di espletare al meglio il necessario processo di start up, di ovviare agli inconvenienti citati, di non incappare in qualche errore letale per il successo della sua neoimpresa. Il libro accompagnerà l'aspirante imprenditore a ben identificare la sua idea imprenditoriale, a tradurla in un progetto fattibile d'impresa, a valutarne la convenienza economica e finanziaria, a scegliere la forma giuridica ed organizzativa più appropriata, a identificare le risorse finanziarie necessarie, a redarre il piano di fattibilità (business plan); il libro aiuterà l'aspirante imprenditore, ce lo auguriamo di cuore, a ben incominciare, visto che proprio "chi ben incomincia è a metà dell'opera", quindi ad evitare i possibili errori che si possono commettere in un percorso difficile, imprevedibile e complesso come è quello che porta all'avvio di un'impresa; per questo abbiamo messo a disposizione di quanti vogliono diventare imprenditori, cioè giovani, non più giovani, uomini e donne, ex-dipendenti, manager, professionisti, in qual-

siasi settore di attività economica (impresa produttiva, commerciale, di servizio), tutte le necessarie informazioni ed un metodologico processo di start up per avviare, sviluppare, portare al successo giorno dopo giorno la loro idea imprenditoriale e così divenire a tutti gli effetti validi imprenditori.

Il libro affronterà tutti i necessari passaggi per realizzare un'impresa vincente: valutazione ed elaborazione dell'idea imprenditoriale in un progetto, autoanalisi sulla vocazione imprenditoriale e sulle capacità imprenditoriali, conoscenza del mercato, del settore, della legislazione, della domanda, della concorrenza, dei fornitori, delle fonti finanziarie, quindi preparazione del business plan (piano operativo e finanziario), realizzazione, lancio, pianificazione, organizzazione e controllo della neoimpresa. L'aspirante imprenditore sarà poi aiutato nella sua operatività da un allegato online con una serie di utilità (sitografia per la nuova impresa, articoli, prospetti utili per la predisposizione di un test attitudinale all'imprenditorialità, del business plan, della calendarizzazione del progetto, ecc.) presso la Biblioteca Multimediale della FrancoAngeli (www.francoangeli.it).

I lettori possono stare tranquilli che 40 anni di esperienze, di vita attiva in aziende da realizzare, lanciare, consolidare e far crescere, nonché in aziende da anni presenti con successo nel mercato, saranno messi a loro disposizione in queste pagine; nello scrivere questo libro ci siamo infatti riferiti ai tanti validi imprenditori che abbiamo avuto modo di conoscere e collaborare durante la nostra vita professionale, imprenditori che abbiamo visto nascere, crescere, portare al successo il loro progetto imprenditoriale; a tutti costoro va il nostro più sincero ringraziamento per le favolose esperienze professionali vissute, ma anche per le idee che ci hanno suggerito e che abbiamo espresso in queste pagine.

Ci auguriamo di cuore che con questo libro riusciamo a dare un piccolo contributo affinché il sogno di tanti giovani e non più giovani che aspirano a realizzare la favolosa idea imprenditoriale riesca a tradursi e concretizzarsi in un valido progetto d'impresa, quindi a vincere una delle più grandi sfide che la vita possa presentare.

Dobbiamo esprimere un sentito ringraziamento a tutte quelle persone, imprenditori, manager, formatori, amici che volutamente non citiamo per non commettere qualche ingiusta omissione, per il supporto che ci hanno dato durante la realizzazione di questo libro; un particolare ringraziamento va a Stefano Angeli che ha avuto l'idea originale della sua realizzazione, quindi ci ha stimolato e ne ha accompagnato lo sviluppo.

Antonio Foglio
antoniofoglio@hotmail.it

Quale scenario per nuove imprese e nuovi imprenditori?

