



INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE

Michele Raffa

Il mestiere di Fare Impresa

Imprenditore non si nasce, si diventa!

Presentazione

Mario Raffa



Napoli, Polo universitario di San Giovanni



Edizioni Scientifiche Italiane



INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE

collana diretta da

MARIO RAFFA

53

Volume realizzato con il sostegno di:



FORTURON



MICHELE RAFFA

IL MESTIERE DI FARE IMPRESA
IMPRENDITORE NON SI NASCE, SI DIVENTA!



Edizioni Scientifiche Italiane

Grafica di copertina
design di Giovanni Pastore

Logo di collana
rielaborazione grafica di un particolare tratto da
Jaco Bar, *Ritratto di Fra Luca Pacioli*, 1495, Museo Nazionale di Capodimonte, Napoli

RAFFA, Michele
Il mestiere di Fare Impresa. Imprenditore non si nasce, si diventa!
Collana: Ingegneria Economico-Gestionale, 53
Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane, 2021
pp. 192; 24 cm.
ISBN 978-88-495-4580-7

© 2021 by Edizioni Scientifiche Italiane S.p.A.
80121 Napoli, via Chiatamone 7

Internet: www.edizioniesi.it
E-mail: info@edizioniesi.it

I diritti di traduzione, riproduzione e adattamento totale o parziale e con qualsiasi mezzo (compresi i microfilms e le copie fotostatiche) sono riservati per tutti i Paesi.

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascuna volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4 della legge 22 aprile 1941, n. 633 ovvero dell'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

*Ai miei genitori che mi hanno dimostrato
con il loro esempio che lavorando sodo
e spendendo meno di quello che si guadagna
si possono raggiungere col tempo tutti i traguardi*

Indice

Presentazione di <i>Mario Raffa</i>	9
Premessa	19
Introduzione	23
Capitolo primo	
<i>Cosa serve per Fare Impresa</i>	27
1.1 La decisione di “mettersi in proprio”	27
1.2 Il profilo dell’imprenditore	30
1.2.1 Storie di motivazione	32
1.2.2 Storie di personalità	34
1.2.3 Storie di leadership	42
1.2.4 Storie di esperienze	45
1.2.5 Storie di conoscenze	49
1.3 L’aspirante imprenditore	51
1.3.1 Storie di grandi imprenditori del nostro tempo	54
Capitolo secondo	
<i>Fare Impresa: da solo o con dei soci?</i>	59
2.1 L’impresa collettiva	59
2.1.1 Uno non basta, due sono troppi	61
2.1.2 La metafora dello sport	64
2.2 Il profilo imprenditoriale dei soci	66
2.3 Gli accordi tra i soci	69
2.3.1 I legami “immateriali”	71
2.3.2 I legami “materiali”	74
2.4 Storie di società del nostro tempo	76

Capitolo terzo	
<i>Il percorso per Fare Impresa</i>	81
3.1 Dall'idea all'impresa	81
3.2 L'idea: la formula imprenditoriale	85
3.3 Il progetto di impresa	89
3.3.1 Come raccogliere i dati e le informazioni: la ricerca di mercato	95
3.3.1.1 Un esempio di ricerca di mercato "in economia"	101
3.3.2 Come elaborare i dati e le informazioni: Il Business plan	107
3.3.2.1 I budget di fase	111
3.4 Lo start up dell'impresa	112
3.4.1 La realizzazione degli investimenti	114
3.4.2 L'avvio della gestione	116
3.5 L'impresa	117
Capitolo quarto	
<i>La finanza della nuova impresa</i>	119
4.1 Mezzi propri e mezzi di terzi	119
4.2 La finanza per le fasi di vita dell'impresa	121
4.2.1 Gli incentivi e le agevolazioni per le imprese	123
4.3 L'idea e la formula imprenditoriale	127
4.4 Il progetto di impresa e il Business plan	129
4.5 Lo start up dell'impresa	134
4.5.1 Come fare la trattativa con il venture capitalist	147
4.6 L'impresa	153
Riferimenti bibliografici e sitografia	157
Filmografia	163
Glossario	165

Presentazione

di *Mario Raffa*

Negli ultimi due decenni la distanza tra l'Università, i centri pubblici di ricerca e il mondo imprenditoriale si è significativamente ridotta.

Gli *utilizzatori dei risultati della ricerca* sono ormai sempre più attenti ai *luoghi di produzione della ricerca e della conoscenza*, e questi ultimi hanno un interesse crescente a trasferire i risultati delle loro ricerche ai possibili utilizzatori.

In pochi anni i canali di collegamento tra il mondo accademico e quello aziendale sono cresciuti e sono diventati sempre più stabili; l'impegno prioritario oggi è concentrato sull'individuazione delle più appropriate metodologie, strategie e pratiche capaci di valorizzare i risultati della ricerca allo scopo di farli diventare prodotti e/o servizi da immettere sul mercato.

Le Università hanno un ruolo cruciale nel promuovere il trasferimento tecnologico e il sostegno all'imprenditorialità.

Le Università e i centri pubblici di ricerca, detentori di idee, tecnologie e conoscenza, stanno diventando sempre più *soggetti promotori di politiche di sostegno e formazione all'imprenditorialità*. E tutto questo nell'ambito di sistemi più ampi che comprendono *gli incubatori, le imprese, le banche, le società di venture capital, i parchi scientifici e tecnologici e i vari enti territoriali*.

Il trasferimento dei risultati della ricerca e la loro valorizzazione da parte delle imprese e di altri utilizzatori richiede il *superamento di barriere di tipo legale, organizzativo culturale e finanziario*. Per questo le Università si sono dotate di appropriati *centri di trasferimento tecnologico*, la cui gestione presenta una serie di difficoltà legate alla *complessità tipica dei fenomeni di gestione dell'innovazione*.

Le Università dedicano sempre più oggi un crescente impegno, in termini di uomini e di risorse, ai processi che sono a valle dell'attività di produzione della conoscenza: dallo *sviluppo di nuovi prodotti*, alla individuazione di *nuove forme organizzative e gestionali per supportare il processo di sfruttamento commerciale dei risultati della ricerca*. E questi compiti hanno richiesto profonde modifiche alla loro organizzazione, impegnandola nel fare crescere quello che si caratterizza come un vero e proprio nuovo mestiere. Mestiere a cavallo tra quello imprenditoriale e quello del trasferimento tecnologico.

L'intensificazione dei rapporti delle università con le imprese, l'attivazione di legami sempre più stretti con il territorio, capaci di favorire lo sviluppo attraverso la generazione di imprenditorialità innovativa, la nascita di nuove imprese innovative e/o di spin-off di ricerca e/o la vendita di brevetti, hanno comportato dei forti cambiamenti istituzionali e normativi prefigurando un'*istituzione universitaria sempre più "imprenditoriale"*. In questo contesto pur mantenendo la funzione storica della *didattica* e della *ricerca* le università hanno dovuto guidare un parziale passaggio dalla produzione e diffusione della conoscenza alla commercializzazione dei risultati della ricerca. È stato necessario per le università di attrezzarsi sviluppando una politica sistematica di supporto alle *attività business-oriented* quali la messa a punto di norme legali e di regolamenti interni adatti a tutelare la proprietà intellettuale, a facilitare la *brevettazione dei risultati della ricerca*, strumenti interni o esterni per supportare la *pre-incubazione* e l'*incubazione di nuove imprese start-up*, fino all'*individuazione di strumenti finanziari progettati su misura*.

Cresce il numero di imprenditori provenienti dal mondo accademico: studenti, dottorandi, ricercatori, docenti e non docenti.

Una politica di sostegno alla creazione di nuove imprese, a partire dai risultati della ricerca, ha richiesto alle università la messa in campo di una combinazione di strumenti di tipo formale e informale utilizzando le varie esperienze empiriche riguardanti la nascita e la crescita di nuove imprese innovative e anche i capisaldi della letteratura sull'imprenditorialità che individuano una serie di comportamenti imprenditoriali fortemente diversificati.

Per esempio gli imprenditori di provenienza accademica, a differenza di tutti gli altri imprenditori, presentano una minore propensione al ri-

schio, una minore attenzione al mercato e caratteristiche manageriali meno pronunciate. Nonostante questi “limiti”, anche in Italia negli ultimi due decenni l'imprenditorialità accademica è diventata un fenomeno consistente e quasi tutte le università si sono dotate di centri volti a supportare la nascita e lo sviluppo di tali imprese.

Sono ormai consolidate iniziative come le *Start Cup*, ovvero delle Business Plan Competition che mirano a trasformare le buone idee provenienti dalla ricerca in imprese di successo e naturalmente tutte queste iniziative mirano a *potenziare le caratteristiche di leadership dei possibili imprenditori*, il loro *orientamento al rischio*, all'innovazione e alla creatività, attraverso corsi sull'*imprenditorialità basati su training e modelli formativi multidisciplinari*, con un approccio teso a favorire lo sviluppo delle abilità e delle professionalità imprenditoriali.

Queste iniziative interessano, in misura diversa, *studenti, dottorandi, ricercatori, professori e anche il personale tecnico-amministrativo*. E dai dati raccolti in questi anni emerge che la provenienza degli aspiranti imprenditori coinvolge persone provenienti da tutte le aree: dalle Scienze e Tecnologie, alle Scienze Umane e Sociali, alle Scienze e Tecnologie per la Vita, mostrando così che i saperi riconducibili sia al filone umanistico che a quello scientifico sono egualmente importanti per lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali.

Il *Premio Nazionale per l'Innovazione* (PNI), nato quasi venti anni fa, è la più importante iniziativa di supporto alla nascita di startup innovative a partire dai risultati delle ricerche condotte nelle università e nei centri di ricerca pubblici. Al momento 50 università, i principali centri di ricerca pubblici e gli incubatori universitari fanno parte della rete.

E sono migliaia le imprese nate grazie al PNI e alle reti di supporto regionali e che ora stanno con successo sul mercato. Sono imprese che hanno radici nel mondo della ricerca accademica e degli incubatori universitari e che hanno un tasso di crescita medio più alto rispetto alle imprese tradizionali.

Le imprese nate con il PNI sono circa il 20% di tutte le nuove imprese innovative nate in Italia. Quindi è un fenomeno rilevante. Occupano molte laureate e laureati che hanno meno di 35 anni detentori di saperi umanistici e scientifici. Un dato rilevante è l'alto tasso di occupazione femminile che nelle ultime imprese innovative nate arriva fino al 40%.

Il mestiere di Fare Impresa

Questo libro dal titolo *Il mestiere di Fare Impresa* di Michele Raffa, mio omonimo non parente, viene da lontano ed è frutto di una serie di esperienze dell'autore: *docente nelle scuole superiori, consulente aziendale, formatore e docente a contratto per vari anni sui temi delle nuove imprese all'università*. E negli ultimi due decenni anche *imprenditore innovativo*.