Aspiranti imprenditori e neoimprese, oggi come non mai, si trovano a doversi confrontare con un ambiente altamente instabile ed in rapida e continua evoluzione; la navigazione nel “mercato” non è facile, anzi difficile, per questo non può essere fatta “a vista”. Il mercato è sottoposto a tali continue ed improvvise turbolenze, per cui diventa importante tenere conto dei complessi fenomeni che caratterizzano e determinano lo scenario, dell’evoluzione che questo genera, degli eventi che sono intervenuti e possono avvenire; è quanto mai necessario che lo scenario sia oggetto di studio, d’intuizione così da pilotare nella giusta direzione sia l’aspirante imprenditore che la sua neoimpresa, quindi dotarli della giusta progettualità per rispondere con efficacia al mercato. Confrontarsi con lo scenario significherà per l’aspirante imprenditore esaminare e capire dati di fatto, recepire nuovi orientamenti, cogliere opportunità, evitare contraddizioni, ambiguità, minacce così da sapersi ben adeguare ai necessari cambiamenti e predisporre un progetto imprenditoriale di successo.

1. Gli imperativi dello scenario

Qual è lo scenario verso il quale neoimprenditore e neoimpresa si stanno indirizzando, quali sono le prospettive che offre o impone? A queste domande cercheremo di dare concrete risposte, così da avere indicazioni per impostare ed attivare con professionalità, attualità e lungimiranza il giusto percorso che porta alla realizzazione ed all’avvio della neoimpresa.

Studieremo questo scenario con tutti i suoi imperativi perché rappresenti un punto fondamentale di riferimento a cui, chi intende realizzare un progetto d’impresa, dovrà costantemente rapportarsi per adeguarvisi, ma anche per riuscire a cogliere le opportunità che è in grado di offrire (fig. 1).