L'esperienza didattica dell'autore vissuta con *studenti giovanissimi* da una parte e con *studenti universitari* dall'altra e l'*esperienza imprenditoriale sul campo*, accanto alla sua formazione e sensibilità, lo hanno portato ad utilizzare un approccio fortemente interdisciplinare, capace di *integrare conoscenze umanistiche, conoscenze economiche, conoscenze tecniche e tecnologiche*. La vastità del tema legato all'imprenditorialità ha portato l'autore a scegliere gli elementi essenziali per mettere il lettore nelle condizioni di valutare i termini cruciali del mestiere di fare impresa.

Breve sintesi dei contenuti dei quattro capitoli del libro

Il primo capitolo, rappresentando e descrivendo le fasi della vita di un'impresa, evidenzia che in ciascuna di esse l'imprenditore deve utilizzare *strumenti e modelli* adatti, pensati proprio per quella fase, o da adattare, perché realizzati per altre fasi, e operare le sue *scelte* sulla base dell'obiettivo specifico da raggiungere, avendo, comunque, sempre presente quello della continuità dell'impresa.

Evidenzia, altresì, l'importanza dei caratteri del *profilo* di chi vuole fare impresa perché prima ancora di parlare di progetto di impresa, business plan e start up, è meglio verificare la propria propensione all'imprenditorialità, attraverso una verifica iniziale delle *motivazioni*, della *personalità*, della *leadership* e delle *competenze* tecniche e manageriali. Tale verifica iniziale è necessaria e opportuna per fotografare i punti di forza e quelli di debolezza e per individuare quali azioni intraprendere per migliorare gli uni e per superare gli altri.

Introduce, infine, il concetto, che sarà sviluppato nel terzo e nel quarto capitolo, che le *risorse finanziarie* a disposizione assumono carattere

importante (talvolta determinante) per le imprese in generale, ma non sono, come le altre, variabile indipendente nel caso di nuove imprese.

Questo perché un imprenditore capace e un buon progetto di impresa con buone prospettive economiche è sempre in grado di attrarre risorse finanziarie.

Nel secondo capitolo vengono trattati argomenti che assumono un rilievo assai importante: quelli riguardanti l'avvio, la regolazione e la gestione dei rapporti economici, patrimoniali e giuridici tra i soci dell'impresa. Infatti, solo l'imprenditore che rimane nella sua bottega e fa lo stesso lavoro per tutta la vita non ha bisogno di cercare e di coinvolgere nessun socio. Le imprese hanno bisogno sia di capitale umano sia di capitale finanziario per crescere.

Avere dei soci è certamente un rischio e per questo è necessario conoscere a fondo le dinamiche psicologiche e giuridiche che possono generarlo, per definirlo e per limitarlo. Molte volte le crisi possono manifestarsi anche dopo anni di conoscenza, prima, e di progetti e di lavoro insieme, poi. Può arrivare un momento in cui l'equilibrio si rompe e iniziano incomprensioni e liti tra i soci. Per queste ragioni la *conflittualità tra soci* non si può considerare come un evento occasionale ed eccezionale, ma, al contrario, come una fase prevedibile nella vita di una società.

Alcune liti si compongono velocemente, perché prevale in tutti il buon senso e la volontà di conservare il patrimonio comune. In altri casi, invece, nascono conflitti accesi e insanabili. Qualunque sia la ragione per la quale inizia una lite fra i soci, l'esperienza insegna che, se continua nel tempo, comunque vadano le cose, sarà l'impresa a uscirne sconfitta. Tanto maggiore è il tempo in cui dura il rapporto conflittuale, tanto maggiori e gravi saranno le ferite che l'azienda dovrà curare alla fine della *battaglia*. Nel capitolo si propongono gli *accorgimenti psicologici* che possono *ridurre al minimo i conflitti* e le *possibili soluzioni giuridiche* per limitarli, prima, e risolverli, dopo.

Nel terzo capitolo vengono trattati gli aspetti tecnici specifici relativi al percorso che conduce *dall'idea all'impresa*, che è lungo e tortuoso e attraversa le fasi di un ciclo ben determinato: l'idea viene pensata, viene trasformata in *progetto*, viene presentata in un *business plan*, si realizza-

no gli *investimenti*, viene *avviata la gestione*, si *sviluppa*, raggiunge il *regime*. In ciascuna di queste fasi l'imprenditore (individuale o collettivo che sia) accresce le proprie conoscenze, competenze ed esperienze: più è efficace il lavoro svolto, maggiore è la probabilità che la sua impresa entri e competa vittoriosamente nel mercato di riferimento.

Dalla lettura di questo capitolo appare chiaro che il caso e la fortuna, come nelle lotterie, anche nelle imprese aiutano e baciano solo pochi. Per tutti gli altri, la misura della crescita imprenditoriale e le probabilità di successo sono legate, soprattutto, alle capacità di apprendimento continuo dell'imprenditore, che elabora successi e insuccessi nelle singole fasi, arricchendo le proprie esperienze, continuando ad acquisire conoscenze, per accrescerle (quando ne ha già) o per adeguarle (quando è carente).

Al lettore appare evidente che il passaggio da una fase all'altra è sempre scandito dal raggiungimento di un obiettivo specifico (documento o risultato), per cui progressi e passaggi (o viceversa) saranno sempre chiari.

Nel quarto capitolo, l'autore individua gli strumenti e fornisce gli elementi per definire una ingegneria finanziaria legata strettamente con le attività da svolgere e gli obiettivi da raggiungere in ciascuna fase del processo di creazione di impresa. Infatti, soprattutto nelle prime fasi, quando l'impresa e l'imprenditore non hanno merito creditizio, il processo di individuazione delle risorse finanziarie necessarie in ciascuna fase deve sempre partire dalle risorse proprie. Una volta definite nel budget la quantità e la natura dei fabbisogni finanziari, l'imprenditore deve individuare le fonti esterne di finanziamento per differenza.

Se i mezzi propri dell'imprenditore e dei suoi soci (attuali e/o nuovi entranti) sono tali da soddisfare interamente il fabbisogno evidenziato, non si configura alcun problema finanziario. La stessa conclusione si raggiunge se la parte delle risorse finanziarie mancanti è (con assoluta certezza) coperta da incentivi e/o agevolazioni.

Se è necessario il ricorso a capitali di credito, è fondamentale che, da un lato, sia rispettata la correlazione temporale tra fabbisogno e fonte, e, dall'altro, siano scelte le forme tecniche di utilizzo dei fidi più idonee (uno *scoperto di conto corrente* non è la stessa cosa di un *anticipo su fatture*). Il processo di individuazione delle fonti finanziarie può anche essere iterativo, consentendo all'imprenditore di valutare l'impatto di ogni sua scelta.

Nel capitolo sono evidenziate alcune patologie, a volte anche gravi, che caratterizzano le nuove imprese. La scarsa cultura finanziaria, in genere, fa sì che la nuova impresa spesso nasca privilegiando le forme di finanziamento più a portata di mano e, apparentemente, meno costose o addirittura gratis, anziché quelle più idonee secondo le regole della buona finanza di impresa. Nei rapporti con le banche e con le istituzioni finanziarie, poi, molto spesso i nuovi imprenditori non fanno alcun calcolo sulla convenienza economica tra le diverse operazioni finanziarie. L'importante per loro è avere i soldi, come a quali condizioni e costi, poco importa!. Niente di più sbagliato perché per reperire mezzi finanziari più che idonei bisogna misurarne la convenienza economica e assicurare la compatibilità temporale del finanziamento rispetto all'investimento.

Possibili letture del libro

La lettura de *Il mestiere di Fare Impresa* è consigliata a coloro che vogliono farsi una prima idea sugli elementi fondamentali del mestiere di fare impresa. Con una lettura rapida possono provare a valutare e capire il loro *grado di potenziali imprenditori*.

Scorrevole come un racconto richiede poche ore di lettura.

I vari capitoli possono anche essere consultati indipendentemente l'uno dall'altro.

Il testo, dall'inizio alla fine, presenta sul tema trattato i nodi centrali. Rimanda quindi ad una fase successiva, quella in cui il lettore ha deciso di fare impresa, i necessari approfondimenti.

È dunque un testo adatto ad una fascia ampia di lettori e, quindi, rivolto anche a tutti gli studenti universitari.

Nella mia esperienza ho verificato che si presta bene anche per *gli studenti degli ultimi anni delle scuole superiori* se vi è un docente del ramo come mentore e guida. Non importa se poi solo alcuni proveranno a fare impresa.

Da docente ho verificato che gli studenti che si misurano su questi temi, una volta laureati, hanno una probabilità più che doppia di essere assunti dopo il primo colloquio dalle imprese o dalle diverse istituzioni, anche di piccola e media dimensione. Hanno una marcia in più perché

acquisiscono la capacità di ragionare concretamente per obiettivi da raggiungere. E questo è uno dei *soft skill* sempre più richiesti nel complesso mercato del lavoro attuale.

Il testo può suscitare anche l'interesse dei tanti imprenditori che già operano sul campo e di quanti sono attenti al tema della nuova imprenditorialità in settori quali quelli del *digitale*, del *Web*, del *terzo settore*, dell'*ambiente*, dei vari campi dell'*economia circolare* e dello *sviluppo sostenibile*.

Nel seguito si riportano alcune possibili letture del libro:

- per gli *studenti* la lettura e gli approfondimenti dei primi due capitoli, sul *profilo dell'imprenditore* e sul *rapporto con i soci*, temi, in genere, poco approfonditi con questo taglio in altre pubblicazioni sulla creazione di imprese, aiutano ad avere un primo quadro sulle caratteristiche del fare impresa. Si tratta di caratteristiche che l'autore chiama *aspetti soggettivi dell'impresa*, che hanno un peso importante durante tutta la vita dell'impresa stessa ma che, nelle prime fasi, hanno un peso più che determinante.

Nella lettura degli altri due capitoli l'autore tratta di quelli che chiama *aspetti oggettivi dell'impresa (il percorso per fare impresa e la finanza della nuova impresa)*: hanno un ruolo crescente nel tempo, ma un peso relativo nelle prime fasi di vita;

- per gli *imprenditori* la lettura del libro evidenzia che l'impresa produce ricchezza non profitto: il profitto è il risultato della distribuzione della ricchezza e non il fine dell'attività imprenditoriale.

L'autore sottolinea alcuni pericoli che vanno evitati: come quello dell'imprenditore rapace e pronto a tutto pur di avere successo. La storia è stata e ancora è caratterizzata anche dalla presenza di imprenditori che pur di avere successo sono stati capaci di sfruttare il lavoro, di raggirare soci e banche, di evadere il fisco, di utilizzare soldi sporchi (perché *pecunia non olet*, i soldi non puzzano), di sfruttare il territorio e l'ambiente e di portare via le imprese o di chiuderle ai primi segnali di crisi.