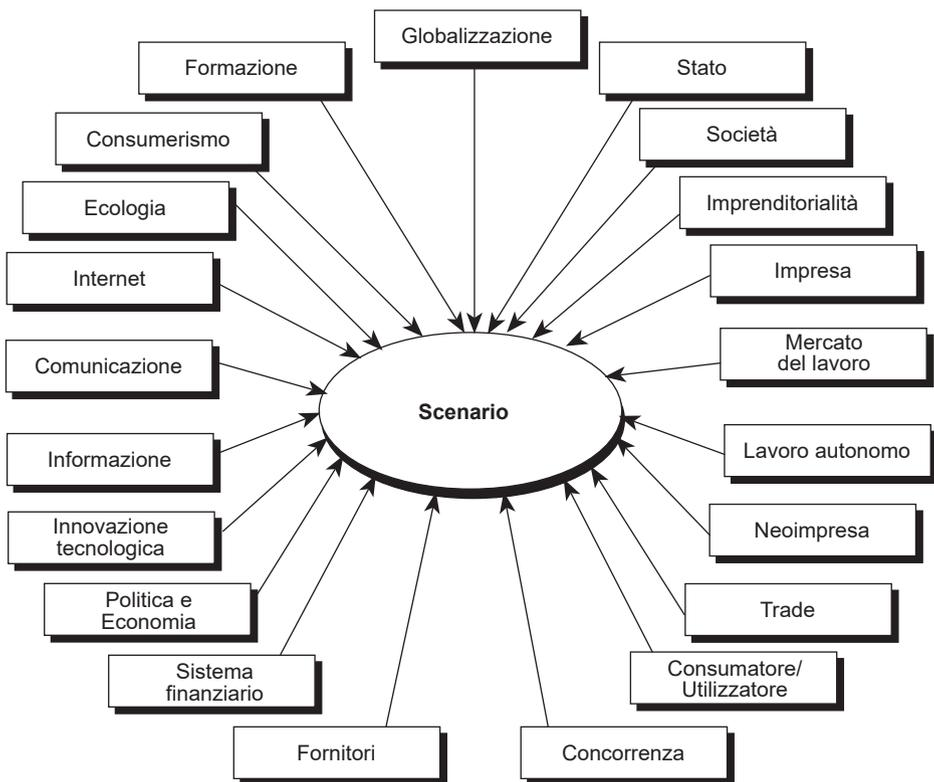


Fig. 1 – Imperativi dello scenario della nuova impresa e del nuovo imprenditore

❖ **La globalizzazione del mercato, del business, dei prodotti.** Il quadro di riferimento, oggetto del nostro confronto, parte da un dato di fatto incontestabile, che cioè l'impresa, oggi, deve sostenere una sfida che non ha più un connotato solamente nazionale, bensì internazionale, meglio globale. È il mercato globale il giusto termine di confronto, mercato nel quale convergono allo stesso tempo quello nazionale, nonché tutti i mercati esteri; l'impresa deve dunque produrre, vendere ad un mercato globale e qui competere; il business e i prodotti che ne conseguiranno non potranno che avere un connotato globale. Se le neoimprese non dovessero rapportarsi strategicamente con questo mercato globale, certamente il loro modo di produrre, di fare ricerca, d'innovarsi, di commercializzare, di comunicare, di promuovere sarebbe destinato inevitabilmente all'insuccesso. Un sollecito alla globalizzazione viene anche dagli stessi consumatori/utilizzatori divenuti essi stessi globali, dal sempre più ridotto ciclo di vita dei prodotti che richiedono per questo sbocchi più vasti, da un'assoluta esigenza di economie di scala con cui supportare produzione, innovazione e vendita nella sempre più impegnativa battaglia competitiva, dal

sempre più integrato commercio internazionale, dalla società sempre più planetaria ed integrata. Questa globalizzazione voluta dallo scenario e dal mercato impone al neoimprenditore di portarsi su posizioni progettuali ed operative capaci di rispondere a questa fondamentale esigenza; la risposta al mercato globale attraverso un valido processo di start up può divenire per la neoimpresa l'occasione per avviare la nuova attività con successo.

❖ **Lo stato.** L'Italia, secondo la Costituzione, è una repubblica basata sul lavoro; è auspicabile che questa affermazione sostanziale sia anche ricercata, voluta e difesa; la Costituzione sancisce un principio fondamentale per lo stato, quello cioè di difendere, sviluppare e sostenere il lavoro per tutti, quindi di riflesso anche l'impresa e l'imprenditorialità. Lo stato con la sua politica governativa, con le sue leggi, con determinati interventi, con la *deregulation* può sicuramente condizionare positivamente la neoimpresa, ma anche negativamente influenzarla con le sue inefficienze, la sua burocrazia. La presenza dello stato in questo contesto dovrà essere la meno burocratica possibile, ma al contrario attuale, efficiente e stimolante. Spetterà allo stato garantire l'impresa, favorire la crescita di nuove imprese, sovrintendere al loro sviluppo e preoccuparsi di accompagnarle nei vari percorsi che debbono intraprendere nel mercato. Al riguardo bisogna anche dire che le risorse che lo stato mette a disposizione di questa esigenza, sono decisamente poche, quando invece dovrebbero occupare una posizione prioritaria tra i bisogni della società. Lo scenario chiede allo stato di espletare al meglio il suo compito di promozione e tutela dell'impresa in genere, della neoimpresa in particolare. Il suo sostegno non dovrà essere casuale, con "finanziamenti a pioggia", ma al contrario nel contesto di una saggia, attuale politica governativa che sappia ben rapportarsi a *deregulation*, valorizzazione dell'impresa e dell'imprenditorialità, innovazione e pianificazione. Lo scenario impone che si possano sempre meglio integrare stato e imprenditorialità; infatti uno stato che saprà ben integrarsi con l'imprenditorialità non potrà che accrescere lo sviluppo, l'occupazione, quindi fare del bene a tutta la collettività.

❖ **La società.** Vista l'interconnessione che esiste tra società e impresa vale la pena approfondire le caratterizzazioni della società che aiuteranno a capire meglio come devono presentarsi neoimpresa e neoimprenditori. La società si caratterizza per nuovi comportamenti, nuove aspettative, nuovi valori; la neoimpresa ed il neoimprenditore non solo devono capire ed accettare i cambiamenti in atto, ma anche prevedere quelli futuri per essere pronti a soddisfare nel migliore dei modi i suoi futuri bisogni. La società, a suo tempo giustamente definita industriale, sta ormai abbandonando il dualismo della produzione e del consumo di massa, indirizzandosi con energia ed innovazione verso obiettivi che meglio interpretano sia la produzione che il consumo; questo passaggio è sostenuto dalle nuove tecnologie, in particolare da quelle comunicazionali, dall'ipercompetizione che impone vantaggi competitivi esclusivi, dall'evoluzione del consumatore/utilizzatore sempre più attento nei confronti

delle offerte e dei suoi acquisti, dall'imprenditorialità di aziende che devono trovare nuovi percorsi per soddisfare e fidelizzare la domanda per stare sul mercato con successo. Una serie di fattori determina e caratterizza lo sviluppo socio-economico, demografico, politico, culturale consumistico, comportamentale della società; ci basti pensare ai nuovi ruoli professionali ed umani dell'uomo e della donna, alla vivacità culturale dei giovani, al maggiore tempo libero, alla maggiore voglia di qualità della vita, alla sempre più crescente domanda d'informazione per capire come tutti questi aspetti oltre a incidere sulla società attuale abbiano collateralmente richiesto concrete risposte a questa situazione da parte delle imprese. L'andamento della società con tutte le dinamiche demografiche, comportamentali, degli stili di vita non può non influenzare le politiche e le strategie della neoimpresa ed i comportamenti dell'aspirante imprenditore. L'evoluzione della società ha così ripercussioni sulla tipologia di prodotti, di servizi che la neoimpresa intende portare al mercato. È ovvio che le scelte del neoimprenditore ne dovranno risentire così da cogliere le opportunità offerte da questa situazione e riversare nella neoimpresa che vuole avviare. Un modo efficace per rispondere a questa società sarà quello di capire sempre meglio e di più il consumatore/utilizzatore, di stargli vicino, di recepirne le esigenze, di proporgli prodotti/servizi adeguati, ma anche una valida relazione di supporto, fatta di pragmatismo, efficientismo, razionalità, innovazione, *problem solving*. La società, da parte sua, non farà che dimostrarsi benevola ed accogliente nei confronti dell'impresa e dell'imprenditore, visti i contributi che possono apportare vuoi per i prodotti/servizi che offrono, per il contributo concreto ad una migliore qualità della vita, ma anche per la ricchezza e il lavoro che alimentano presso i componenti della società. È giusto che società, impresa e imprenditore ben interagiscano e ben si supportino così da avere imprese e imprenditori a misura di società e società a misura imprenditoriale, cioè apportatrice e promotrice d'imprenditorialità.

❖ **L'imprenditorialità.** La fonte di ricchezza di una società è anche la ricchezza creativa dei suoi cittadini; questa ricchezza si chiama imprenditorialità. Questa vuole essere la gestione delle risorse umane, materiali e finanziarie indirizzate a creare e sviluppare soluzioni operative che rispondano ai bisogni del mercato, della domanda di beni/servizi; l'imprenditorialità caratterizzerà quanto dovrà fare un imprenditore, cioè conoscere, agire, gestire, crescere, controllare, concretizzare, creare valore e benessere. Da sempre il nostro paese si è caratterizzato per imprenditorialità; possiamo senz'altro dire che ci troviamo in un paese d'imprenditori; i dati ci confermano che in Italia oggi esistono più di sei milioni d'impresе e ogni giorno nascono mille imprese; fa dunque parte del "dna" dell'italiano essere attivi e concreti, amare l'autonomia e l'indipendenza, soprattutto nel lavoro; parecchi italiani sono portati per natura a gestire il proprio tempo e il proprio lavoro in maniera autonoma, quindi a prendere decisioni e a responsabilizzarsi. L'imprenditorialità permet-