Anche pensare che il patrimonio aziendale e quello personale siano la stessa cosa non è un buon inizio. Significa precostituirsì un altro alibi per giustificare, da un lato, in caso di difficoltà finanziarie personali di attingere al patrimonio aziendale depauperandolo e compromettendo il futuro dell'impresa, dall'altro, in caso di difficoltà finanziarie aziendali

irreversibili di esporre a rischio immotivato il proprio patrimonio personale. Questo succede soprattutto nelle piccole imprese individuali e familiari, ma non sono immuni neanche le imprese di più grande dimensione quotate con proprietà diffusa, quando il management o la proprietà relativa del cosiddetto capitalismo familiare, pur possedendo una minoranza delle azioni, gestiscono il patrimonio di quelle imprese come fosse un tutt'uno con quello personale o familiare;

- per i *docenti* l'utilizzo del libro nei corsi di creazione di imprese consente di enucleare e, quindi, di approfondire, a cascata, durante il percorso formativo i temi cruciali del processo di creazione di imprese. Infatti, partendo dalla distinzione tra *aspetti soggettivi* e *aspetti oggettivi*, sarà possibile evidenziare, da un lato, gli elementi che compongono il *profilo imprenditoriale* e, nel caso dell'*imprenditore collettivo*, i rapporti e le dinamiche, relazionali e formali, tra i soci. Dall'altro lato, sarà possibile collocare e adattare modelli e concetti, in genere sviluppati per imprese consolidate e di grandi dimensioni, all'interno delle diverse fasi di sviluppo dell'impresa e in funzione dei livelli di competenze e di conoscenza degli studenti/imprenditori;
- per gli *studenti delle scuole superiori*: negli ultimi anni sono cresciuti nelle scuole superiori corsi che in varie forme provano a valorizzare il potenziale imprenditoriale degli studenti. E sono tante le scuole che organizzano *startup competition*. I ragazzi e le ragazze si organizzano in gruppi in base alle loro competenze e provano a ragionare su un problema vicino a loro, su come renderlo un'opportunità di guadagno passando dall'idea all'azienda.

Sono ormai crescenti le imprese innovative proposte dagli studenti e queste nuove imprese intrecciano le competenze specifiche dei vari rami scolastici con gli aspetti generali.

È un mondo che spazia nei settori produttivi più disparati. Alcuni studenti provano a fare impresa in campi vicini al loro mondo: dai libri ai vestiti e alla musica.

Per i licei in Italia si contano sei indirizzi: artistico, musicale e coreutico, liceo delle scienze umane (con opzione economico-sociale), il classico, il linguistico, il liceo scientifico (con due opzioni scienze applicate e indirizzo sportivo). A questi si aggiungono gli Istituti Tecnici. Altra possibile scelta per gli studenti sono gli Istituti Professionali (con un biennio unitario e un triennio con indirizzi specifici). E gli undici indirizzi di studio sono: agricoltura, sviluppo rurale, valo-

rizzazione del territorio e gestione delle risorse forestali e montane, pesca commerciale e produzioni ittiche, industria e artigianato per il made in Italy, manutenzione e assistenza tecnica, gestione delle acque e risanamento ambientale, servizi commerciali, enogastronomia e ospitalità alberghiera, servizi culturali e dello spettacolo, servizi per la sanità e l'assistenza sociale, arti ausiliarie delle professioni sanitarie: con la figura di odontotecnico da una parte e di ottico dall'altra. Ogni percorso accanto al valore formativo offre oggi anche la possibilità di fare impresa in stretto collegamento con il mondo del lavoro;

- *per quanti seguono corsi di formazione e aggiornamento professionale sui temi del fare impresa* il libro offre spunti e riflessioni sulle dinamiche in atto nel settore;
- *dottorandi, tesisti e ricercatori* possono trovare nel volume elementi che arricchiscono il loro bagaglio formativo e anche spunti per i loro lavori;
- *imprenditori e dirigenti di piccole imprese* possono trovare esempi e modelli di supporto alla gestione della specificità delle piccole imprese innovative;
- *gli studiosi di organizzazione* possono trovare esempi e storytelling che illustrano l'evoluzione del fare impresa;
- *per i potenziali neo-imprenditori* il libro illustra con uno stile semplice e con modelli operativi i problemi che si presentano nelle varie fasi delle nuove iniziative imprenditoriali;
- *giornalisti, operatori di media e siti web* possono essere aiutati nel comprendere le dinamiche in atto in un campo caratterizzato da una molteplicità di fattori;
- il libro, infine, può essere di supporto a *dirigenti e funzionari di organizzazioni pubbliche e private nonché a quanti operano nel campo del trasferimento tecnologico* (Incubatori, Acceleratori, ecc.).

Ringraziamenti

Un particolare ringraziamento a Giovanni Pastore che ha curato e rivisto la struttura editoriale del testo.

Premessa

Ho sempre sostenuto che imprenditori non si nasce, si diventa. La mia esperienza lo conferma: i miei genitori, braccianti, mi hanno sostenuto con i loro sacrifici facendomi studiare e laureare (1985), ho fatto il consulente per vocazione (1986–1999), il professore, prima per necessità (1986–1991) e poi per piacere (2003–2009), e infine l'imprenditore (dal 1999 in poi).

I miei studi universitari e le mie attività di consulente e di professore hanno riguardato sempre impresa e azienda e questo ha sicuramente agevolato la mia attività imprenditoriale.

In particolare, durante gli anni di consulente nello start up di imprese ho ideato e applicato modelli di Fare impresa, che sono stati raccolti in pubblicazioni cartacee¹ e multimediali² e che sono stati utilizzati in numerosi programmi di sviluppo locale centrati sul Fare impresa³.

¹ *Guida all'Idea Imprenditoriale e Guida al Progetto di Impresa* (Editore Coop Soluzioni, 1996), distribuite presso gli Sportelli Attivi del Progetto "Fare Impresa" finanziato dal Ministero del Lavoro alla Lega delle Cooperative e Mutue e realizzato da CORUM Spa.

Appunti su imprenditore e impresa distribuiti al corso di "Gestione dell'innovazione e dei progetti" CdL triennale in Ingegneria gestionale della logistica e della produzione, Università di Napoli Federico II (2003/2009).

² *Microimpresa* (Editore Hay Space Consulting Technologies srl, 1996).

Nuova Impresa (Dip. di Ingegneria Meccanica dell'Università degli Studi di Napoli, 1996).

Soluzioni per la Creazione di Imprese (Editore Coop Workfare, 1998).

³ *Fare Impresa: Cooperare per una nuova dimensione Sud*. Progetto di promozione di nuove imprese promosso dalla Legacoop nazionale, finanziato dal Ministero del Lavoro e localizzato in sette regioni: Campania, Abruzzo, Calabria, Basilicata, Puglia, Lazio e Sardegna (1995/1996).

Creazione di impresa in progetti di Lavori Socialmente Utili (LSU). Progetto finalizzato alla realizzazione di 12 piattaforme ecologiche in Italia per lo smaltimento di frigoriferi e il recupero di CFC. Proponente: Ministero dell'Ambiente, attuatore: Cispel (1996/1997).

Unendo le conoscenze sviluppate con le esperienze acquisite direttamente sul campo, ho scritto questo libro che è indirizzato a chi sta già lavorando o sta ancora studiando e vorrebbe Fare impresa.

Il mio auspicio è che voglia diventare imprenditore per creare ricchezza e non per solo profitto, contribuendo così all'affermazione di una nuova cultura imprenditoriale basata sui principi etici della responsabilità sociale di impresa e «di contribuire al progresso sociale ed alla difesa dell'ambiente con l'impegno continuo di comportarsi eticamente per lo sviluppo economico, per migliorare la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie, della comunità locale e dell'intera società» [Castellani, 2015].

In questa nuova impresa l'imprenditore non è un *dominus* assoluto ma un *primus inter pares* che accetta e persegue condizioni di democrazia e partecipazione all'interno della sua azienda e all'esterno della sua impresa (dimensione sociale), che organizza i fattori di produzione (lavoro, compreso il suo, capitale, compreso il suo, Stato) e li ripaga in modo giusto ed equo (nella dimensione economica dell'etica di impresa non bisogna sfruttare o raggirare i fattori della produzione), che è capace di interagire con il tessuto imprenditoriale locale valorizzandone le potenzialità (dimensione territoriale), che considera la variabile ambiente come parte integrante della cultura d'impresa, come elemento qualificante dei prodotti e dei processi produttivi (variabile ambientale).

Infine un'avvertenza, il libro può essere letto anche da tutti quelli (anche imprenditori o figli di imprenditori) che avessero voglia di mettere in discussione la loro visione dell'impresa nel caso in cui fosse legata alla cultura del profitto a prescindere e del fine giustifica i mezzi. Nel caso fossero fermi nelle loro convinzioni li avverto: c'è poco da imparare leggendo questo libro e, soprattutto, non ci sono spunti su cui riflettere, considerato che ognuno di loro è portatore sano della verità, è profondo conoscitore delle dinamiche dell'impresa e di come va il Mondo e ha tanti motivi per

Formazione per la creazione di impresa in campo ambientale e energetico. Progetto finalizzato alla realizzazione di 50 percorsi formativi su tutto il territorio nazionale. Proponente Ministero del Lavoro, Attuatore Cispel (1998/1999).

Creazione di impresa in progetti di Lavori di Pubblica Utilità (LPU). Progetto finalizzato alla realizzazione di piattaforme ecologiche in Italia per la raccolta differenziata, per lo smaltimento di elettrodomestici e beni durevoli, per lo smaltimento e il riutilizzo di materiali di risulta delle costruzioni. Proponente Ministero dell'Ambiente, Attuatore Cispel (1997/1998).

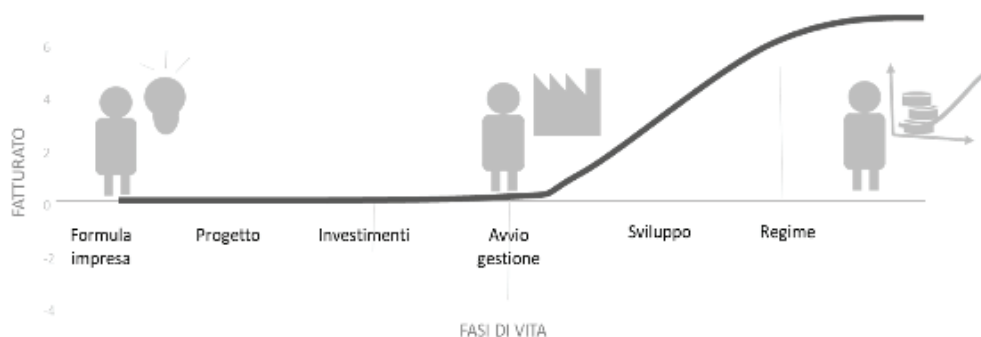
ritenere valida, sia all'interno dell'impresa (sia verso i collaboratori, sia verso i soci) sia all'esterno (verso i concorrenti), la riflessione del commediografo latino Plauto *homo homini lupus* ("l'uomo è un lupo per l'uomo"), che però riferì tale concetto all'uomo nello stato di natura.

Introduzione

L'impresa è, come un uomo, qualcosa che vive, con una sua storia che segue le fasi di un ciclo ben determinato (Fig. 1). Viene pensata (*idea*), viene programmata (*progetto*), viene concepita (*business plan*), nasce (si realizzano gli *investimenti*), comincia a camminare (*avvia la gestione*), cresce (*si sviluppa*), diventa adulta (raggiunge il *regime*).

Ciascuna delle fasi si caratterizza per un *risultato/obiettivo* che l'imprenditore deve raggiungere, per poter passare a quella successiva. Per raggiungerlo ha a disposizione, di volta in volta, le sue capacità, le sue competenze, le sue risorse finanziarie e tutte quelle che riesce ad aggregare (soci) e a procurarsi (collaboratori, finanziatori). Mancarlo e continuare potrebbe significare portare altri problemi nelle fasi successive e, alla lunga, pregiudicare il buon esito dell'impresa.

FIG. 1 *Ciclo di vita dell'impresa*



In ogni fase l'imprenditore deve utilizzare degli *strumenti* adatti (pensati proprio per quella fase) o da adattare (perché realizzati per altre fasi) e operare le sue *scelte* sulla base dell'obiettivo specifico da raggiungere, avendo, comunque, sempre presente quello della continuità dell'impresa.

La durata di ciascuna fase e dell'intero percorso dipende sia da fattori interni (*competenze* dell'imprenditore dei suoi soci e dei suoi collaboratori e disponibilità delle *risorse finanziarie*), sia da fattori esterni (*mercato e contesto territoriale*).

Le prime 3 fasi molte volte vengono viste dall'aspirante imprenditore come un peso e una perdita di tempo, perché deve investire tanto tempo e il denaro di cui dispone per attività che sono solo preliminari all'impresa e devono portare alla decisione se ci sono o no le condizioni per avviarla.

Dalle esperienze maturate come consulente nel corso degli anni '90 assistendo nello start up molte imprese agevolate, soprattutto dalla legge sulla imprenditorialità giovanile¹, è apparso evidente che molte delle difficoltà incontrate nelle fasi operative erano dovute alla scarsa partecipazione dell'imprenditore al lavoro di sviluppo dell'idea/progetto e del business plan.

Molti, infatti, dopo avere avuto l'idea e seguito il consulente in qualche fiera o convegno, iniziavano il percorso imprenditoriale solo dopo il decreto di concessione delle agevolazioni, che li investiva del ruolo di neo-imprenditori e dava loro la possibilità di gestire miliardi di lire, senza verificare, di fatto, le loro capacità, le loro competenze e la loro conoscenza del mercato.

Dalla quarta fase in poi inizia l'esperienza imprenditoriale sul campo. E inizia con la fase più critica, perché realizzare gli investimenti significa sborsare denaro senza ancora incassare niente.

L'aspirante imprenditore impara subito, sulla sua pelle, che le problematiche connesse con la nascita e lo sviluppo di una nuova impresa hanno caratteri specifici e sono assai diverse da quelle di imprese già presenti sul mercato.

La storia aziendale inesistente, la mancanza di credibilità nei confronti del sistema creditizio, i rapporti da costruire con i fornitori rendono du-

¹ Oggi le agevolazioni sono gestite da Invitalia (Agenzia Nazionale per lo Sviluppo). <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende/nuove-imprese-a-tasso-zero>.

rissima la partenza. Se poi l'imprenditore non ha partecipato in prima persona alla redazione del business plan e non è riuscito a pianificare in dettaglio e a bilanciare gli impieghi per gli investimenti con le fonti finanziarie a sua disposizione, il suo cammino sarà molto breve.

Articolazione dei contenuti

Dei quattro capitoli che compongono questo libro due sono dedicati all'imprenditore, individuale o collettivo, e trattano gli aspetti soggettivi che ne definiscono il profilo e le potenzialità. Non si è imprenditori per nascita, né il titolo si consegue con una laurea o si ottiene una patente. Si diventa imprenditori coltivando i propri talenti, accrescendo capacità e competenze, superando i propri limiti.

Gli altri due capitoli sono dedicati all'impresa: uno tratta, in dettaglio, il percorso qui sopra delineato e l'altro illustra gli strumenti finanziari più adeguati per finanziarla in ciascuna delle sue fasi di vita.

Capitolo primo

Cosa serve per Fare Impresa

1.1 *La decisione di “mettersi in proprio”*

*Anche se sapessi che domani il mondo
andrà in pezzi, vorrei comunque
piantare il mio albero di mele.*
(Lutero)

Perché si vuol diventare imprenditori?

Per chi non lavora cercare un posto di lavoro o mettersi in proprio significa perseguire gli obiettivi di guadagnare per rendersi indipendente e di realizzarsi professionalmente.

L'elemento che maggiormente condiziona la scelta del posto di lavoro è, sicuramente, la percezione di evitare l'incertezza e di non correre i rischi connaturati con l'attività imprenditoriale.

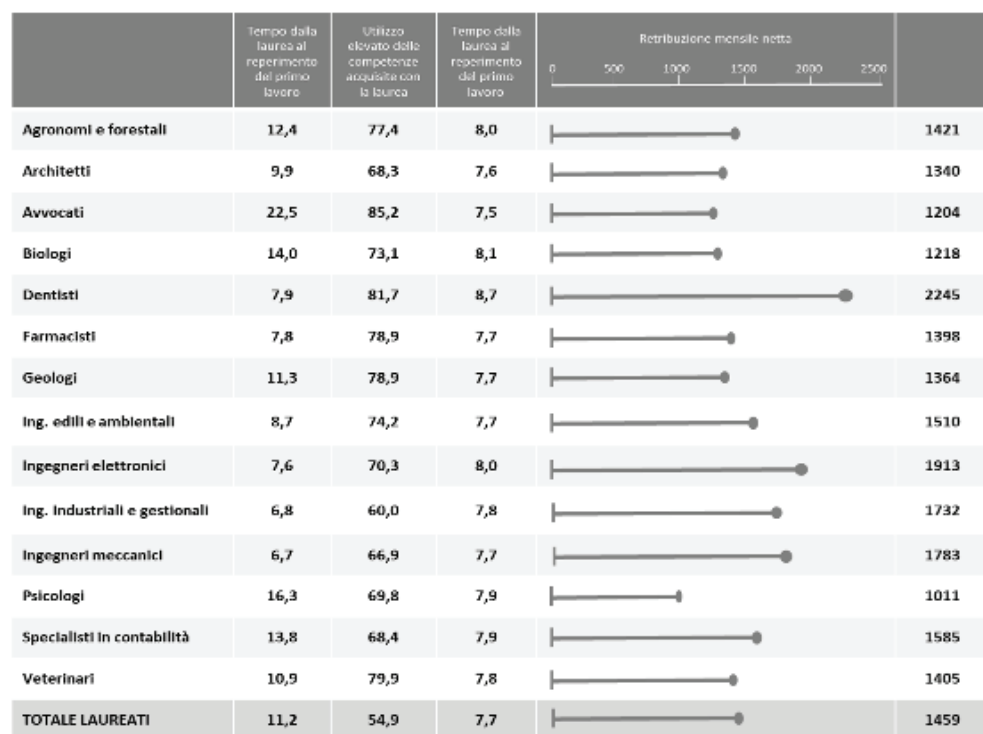
La scelta di mettersi in proprio, invece, è legata all'accettazione volontaria e pesata (o obbligata e incombente) dell'incertezza e dei rischi dettata dalla volontà (o dalla necessità) di creare opportunità di lavoro

Oggi le incertezze e il rischio non risultano essere, in genere, fattori distintivi determinanti tra il lavoro dipendente e quello autonomo, in quanto il mercato del lavoro è caratterizzato da turbolenze periodiche e da barriere altissime all'ingresso. Quando un'azienda va in crisi i primi a perdere il lavoro sono i dipendenti che, senza ammortizzatori sociali e in situazioni di rigidità del mercato del lavoro, corrono il rischio di rimanere molto tempo senza stipendio.

Questo significa che per *chi sta studiando* ed è prossimo alla laurea valutare di iniziare un percorso di creazione di impresa può essere

un'alternativa concreta a quella di trovare il lavoro. Considerato che il tempo medio per trovare un primo lavoro, che molte volte è solo precario e per fare esperienza, è di oltre 11 mesi (Fig. 1.1), invece di presentare solo curriculum fare colloqui e partecipare a concorsi potrebbe anche provare a pensarsi come imprenditore definire un'idea e sviluppare un progetto di impresa.

FIG. 1.1 *Dall'università al lavoro*



FONTE: Il Sole 24Ore, elaborazione su dati AlmaLaurea.

Per *chi sta lavorando* la decisione di mettersi in proprio è molto spesso legata al desiderio di affermazione personale e professionale, alla possibilità di poter esprimere e valorizzare in maniera autonoma le proprie capacità. Si mettono a frutto le esperienze e le competenze maturate, assumendo una posizione di diretta responsabilità.

Molto spesso come lavoratori dipendenti si incontrano difficoltà a raggiungere elevati gradi di carriera, anche se si vantano buoni risultati professionali. Mettersi in proprio, in questo caso, significa superare l'ostacolo e diventare direttamente responsabili del proprio successo.

In altri casi nell'azienda dove si lavora si incontrano ostacoli nel proporre innovazioni e si ha voglia di sperimentare e di utilizzare nuovi modelli, nuovi strumenti e nuove tecnologie.

In tutti i casi, pensare di diventare imprenditore solo per fare soldi non è buon inizio. Significa preconstituirsì un alibi da sfruttare a proprio vantaggio per aumentare il profitto a scapito di alcuni o di tutti gli altri fattori della produzione, sfruttando il lavoro, truffando i soci le banche e lo Stato.

L'imprenditore organizza i fattori della produzione, che comprendono anche il suo lavoro, e li paga producendo ricchezza. Più ricchezza produce e più possibilità ha di fare profitto.

L'impresa produce ricchezza non profitto: il profitto è il risultato della distribuzione della ricchezza e non il fine dell'attività imprenditoriale.

La cultura di impresa che imperversa e che propone modelli di imprenditori rapaci e pronti a tutto pur di avere successo è pericolosa e fuorviante. La storia è stata (e ancora è) piena di imprenditori che pur di avere successo sono stati capaci di sfruttare il lavoro, di raggirare soci e banche, di evadere il fisco, di utilizzare "soldi sporchi" (perché *pecunia non olet*, i soldi non puzzano), di sfruttare il territorio e l'ambiente e di portare via le imprese o di chiuderle ai primi segnali di crisi.

Sono stati sviluppati e realizzati anche format TV come *The Apprentice* condotti da imprenditori rappresentati come boss e uno di questi è diventato anche Presidente degli Stati Uniti.

Vuoi essere ricco?

Non preoccuparti di aumentare la tua ricchezza, ma di diminuire la tua avidità.