te così al futuro imprenditore di ben utilizzare le sue capacità, le sue conoscenze, di trasformarle in qualche cosa di concreto e di fruttifero per sé, ma anche per la società in cui vive e per tutti coloro che partecipano al suo progetto d'impresa. Grazie all'imprenditorialità parecchie persone possono meglio sfruttare le loro potenzialità, ritagliandosi un progetto d'impresa a misura delle proprie caratteristiche ed esigenze; ciò significa poter realizzare e lanciare nel mercato una propria impresa, quindi dare vita ad azioni che hanno come fine di conseguire risultati sperati; l'imprenditorialità è fonte di vitalità, di professionalità, di soddisfazione umana ed economica; spetta all'imprenditorialità creare, inventare, attivare nuove soluzioni, sviluppare nuovi prodotti/nuovi servizi, portarli al mercato, metterli a disposizione dei consumatori/utilizzatori, soddisfarli, fidelizzarli. Lo scenario evidenzia l'assoluta necessità d'imprenditorialità e nel contempo che il suo conseguimento non è una cosa impossibile; per gradi e con il giusto percorso di start up diventa accessibile; sicuramente l'impegno, la serietà, la pazienza, la tenacia renderanno al neoimprenditore questa impresa meno difficile.

❖ **L'impresa.** L'impresa resta una scelta professionale e di vita che convince e richiama tanti aspiranti imprenditori; essa richiede impieghi ben definiti, competenze, specializzazioni, adattamenti e flessibilità; l'impresa che eccelle è quella che sa ben utilizzare l'impegno e la professionalità di quanti vi lavorano e sa ben adattarsi alle esigenze del mercato che deve servire. L'impresa si presenta così con una serie di elementi che ben la caratterizzano e ne condizionano l'operatività e la ricerca di competitività:

- calo del numero dei dipendenti ed incremento dell'automazione, della computerizzazione, dell'esternalizzazione, della delocalizzazione;
- inarrestabile crescita dei costi;
- insufficienza delle risorse;
- ricerca della qualità e della differenziazione;
- accresciuta competitività tra le imprese di settore affine, complementare, alternativo.

L'impresa è sempre più intenzionata a decentrare; per questo si parla di reti produttive e commerciali, di delocalizzazione, di *outsourcing*; sul fronte organizzativo la stessa piramide gerarchica aziendale si evolve, visto che più di un imprenditore diventa manager, quindi i dipendenti diventano partner; i nuovi modelli organizzativi impongono una decentralizzazione dei poteri decisionali con la responsabilizzazione di quanti vengono coinvolti. L'impresa deve pertanto essere più flessibile e reattiva dietro la spinta delle nuove tecnologie e degli stimoli del mercato, per cui le si richiedono nuovi modi di lavorare, nuove professionalità. L'attuale vulnerabilità dell'impresa è poi rappresentata da problemi di sostentamento, organizzativi, manageriali che impongono la scelta di risultati immediati, di tattiche di breve termine senza per questo raggiungere in profondità posizioni di consolidamento e

durature, anziché di strategie portatrici di posizioni più consolidate e di redditività sociale ed economica di lungo termine. Ciò impone all'impresa un'imprescindibilità basata su una chiara e coinvolgente missione aziendale, sull'innovazione, sulla passione, sull'affezione, sulla responsabilità; l'impresa nella sua produzione e nel riscontro del suo mercato dovrà tenere ben presente queste caratterizzazioni che le vengono richieste. Il successo dell'impresa viene assicurato se si avrà la disponibilità di:

- segmenti-target ben individuati da soddisfare;
- prodotto/servizio ben differenziato dalla concorrenza e di alto livello qualitativo;
- risorse umane, materiali e finanziarie;
- buona comunicazione;
- strategia di marketing per supportare un valido riscontro del mercato di riferimento.

All'impresa lo scenario pronostica pertanto una serie di adeguamenti a:

- *livello di specializzazione*: l'offerta deve rispondere a specifiche esigenze della domanda; per cui l'impresa deve trovare una sua esclusiva specializzazione che permetta di rispondere in maniera ottimale a specifiche esigenze;
- *livello qualitativo*: l'offerta vincente è quella che riesce ad assicurare un alto livello qualitativo dei prodotti/servizi offerti; si richiede poi d'integrare questa qualità con l'innovazione, la professionalità, la managerialità;
- *livello organizzativo*: le aziende continuano a ristrutturarsi; ciò impone soprattutto a quelle grandi di ridimensionarsi, quindi a tutte di delocalizzarsi, d'interconnettersi in sistemi a rete, di snellire le strutture decisionali; all'instabilità ed all'incertezza del mercato l'impresa deve rispondere con processi di riorganizzazione produttiva e commerciale: il *just in time* per la gestione delle scorte, l'*outsourcing*, la delocalizzazione, la riduzione dei costi e del personale; si rendono pertanto necessari grande impiego di telematica ed informatica, accorciamento del processo decisionale, puntuale azione di pianificazione e di relativo controllo, management capace; ciò fa sì che l'impresa incentivi sempre più il lavoro di gruppo e pertanto ricerchi persone abili a lavorare nel team;
- *livello di risorse umane*: le imprese sono sempre più impegnate nella battaglia per la qualità dei prodotti, dei servizi, della comunicazione, del funzionamento interno all'azienda; un grande ruolo da svolgere in questo contesto spetterà al personale di cui si dispone; per questo la gestione delle risorse umane diventa una strategia operativa per il migliore funzionamento dell'azienda e per assicurarsi la tanto richiesta qualità;
- *livello di marketing*: gli interventi richiesti riguarderanno il maggiore impiego del marketing, la messa in atto di segmentazioni e relativi programmi di approccio del mercato con evidenti vantaggi competitivi, la crescita dell'immagine, l'offerta di prodotti/servizi altamente qualitativi, il rafforzamento dell'azione di comunicazione e di promozione, la ricerca a tutto campo per assicurare la giusta rispondenza al mercato;

- *livello finanziario*: saranno determinanti l'ottimale gestione finanziaria, la ricerca di equilibrio economico, il controllo delle disponibilità finanziarie, il puntuale *costing* e *pricing*.

❖ **Il mercato del lavoro.** Lo scenario evidenzia per il lavoro un continuo cambiamento a livello di contenuti e modalità; il lavoro proprio per l'innovazione e il progresso tecnologico che lo supporta risponde sempre più ad esigenze intellettuali e sempre meno a quelle fisiche; il lavoro richiede sempre più organizzazione, flessibilità, interattività, creatività, prontezza, manodopera esperta, responsabilità. Il lavoro muta poi anche negli orari; si stanno sempre più disincronizzando i tempi di lavoro, per cui si parla di svariati orari di lavoro come part-time, contratti week-end, orario flessibile (ricomposizione dell'orario nella settimana, nel mese, nell'anno); nel lavoro diventa sempre più importante non tanto il tempo che s'impiega, quanto i risultati che il tempo porta a conseguire, cioè realizzazione di prodotti finali, rispetto delle consegne, livello qualitativo assicurato. Il cambiamento del lavoro riguarda poi gli spazi ed i luoghi; da aziende uniche che producono tutto il loro prodotto al loro interno si passa ad imprese che acquistano/importano la loro produzione, quindi la commercializzano ricorrendo alla delocalizzazione, all'*outsourcing*; per cui si hanno lavoratori che lavorano sempre meno presso un'unica sede, ma invece in altre aziende decentrate; in alcuni casi poi il lavoro raggiunge le stesse pareti domestiche, pensiamo ai telelavoratori che lavorano da casa organizzandosi il lavoro e risparmiando tempi e costi di spostamento. Il lavoro ed i lavoratori cambiano dietro la spinta di globalizzazione, innovazione tecnologica, ipercompetizione, ricerca di competitività, aumento della produttività, flessibilità e mobilità, occupabilità, sviluppo del terziario, nuovi lavori, nuove professionalità, organizzazione ed esternalizzazione aziendale, nuove forme contrattuali lavorative, ricerca di qualità della vita; tutto ciò richiede specializzazione, professionalità, duttilità, plurifunzionalità; il monouso standardizzato del lavoro non è più sostenibile. Da quanto lo scenario ci evidenzia risulta dunque chiaro che il mercato del lavoro richiederà alla neoimpresa l'osservanza delle sue leggi; queste non potranno essere ignorate, ma anzi sarà in base ad esse che ci si dovrà a lui relazionare se si vuole portare al successo un progetto imprenditoriale.