(Epicuro)

1.2 Il profilo dell'imprenditore

*Io sono un uomo d'affari.
Questo è quel che faccio ogni giorno.
Lo adoro. Adoro andare al lavoro.
Non ho mai avuto una giornataccia.
(Magic Johnson)*

Non esiste un profilo ideale, perché è sempre possibile trovare qualche imprenditore di successo che non presenta caratteristiche considerate come indispensabili.

Il profilo di una persona è sempre frutto:

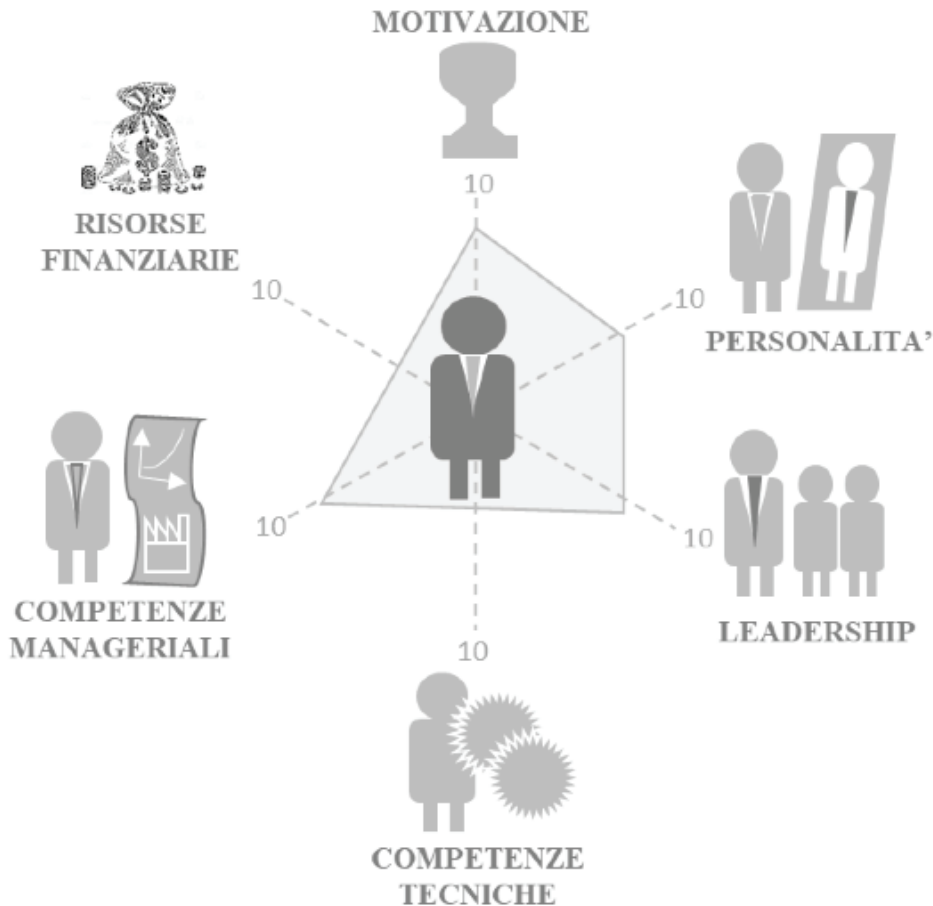
- a) di una integrazione degli elementi distintivi del proprio carattere;
- b) dell'interazione con le altre persone;
- c) della propria storia personale.

Quindi, prima ancora di parlare di progetto di impresa, business plan e start up, è meglio verificare la propensione alla imprenditorialità e alla definizione del profilo dell'imprenditore, attraverso una verifica iniziale delle *motivazioni*, della *personalità*, della propensione alla *leadership*, e delle *competenze* tecniche e manageriali.

Tale verifica iniziale è necessaria e opportuna per fotografare i punti di forza e quelli di debolezza e per individuare quali azioni intraprendere per migliorare gli uni e per superare gli altri.

In questa verifica è utile introdurre anche un sesto elemento, le risorse *finanziarie* a disposizione, che, come vedremo nel terzo e nel quarto capitolo, assume carattere importante (talvolta determinante), ma non è come le altre cinque una variabile indipendente nel caso di nuove imprese. Un imprenditore capace e un buon progetto con buone prospettive economiche è in grado di attrarre risorse finanziarie¹.

¹ «... l'aspetto economico della situazione di impresa ... rappresenta il giudizio di maggior momento che sia possibile manifestare sulla vitalità aziendale, può costituire la premessa indispensabile per il compimento di operazioni che valgano a rifare una situazione finanziaria non soddisfacente. È da escludere, invece, che la particolare efficienza della funzionalità numeraria valga a costituire direttamente o indirettamente infallibile premessa per un riassetto su basi redditualmente positive di una situazione economica non buona» [Amodeo, 1979].

FIG. 1.2 *Rappresentazione del profilo dell'imprenditore*

Il profilo dell'imprenditore può essere rappresentato nella Fig. 1.2. Tutte le linee partono dallo stesso punto 0 e formano una scala sulla quale rappresentare, una volta rilevati, i singoli elementi. L'area che risulterà dall'unione di ciascuno dei sei punti rappresenta le possibilità di successo dell'imprenditori, in quel tempo, con quella configurazione.

Nei paragrafi che seguono vengono proposti i primi modelli e metodologie che un aspirante imprenditore può utilizzare e vengono descritte le prime verifiche che deve fare per valutare le possibilità che ha di intraprendere un percorso di creazione di una nuova impresa.

1.2.1 Storie di motivazione

*Sono grato a tutte quelle persone
che mi hanno detto NO.
È grazie a loro se sono quel che sono.
(Albert Einstein)*

Le persone sono mosse da *motivazioni* particolari e a volte molto radicate.

Se il motto di una persona è “una vita tranquilla, priva di problemi”, certamente Fare impresa non sarà la sua aspirazione.

Persone, invece, motivate ad emergere professionalmente, a lavorare duramente pur di raggiungere un obiettivo e a correre dei rischi pur di riuscire, possono aspirare a diventare imprenditori.

Un aspirante imprenditore ha sempre una grande *passione* per il proprio lavoro. Già conosce o è in cerca dell'attività che lo appaghi professionalmente. Nella scala di Maslow² punta direttamente al quinto livello, quello dell'autorealizzazione. Per avviare quell'attività, per diventare imprenditore, sarebbe capace addirittura di capovolgere il detto *primum vivere, deinde philosophari*.

Un aspirante imprenditore deve essere anche ambizioso. L'*ambizione* caratterizza ogni imprenditore di successo perché consente di guardare avanti, di crescere, di risollevarsi, di raggiungere traguardi. D'altra parte, se non si è ambiziosi, probabilmente non si vorrà neanche diventare imprenditore.

² Tra il 1943 e il 1954 lo psicologo statunitense Abraham Maslow concepì il concetto di “Hierarchy of Needs” (gerarchia dei bisogni) e lo divulgò nel libro *Motivation and Personality* del 1954. La gerarchia dei bisogni fu rappresentata con una piramide divisa in cinque livelli, che devono essere soddisfatti in modo progressivo:

1. Bisogni primari (mangiare, bere, vestirsi);
2. Bisogni di sicurezza;
3. Bisogni di appartenenza (identificazione, accettazione);
4. Bisogni di stima (prestigio, successo, ruolo sociale);
5. Bisogni di autorealizzazione (essere soddisfatti, sentirsi bene con se stessi e con gli altri).

Un'altra caratteristica dell'aspirante imprenditore è l'*ottimismo*. Il bicchiere è sempre mezzo pieno. L'attitudine di chi conduce una impresa deve infatti essere tendenzialmente positiva. I problemi non sono mai delle disgrazie ma delle opportunità per mettersi alla prova. Le sfide non sono mai impossibili ma altamente stimolanti. I momenti duri non sono "tempi di disgrazie", bensì momenti in cui è necessario stringere i denti per uscire o momenti in cui si possono cogliere opportunità.

Le motivazioni condizioneranno la definizione degli obiettivi di lungo termine dell'aspirante imprenditore. In particolare:

- la passione sarà fonte di ispirazione per la *visione*;
- l'ambizione contribuirà in modo determinante alla formulazione della *missione*;
- l'ottimismo dovrà essere alla base delle *strategie* aziendali.

Imprenditori nei quali prevale la motivazione di fare impresa e che considerano tutto possibile, anche in mancanza o carenza di tutti gli altri elementi, sono quelli che si sentono "in missione per conto di Dio".

Gli imprenditori sociali fanno parte di questa categoria. Presidiano mercati marginali, sanno che il lavoro è la loro forza, non chiedono né si aspettano di fare profitti. Rendono servizi eccezionali e impagabili alle comunità in cui operano ma hanno un punto di debolezza, una patologia, enorme: tanto sono aperti a capire e a interagire con persone diversamente abili, tossicodipendenti, e così via, altrettanto sono chiusi a chi non fa parte del loro mondo, che può essere più o meno grande, ma sempre arroccato e da proteggere. Questo modo di intendere l'impresa, profit o no profit che sia, ne limita gli orizzonti e la costringe a rimanere limitata.

Una storia che può rappresentare quanto detto sulla motivazione e sull'impresa sociale è stata portata anche al cinema nel 2008. Il film di Giulio Manfredonia *Si può fare* racconta la storia di un ex sindacalista che organizza una cooperativa di ex malati mentali appena dimessi dai manicomi che erano stati chiusi per la legge Basaglia.

Il film è ambientato a Milano e la cooperativa è formata da poche persone. Nella realtà la sede della cooperativa era in Friuli, dove ancora opera, e i suoi soci erano già allora oltre 500, metà dei quali persone con pro-

blemi psichici. Nella realtà l'ex sindacalista era Rodolfo Giorgetti, che ho conosciuto a metà degli anni '90 e con il quale ho lavorato fino al 2000 su progetti di sviluppo di filiere e di creazione di imprese in campo ambientale (smaltimento di beni durevoli e raccolta differenziata con valorizzazione delle materie seconde) e su progetti di sviluppo locale in campo di turismo ambientale (parchi geominerari delle Isole Eolie e della Sardegna).

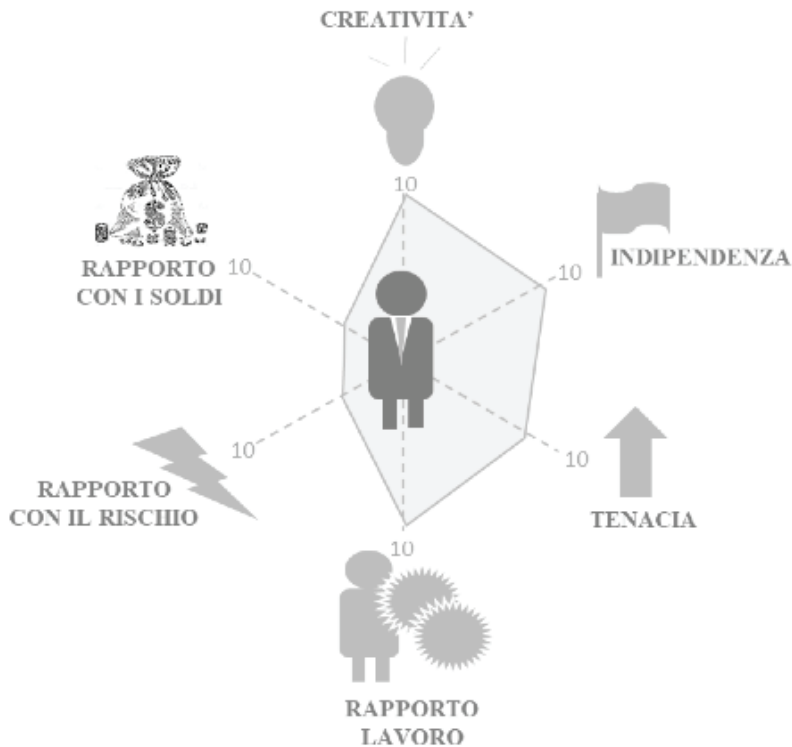
Nello (Claudio Bisio) è l'animatore di una cooperativa di ex malati mentali; non sa niente di psichiatria quando conosce i suoi "nuovi soci", li guarda da profano e, in definitiva, li tratta alla pari, come persone. Ne avverte il disagio, ma riesce a vedere anche "il resto", senza pregiudizi e, anzi, con una forte motivazione nel trovare in loro delle qualità, delle capacità, anche se non sanno fare nulla e vivono di lavori assistenziali. Nello crede nella dignità del lavoro e, contro il parere degli psichiatri, li spinge a cercare altro, li spinge a fare. È così che un fatto fortuito, un imprevisto su un cantiere, rivela a Nello una possibilità inattesa: due operatori hanno un gusto ossessivo nel comporre pezzi irregolari. Nasce così l'idea del "parquet a mosaico", fatto con gli scarti, che diventerà un'idea di successo.

La cooperativa inizia a pagare gli stipendi, i soci iniziano a gestire le proprie vite, desiderano cose nuove, lavorano, sono apprezzati e i loro servizi sono sempre più richiesti. Ma alla proposta di Nello di far entrare altri soci come loro per far fronte al mercato votano contro: hanno paura di perdere quello che hanno conquistato.

1.2.2 Storie di personalità

*Non è perché le cose sono difficili
che non osiamo, è perché
non osiamo che sono difficili.
(Seneca)*

Le persone crescono sviluppando una propria *personalità*, che si compone di diverse sfaccettature, modellate nel tempo dall'ambiente familiare e sociale. Alcune facce, come la *creatività*, l'*indipendenza*, la *tenacia*, il rapporto con il *lavoro*, il rapporto con il *rischio*, il rapporto con i *soldi* hanno un peso determinante per definire la personalità dell'aspirante imprenditore, che può essere rappresentata nella Fig. 1.3.

FIG. 1.3 *La personalità*

Le sei linee rappresentano le facce sopra descritte. Tutte le linee partono dallo stesso punto 0 e formano una scala sulla quale rappresentare, una volta rilevati, le singole facce. L'area che risulterà dall'unione di ciascuno dei sei punti rappresenta la personalità dell'aspirante imprenditore, in quel tempo, con quella configurazione.

La creatività

Creatività è unire elementi esistenti con connessioni nuove, che siano utili.
(Henri Poincaré)

L'uso estremamente comune della parola creatività crea problema e imbarazzo. Essa, infatti, non possiede un significato chiaro e univoco, è una voce impiegata in molteplici contesti anche a scopi difformi.

L'idea di creatività come atteggiamento mentale proprio (ma non esclusivo) degli esseri umani nasce solo nel Novecento, perché prima l'atto del creare era percepito come attributo esclusivo della divinità.

Le categorie di "nuovo" e di "utile" dell'aforisma sopra citato definiscono la creatività in funzione temporale e spaziale. Il nuovo è relativo al periodo storico in cui viene concepito: è l'innovazione rispetto al passato. L'utile è legato al soddisfacimento di bisogni evidenti o latenti.

Nel campo dell'impresa, nuovo (innovazione) e utile (soddisfacimento di un bisogno) ampliano la sfera delle attività creative a tutto l'agire umano a cui sia riconosciuta un'utilità economica.

La creatività è un elemento quotidiano ed essenziale nella vita degli aspiranti imprenditori, parte sostanziale della loro natura, risorsa fondamentale a cui attingere nelle attività di impresa.

L'importanza spazio / temporale della creatività è rappresentata magistralmente nella famosa scena del film *Non ci resta che piangere* (1984), nella quale Massimo Troisi e Roberto Benigni si incontrano con Leonardo e gli propongono di diventare soci per produrre, già nel 1492, il treno, la lampadina, lo sciacquone, che sarebbero stati inventati molti secoli dopo e che per quei tempi erano fantascienza.

Indipendenza

*La mia indipendenza,
che è la mia forza,
implica la solitudine,
che è la mia debolezza.*
(Pier Paolo Pasolini)

Cosa significa veramente essere indipendenti?

Per raggiungere questo traguardo, è necessario percorrere un cammino, spesso non lineare, che si articola in fasi successive caratterizzate da sentimenti ambivalenti, da certezze e timori, da entusiasmi e scoraggiamenti.

Si tratta di un percorso individuale e contemporaneamente interpersonale: mette in gioco noi stessi e le nostre relazioni, a partire da quelle con i genitori.

Già da bambini si sperimentano le prime forme di autonomia: i primi passi, i giochi, si impara a leggere e a scrivere. Il percorso continua nell'adolescenza, quando l'autonomia diventa centrale.

Diventare indipendenti non significa tagliare ogni rapporto con i genitori e rimanere impermeabili ai condizionamenti di amici, soci e colleghi. Significa, invece, essere capaci di mantenere vivo il rapporto, per potersi confrontare, ascoltare il punto di vista degli altri e poi trarre le proprie conclusioni per fare la scelta migliore per se stessi e per l'impresa, se si è imprenditori.

Pensare che le cose decise e fatte per se stessi, come se al mondo non ci fossero altri, siano automaticamente e indissolubilmente necessarie e utili per tutti può creare imprese di successo planetario, ma taglia o condiziona tutti i rapporti sia affettivi che lavorativi. I libri e il film che hanno rappresentato l'epopea di Steve Jobs³ lo hanno descritto come un uomo solo contro tutti: la compagna e la figlia, i suoi amici e gli altri investitori.

Tenacia

*Lasciate che vi dica il segreto che mi ha
portato al successo. La mia forza risie-
de soltanto nella mia tenacia.*
(Louis Pasteur)

La tenacia è la fermezza nella volontà, la continuità e la costanza nell'azione, la resistenza e la risolutezza nella decisione. Descrive un atteggiamento risoluto che punta sempre agli obiettivi e che regge ogni avversità. La tenacia nello studio porta a grandi risultati, la tenacia del malato lo aiuta a lottare contro la malattia, la tenacia dell'imprenditore lo guida nel perseguire gli obiettivi dell'impresa.

Non ci sono persone di successo che non abbiano combattuto per quello in cui credevano. Chi ottiene di più in genere è chi lavora più duro per ottenerlo. La tenacia è un tratto delle persone di successo. Molto spesso ciò che fa la differenza tra chi raggiunge traguardi ambiziosi in campo personale, sociale e imprenditoriale non sono i soldi né la fortuna ma tanta tenacia.

³ Tra tutti il film *Steve Jobs* (2015) di Danny Boyle.

Le storie di *self made man* (uomini che si sono fatti da soli) sono tante. Raccontano tutte di imprenditori che sono passati attraverso alcuni fallimenti, hanno fatto diversi tentativi senza scoraggiarsi prima del loro successo imprenditoriale.

Ci sono anche altre storie di persone tenaci (Gandhi, Mandela, Madre Teresa) che hanno creduto in un'idea, hanno lottato anni per affermarla, attraversato grandi sofferenze e alla fine sono riusciti a cambiare la storia.

Rapporto con il lavoro

*Scegli il lavoro che ami e non lavorerai
neppure un giorno in tutta la tua vita.
(Confucio)*

Il lavoro nobilita l'uomo. Sempre!

Eppure molte persone lavorano ogni giorno per qualcosa che non le motiva e lo fanno perché ritengono che sia un prezzo necessario da pagare per sopravvivere. Il concetto che il lavoro sia sacrificio è completamente sbagliato: il lavoro esige momenti di impegno e di fatica ma non deve essere vissuto come un peso assoluto.

In altri casi molti ritengono degradanti alcuni lavori perché riducono il prestigio sociale di chi li compie. Anche il concetto che alcuni lavori siano marginali è completamente sbagliato: quei lavori esigono momenti di umiltà ma non devono essere vissuti come una mortificazione costante.

Bisogna sempre adottare un atteggiamento positivo verso il lavoro, sia se si tratta di un lavoro da dipendente sia, soprattutto, se si tratta del lavoro da imprenditore.

Bisogna pensare ed essere convinti che i motivi per cui si lavora siano giusti, non perché "qualcuno" così ci ha detto, ma perché il lavoro, la maggior parte delle volte, è il solo capitale di cui un aspirante imprenditore ha a disposizione.

Si deve essere stacanovisti, impegnarsi molto nel proprio lavoro, spesso anche eccessivamente, facendo più di quanto gli viene richiesto, se dipendente, per accumulare crediti, tangibili (premi di produzione) e intangibili (esperienze) o di quanto dovrebbe fare, se imprenditore, per accumulare quanto più capitale possibile.

«Gondrano destava l'ammirazione generale. Era stato un forte lavoratore anche ai tempi di Jones, ma ora sembrava che in lui vi fossero non uno ma tre cavalli: vi erano giorni in cui tutto il lavoro della fattoria sembrava pesare sulle sue possenti spalle. Da mattina a sera spingeva e tirava, sempre presente ove la fatica era maggiore. Aveva convenuto con un galletto di farsi svegliare ogni mattina mezz'ora prima di tutti gli altri per prestarsi volontariamente al lavoro dove più era necessario, prima che cominciasse la quotidiana fatica. La sua risposta a ogni problema, a ogni difficoltà era: "Lavorerò di più!" frase che aveva adottato quale suo motto personale» [Orwell, 1945].

Antonio Pane (Antonio Albanese) nel film *L'intrepido* (2013) di Gianni Amelio è un rimpiazzo di professione, salta da un lavoro all'altro sostituendo chi non può essere al lavoro per un giorno o una settimana. È senza lavoro Antonio Pane, ma lavora ogni giorno. Ed è tutto sommato felice perché si accontenta di poco e perché prima che ai soldi pensa a tenersi "vivo", a non lasciarsi sopraffare dagli eventi.

Rapporto con il rischio

*Nel business come nella vita il rischio è
un elemento essenziale. Chi non assume
rischi non può avere successo.
(Richard Branson)⁴*

È risaputo che per intraprendere bisogna essere disposti ad assumere dei rischi. Quali e quanti?

Ipotizziamo che l'aspirante imprenditore sia un giocatore di poker professionista.