❖ **Il lavoro autonomo.** Lo scenario rivela la crescita del numero di coloro che intendono dare vita ad un lavoro autonomo accettando di buon grado il rischio sia come professionisti che come imprenditori avviando nuove imprese; sono gli apporti che richiedono in particolare le nuove tecnologie (comunicazione, informatica, ecc.) e le nuove esigenze delle imprese (consulenza aziendale in vari ambiti) e delle persone (servizi alle persone) ad assicurarne la crescita. Le persone che accedono al lavoro autonomo comprendono poi sempre più giovani che lo ritengono un modo accettabile per entrare nel mondo del lavoro ed accrescere la loro professionalità, ma anche non più giovani che hanno perso il lavoro o deciso di lasciarlo (manager, pensionati) portando

il loro bagaglio di esperienze maturato in tanti anni di vita aziendale. Il lavoro autonomo è dunque voluto dal mercato, ma anche dalla stessa flessibilità, dall'*outsourcing* che spingono ad esternalizzare alcune mansioni lavorative delle imprese, quindi dalla convenienza economica, visto che il suo costo rispetto a quello dipendente, è sensibilmente inferiore.

❖ **La vulnerabilità della neoimpresa.** La neoazienda che intende produrre beni o erogare servizi e venderli, deve prendere atto della continua evoluzione che caratterizza mercato e domanda; non farlo potrebbe apportare letali conseguenze. La globalizzazione del mercato, la sostenuta e continua battaglia concorrenziale, il ritmo inarrestabile della tecnologia che porta rispettivamente la più sofisticata tecnologia verso l'obsolescenza e i prodotti verso la maturità, il continuo e veloce cambiamento degli stili di vita del consumatore/utilizzatore, la mancanza di risorse finanziarie, ecc., rendono lo scenario per la neoimpresa altamente difficile e complesso; ad alimentare la sua vulnerabilità contribuiscono anche i suoi comportamenti troppo propensi a privilegiare la scelta di risultati immediati, quindi di tattiche di breve termine, anziché di strategie portatrici di posizioni più consolidate e di redditività di lungo termine. Gli imperativi che lo scenario impone alla neoimpresa si chiamano rapidità di risposta al mercato in termini di adattamento, d'innovazione dei processi produttivi e di prodotto, di riscontro del trade e dei consumatori/utilizzatori in termini di qualità, servizio, competitività, differenziazione. Una neoimpresa che ben si relaziona ai suoi consumatori/utilizzatori-clienti sarà senz'altro più forte di quelle imprese che si accontentano solamente di vendere i loro prodotti, senza preoccuparsi di stabilire relazioni durature con essi. Gli interventi richiesti alla neoimpresa dallo scenario per superare la sua vulnerabilità riguarderanno: maggiore impiego del marketing, messa in atto di segmentazioni e relativi programmi di vendita verso segmenti a più alto valore aggiunto, rafforzamento dell'azione di comunicazione e di promozione, ricerca a tutto campo di differenziazione, tutti presupposti indispensabili per avere consumatori/utilizzatori soddisfatti e fidelizzati.

❖ **L'evoluzione del trade.** Parlando del trade ci riferiamo all'intermediazione commerciale che si frappa tra neoimpresa e consumatore/utilizzatore; per la neoimpresa il trade assumerà un ruolo rilevante visto che rappresenterà il filtro attraverso cui raggiungere il mercato, la domanda. Il fattore distributivo detiene in questo scenario un'importanza di primo piano; è infatti alla sua continua e innovativa evoluzione che la neoazienda deve guardare con timore, ma anche con la speranza di riscontrare suo tramite il meritato e continuo successo. Lo spostamento dell'enfasi dalla produzione alla distribuzione e alla vendita trova riscontro nell'aumento di potere contrattuale dei canali distributivi (ingrosso, dettaglio, grande distribuzione, distribuzione organizzata, catene, ecc.), divenuti importanti interlocutori nel supportare i prodotti dell'impresa; è quindi ovvio che la neoimpresa dovrà indirizzare verso il trade buona parte delle sue attenzioni. Stando poi allo scenario il trade per i prossimi anni