Considerato che il poker, per quanto sia condizionato da fattori psicologici e ambientali, si basa quasi esclusivamente sulla matematica, è necessario che il giocatore impari a calcolare le probabilità che una determinata azione si verifichi oppure no e la percentuale di successo o di insuccesso che tale azione porta all'intera mano.

⁴ Sir Richard Charles Nicholas Branson è un imprenditore britannico, fondatore del Virgin Group, il quale comprende oltre 400 società.

Eppure la differenza fra un discreto giocatore e un giocatore vincente è soprattutto la capacità di affrontare con serenità i periodi di gioco negativi, quando l'analisi dei fattori psicologici e ambientali e le capacità tecniche non bastano per limitare le perdite. In questi momenti è fondamentale decidere di dedicare una somma di denaro in funzione della tipologia di partita con la consapevolezza di investirla e di perderla senza sentirsi sconfitti. Si dovrà, cioè, necessariamente riconoscere i rischi ai quali si sta andando incontro e, per quanto possibile, arginarli per minimizzarli.

Un imprenditore deve essere capace, in ciascuna delle fasi di vita della sua impresa, di fare una mappa dei rischi dell'impresa, sia in funzione del mercato in cui opera la sua impresa (rischio di business) sia in funzione della disponibilità finanziaria da investire (rischio finanziario), per monitorarli sistematicamente e per limitarli con l'obiettivo di minimizzare le perdite, se fosse necessario.

Considerando che il libro è destinato a nuovi imprenditori, per la definizione e il controllo del rischio di business è importante che l'aspirante imprenditore sia capace di costruire e di gestire una mappa realizzata utilizzando l'analisi SWOT⁵ per individuare i fattori critici che condizionano la sua impresa, pesarli, monitorarli costantemente, cercando di trasformare i punti di debolezza in punti di forza e le minacce in opportunità.

Per la definizione e il controllo del rischio finanziario la mappa più importante è il business plan, declinato anche nella "situazione peggiore" (*worst case*), evidenziando quali variabili potranno essere suscettibili di variazioni negative e quanto potranno essere "accettabili" queste variazioni, singolarmente e/o nel loro complesso.

Rapporto con i soldi

*Per molte persone, il raggiungimento
della ricchezza non termina i loro
problemi, li cambia solamente.*
(Seneca)

⁵ Acronimo che sta per *Strenghts / Weaknesies / Opportunities / Threats* ovvero punti di forza / punti di debolezza / minacce / opportunità. L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce di un progetto ed ha l'obiettivo di supportare le decisioni dell'imprenditore. Per approfondimenti si veda Calicchio [2017].

Più soldi abbiamo e più siamo felici?

Nel suo paradosso della felicità Richard Easterlin (1974) definì che, entro certi limiti, la felicità e il benessere percepito dalle persone mostra una correlazione significativa con il livello socioeconomico, superata una certa soglia di ricchezza questa direzione sembra invertirsi seguendo una curva che inizia ed essere discendente (Fig. 1.4).

FIG. 1.4 *Il paradosso della felicità*



I soldi che fanno la felicità sono quelli che soddisfano i nostri bisogni di base, che Maslow [1954] individuava nel soddisfacimento delle necessità fisiologiche e del bisogno di sicurezza.

Proseguendo nella piramide dei bisogni si incontrano altre necessità progressivamente sempre più sganciate del piano materiale per arrivare al bisogno di autorealizzazione (poter realizzare creativamente sé stessi, esprimere la propria personalità in ciò che si fa).

Pensare che il soddisfacimento di questi bisogni si possa ottenere tramite i soldi è fuorviante e potenzialmente dannoso tanto per le proprie finanze quanto per il proprio benessere psicologico.

I soldi servono per vivere bene e bisogna dedicare la vita a inseguirli, invertendo in tal modo i mezzi con il fine? O, come si sosteneva nel me-

dioevo, sono dei corruttori dell'anima e bisogna considerarli un male, in modo estremo, o un mero apparire, in modo edulcorato?

In entrambi i casi si tratta di atteggiamenti difensivi che denunciano una difficoltà a gestire materialità e immaterialità, apparire e essere.

«Ma il vero problema non sono i soldi in sé. Al di là dell'aspetto banalmente (si fa per dire...) monetario, bisogna tener conto delle preoccupazioni che ci assillano, perché le questioni di denaro sono solo in parte questioni strettamente pragmatiche - in che modo guadagnare di più o, viceversa, come risparmiare qualcosa per arrivare alla fine del mese? - e si legano invece al contesto culturale e ai valori in cui siamo immersi. Libertà, desiderio, potere, status, lavoro, possesso: tutte queste idee fondamentali nella nostra vita hanno quasi sempre a che fare con il denaro. Insomma, molte preoccupazioni economiche non riguardano i soldi di per sé, ma si radicano più in profondità, nella mancanza di autostima, nel rapporto con le aspettative future e gli obiettivi ottenuti» [Armstrong, 2013].

I soldi sono uno degli strumenti che ha a disposizione un imprenditore. Rappresentano uno dei mezzi per fare impresa e, soprattutto, sono il numerario nel quale tutte le azioni dell'imprenditore e tutti i fatti aziendali vengono interpretati. Assumono un unico conio, diventano costi e ricavi e vengono elaborati per essere rappresentati in due prospetti di sintesi: il conto economico, dove il reddito è il risultato, e lo stato patrimoniale, dove il patrimonio è la sintesi.

1.2.3 *Storie di leadership*

*Un leader è
un commerciante di speranza.
(Napoleone Bonaparte)*

Essere leader richiede capacità e competenze che si esprimono nei rapporti con le persone e che si sviluppano quotidianamente all'interno del contesto organizzativo.

Il compito principale del leader è quello di trovare il modo di indirizzare tutte le energie presenti nell'organizzazione verso un obiettivo comune. Deve fare qualcosa di più che avere una visione del futuro e creare una organizzazione capaci di armonizzarsi con l'ambiente esterno. Deve

valorizzare le persone che dipendono da lui e creare un ambiente all'interno dell'azienda nel quale le capacità e la creatività dei collaboratori non vada sprecata in guerre di posizione e giochi di potere.

Il leader non raggiunge il successo da solo. Deve *costruire il gruppo*, potenziare la capacità dei singoli, dare spazio alle iniziative personali. Nel rendere gli altri capaci di agire di loro propria iniziativa, il leader consente ai singoli di sentirsi parte attiva dei suoi progetti, di avere un ruolo determinante nel raggiungimento dei risultati.

I rapporti interpersonali che sostengono la leadership sono il terreno sul quale il leader può creare la visione condivisa, rendere tutti partecipi dello scopo da raggiungere, diventare un modello di comportamenti da *primus inter pares*. Ispirare una visione condivisa significa conoscere gli altri e parlare lo stesso linguaggio. Solo così il leader può *comunicare* i valori, le aspirazioni, i propri obiettivi e contare sul coinvolgimento dei collaboratori.

Inoltre, un ruolo importante nella figura del leader e, soprattutto di come esercita la sua leadership, lo gioca la sua *personalità*:

- un *leader autoritario* considera i collaboratori come meri dipendenti (compro il tuo tempo), chiede a tutti di partecipare al lavoro in maniera reattiva, prende decisioni senza consultare nessuno e senza dare spiegazioni, ripone scarsa fiducia negli altri;
- un *leader democratico* considera i dipendenti suoi collaboratori (paga il lavoro), utilizza sistemi premianti in benefit, chiede a tutti di partecipare al lavoro in maniera attiva, motiva piuttosto che imporsi, ripone fiducia negli altri, riconosce che la formazione continua dei collaboratori è una priorità per l'azienda;
- un *leader partecipativo* considera i collaboratori come soci (paga il lavoro e il risultato), utilizza sistemi premianti di compartecipazione ai business, chiede a tutti di partecipare al lavoro in maniera proattiva, comunica e informa, ripone fiducia negli altri, riconosce che la sua stessa formazione continua è una priorità nell'esercizio della leadership;
- infine, l'accezione negativa del "leader-non-leader", il *leader permissivo* la cui presenza o assenza in azienda non determina differenze.

Nella Tab. 1.1 sono rappresentate sinotticamente le quattro figure di leader che ho delineato in funzione della personalità, dei sistemi di decisione, del rapporto con le persone e del sistema organizzativo, dei sistemi di valutazione e premianti, di partecipazione e di crescita del lavoro.

TAB. 1.1 *Stili di leadership*

	<i>Stile Autoritario</i>	<i>Stile Democratico</i>	<i>Stile Partecipativo</i>	<i>Stile Permissivo</i>
<i>Personalità</i>	Rapporto negativo con indipendenza e soldi	Rapporto positivo con indipendenza lavoro e soldi	Rapporto positivo con tutte le variabili (facce) della personalità	Rapporto negativo con tenacia e lavoro
<i>Sistema decisioni</i>	Prende decisioni senza consultare nessuno e senza dare spiegazioni	Le decisioni sono prese con la partecipazione dei collaboratori	Le decisioni sono prese anche dai collaboratori	I collaboratori hanno completa libertà
<i>Rapporto con le persone</i>	I collaboratori sono dipendenti (compro il tuo tempo e ti dico cosa fare)	I dipendenti sono collaboratori (pago il lavoro)	I collaboratori sono soci (pago il lavoro e il risultato)	I collaboratori sono dipendenti (compro il tuo tempo)
<i>Sistema organizzativo</i>	Burocratico o verticale	Divisionale	Matrice	Elementare o orizzontale
<i>Sistema valutazione</i>	I metodi sono basati su apprezzamenti personali	I metodi sono basati sui risultati	I metodi sono basati sui risultati	Assenza di valutazione se non nei casi in cui è richiesta
<i>Sistema premiante</i>	Non previsto	Benefit	Compartecipazione ai business	Casuale
<i>Partecipazione persone</i>	Reattiva	Attiva	Proattiva	Casuale
<i>Crescita persone</i>	Non prevista	Formazione continua dei collaboratori	Formazione continua dei collaboratori e del leader	Non programmata

Per approfondire il tema della leadership vi consiglio di guardare agli sport di squadra. Tutti abbiamo praticato o stiamo praticando attivamente (sul campo) o passivamente (sul divano) uno sport a squadra. Tutti abbiamo giocato o visto centinaia di partite, decine di campionati. Nello sport a squadre più ancora che nelle aziende riusciamo a vedere un leader e ad apprezzarne la leadership. È sempre nello sport a squadre che riusciamo a vedere l'importanza del gruppo e ad apprezzarne l'efficacia anche senza un vero leader in campo. È ancora nello sport a squadra che non vediamo ma possiamo immaginare la complessità e l'efficacia di una

organizzazione che consente all'allenatore (manager per gli inglesi, mister per gli italiani) di avere una squadra da far scendere in campo.

La storia di leadership che vi consiglio di vedere perché ne è stato fatto un film (*Invictus* di Clint Eastwood, 2009) è una storia di rugby, lo sport che ho praticato attivamente da 13 a 40 anni.

La curiosità e la voglia di leggere o di vedere altre storie di leadership in altri sport può essere soddisfatta leggendo *Niente teste di cazzo* (2019) ambientata nel rugby (autore James Kerr, editore Mondadori), *Coach Wooden and me* (2017) ambientata nella pallacanestro (autore Kareem Abdul-Jabbar, editore add), *Non guardare la palla* (2017) ambientata nel calcio (autore Ruud Gullit, editore Piemme) e guardando *Quella sporca ultima meta* (1974) ambientata nel football, *Fuga per la vittoria* (1981), ambientata nel calcio, *Miracle* (2004) ambientata nell'hockey, *Glory road* (2006) ambientata nella pallacanestro, *Una stagione da ricordare* (2018) ambientata nella pallavolo.

1.2.4 Storie di esperienze

*L'esperienza ha poco da insegnare
se non viene vissuta con umiltà.
(Michelangelo)*

L'esperienza è una dei due elementi che formano le competenze. L'altra è la conoscenza (che tratterò nel prossimo paragrafo).

L'esperienza si basa su fatti e situazioni concreti, già visti analizzati e affrontati, con successo o meno. In entrambi i casi avremo un riferimento per le scelte che dovremo operare nel futuro: se si ripresenta la stessa situazione o una analoga potremo guardare indietro e scegliere emulando le situazioni di successo ed evitando di commettere gli stessi errori che ci avevano portato all'insuccesso.

Le esperienze riguardano entrambi gli ultimi due elementi del profilo dell'imprenditore: le competenze tecniche e quelle manageriali.

Fare esperienza sia per il dipendente sia per l'aspirante imprenditore significa lavorare in un'azienda, partecipare a un progetto.

La storia da raccontare per imparare come forgiare le esperienze è quella tutta italiana della "scuola bottega".

La “bottega” è stata la fucina della quasi totalità dei nostri imprenditori fino al ventunesimo secolo. Già nel Medioevo il laboratorio, sistemato nell’abitazione, era il luogo dove l’artigiano i figli e qualche discepolo svolgevano il loro lavoro. Inizialmente il lavoro artigianale molto spesso era una attività aggiuntiva a quella di contadino ed era rivolta per lo più alla costruzione di semplici strumenti agricoli o per la casa. Con la crescita delle città a partire dall’anno mille, l’artigiano diventa un vero e proprio piccolo imprenditore e l’aumento della domanda di beni porta a differenziare la produzione, inducendoli a specializzarsi in fornai, fabbri, falegnami, tessitori, ceramisti, ecc.).

L’apprendimento si basava sull’imitazione: si imparava copiando e le esperienze si accumulavano facendo.

Così era anche per le esperienze manageriali.

La bottega medievale si caratterizzava per l’autorità dell’artigiano che, comminando a volte anche punizioni corporali, insegnava e giudicava il percorso dell’apprendista. Il maestro artigiano era legato a un giuramento, che aveva anche fondamento religioso, di far crescere le abilità dei giovani a lui affidati. Questo contratto proteggeva i giovani dall’opportunismo dei maestri che avrebbero potuto sfruttarli come manodopera a buon mercato. D’altro lato, l’apprendista era tenuto da un giuramento a non divulgare a terzi i segreti dell’arte del suo maestro.

Le botteghe artigiane hanno caratterizzato anche il tessuto produttivo dell’Italia del dopoguerra. Il tessuto di piccole e medie imprese che sono state la forza trainante dello sviluppo economico e sociale è stato creato da tanti ex apprendisti / dipendenti che, a un certo punto della loro esperienza lavorativa, sono usciti dalle imprese nelle quali si erano formati e si sono messi in proprio, a volte, focalizzando la produzione su uno o più componenti o una fase del processo produttivo, in accordo con il loro datore di lavoro che diventava il loro cliente principale nella fase di start up della nuova impresa. Altre volte in concorrenza con l’impresa di provenienza, producendo lo stesso prodotto o erogando lo stesso servizio.

L’importanza dell’esperienza nell’apprendimento è stata analizzata in tanti studi scientifici. Tra questi è assai interessante la rappresentazione che ha fatto l’americano Edgar Dale nel 1969 nota come “Cono dell’apprendimento” (Fig. 1.5).

FIG. 1.5 *Il cono dell'apprendimento*

CONO DELL'APPRENDIMENTO – Cono di Dale			
Dopo 2 settimane, di solito ricordiamo il...	Azione	Tipo di coinvolgimento	
90% di quanto abbiamo deciso e fatto	Facendo quello che si intende apprendere	Attivo	Analizzare Progettare Creare Valutare
	Simulando una esperienza reale		
	Facendo una sceneggiata / gioco di ruolo		
70% di quanto abbiamo detto e sentito	Parlando del tema, scrivendo sul tema		
	Parlando del tema, scrivendo sul tema		
50% di quanto abbiamo udito e visto	Facendo quello che si intende apprendere	Passivo	Dimostrare Applicare Praticare
	Simulando una esperienza reale		
	Facendo una sceneggiata / gioco di ruolo		
	Facendo una sceneggiata / gioco di ruolo		
30% di quanto abbiamo visto	Guardando delle immagini		Definire Descrivere Elencare Spiegare
20% di quanto abbiamo udito	Ascoltando		
10% di quanto abbiamo letto	Leggendo		

Dalla figura si evince che quanto più l'individuo è coinvolto attivamente nell'apprendimento tanto maggiore è l'efficacia dell'apprendimento stesso. Sono la sperimentazione sul campo e l'esperienza diretta di ciò che si vuole apprendere le migliori modalità per fare qualcosa bene e senza commettere troppi errori.

FIG. 1.6 *Pensare facendo*

Imparare a fare è sicuramente un buon punto di partenza. Ma per un’aspirante imprenditore l’esperienza sarà valida e fertile nella misura in cui è accompagnata dalla consapevolezza e dalla riflessione sulle connessioni (il significato) tra l’attività che il soggetto compie e le conseguenze che ne derivano. Al fare va sempre accompagnato il pensare: “a imparare facendo” è strettamente correlato “pensare facendo”! (Fig. 1.6).

La curiosità e la voglia di leggere o di vedere storie di esperienze può essere soddisfatta leggendo *La chiave a stella* (1978) che racconta di un operaio specializzato, che, grazie alle sue abilità tecniche, si sposta con la sua chiave a stella da un Paese all’altro per seguire progetti complicati e difficili (autore Primo Levi, editore Einaudi), *Oltre l’uomo artigiano* (2013) che racconta che nei nativi digitali c’è una quota significativa e insopprimibile di professionalità che appartiene al passato (autore Renato Fontana, editore Mondadori Università), e guardando *Up in the air – Fra le nuvole* (2009) dove un tagliatore di teste aziendale (George Clooney) che basa tutta la sua attività sull’esperienza si confronta con una brillante laureata che propone di standardizzare e digitalizzare le procedure dei licenziamenti, *Scusate se esisto!* (2014), dove una architetto brillante (Paola Cortellesi) con grande carriera lavorativa all’estero torna in Italia e si scontra con un mondo del lavoro incapace di apprezzarla, *The Intern – Lo stagista inaspettato* (2015) dove un settantenne annoiato (Robert De Niro) viene assunto come stagista senior presso una start-up.

1.2.5 *Storie di conoscenze*

So di non sapere.
(Socrate)

La conoscenza è l'altro dei due elementi che formano le competenze.

La conoscenza affronta soprattutto fatti e situazioni ancora non accaduti o in divenire, né visti analizzati e affrontati in concreto. È utile per avere riferimenti per le scelte che dovremo operare nel futuro: immagino, pianifico e descrivo un fatto una situazione nuova e scelgo cercando di raggiungere gli obiettivi che mi sono prefissato e di limitare i possibili rischi che dovessero proporsi.

Le conoscenze riguardano entrambi gli ultimi due elementi del profilo dell'imprenditore: le competenze tecniche e quelle manageriali.

Per parlare di conoscenze bisogna parlare di filosofia. Due dei filosofi che hanno contribuito fortemente a forgiare il pensiero occidentale, Socrate e Aristotele, hanno definito chiaramente cosa muove l'uomo verso la conoscenza (Socrate) e come bisogna approcciarla (entrambi).

La consapevolezza della propria ignoranza è uno degli insegnamenti imperituri che il filosofo Socrate ha lasciato in eredità innanzitutto a Platone e, attraverso gli scritti di questo, a tutti quelli che sono venuti dopo e che ancora verranno.

L'uomo veramente intelligente (saggio per Socrate) è consapevole di non poter possedere tutto il sapere e pertanto è pronto a mettersi in discussione ogni giorno, ad imparare continuamente e a migliorarsi con umiltà. Chi, al contrario, crede di sapere tutto in verità è solo un presuntuoso.

All'uomo non è dato di sapere, ma solo di riconoscere la sua ignoranza. Chi possiede una profonda consapevolezza della propria ignoranza può davvero definirsi saggio perché riconosce l'esatto limite tra conoscenza e non conoscenza.

Questo significa usare la ragione per fare (farci) domande orientate ed intelligenti per accrescere le nostre conoscenze, perché sono le domande ben poste che muovono lo sviluppo umano.

Il non-sapere è la più grande ricchezza e opportunità di un saggio perché muove la sua sete di sapere, risveglia la creatività e lo rende capace di cambiare e di migliorarsi.

Aristotele a proposito del desiderio di sapere scrisse nella sua *Metafisica*: «Gli uomini, da sempre, hanno preso dalla meraviglia lo spunto per filosofare, poiché da principio essi si stupivano dei fenomeni che erano a portata di mano e di cui essi non sapevano rendersi conto, e in un secondo momento, a poco a poco, procedendo in questo stesso modo, si trovarono di fronte a maggiori difficoltà, quali le affezioni della luna e del sole e delle stelle e l'origine dell'universo».

Per Aristotele il desiderio di sapere è la qualità che distingue l'uomo dagli altri esseri viventi. Conoscere permette all'uomo di fare luce dove c'è il buio, di interpretare fatti che opportunisti, maghi e imbrogliatori usano per annunciare disgrazie, facendo leva su paura e ignoranza. Bisogna tuttavia essere consapevoli che conoscere richiede il superamento di numerosi ostacoli. Lo slancio possono darlo solo la capacità di meravigliarsi di fronte ai misteri e la volontà di svelarli. Bisogna essere come i bambini che indicano ogni cosa nuova che vedono con stupore. Per conoscere è necessario riscoprire questa meraviglia che è già dentro di noi.

Il paradosso per Aristotele è stato che la conoscenza che aveva raccolto nei suoi libri è stata ritenuta assoluta per oltre 1.500 anni! Nessuno ha la capacità di meravigliarsi di fronte ai misteri e si è dato lo slancio per scoprirli.

Poi nei successivi 500 anni è stato un crescendo di scoperte e di ricerche. È stata vissuta l'era della scienza e oggi, diciamo, siamo in quella della conoscenza.

Per introdurci alla conoscenza è stato sempre necessario studiare. Allora come discepoli di filosofi, poi come allievi di precettori, poi come alunni di scuole, private e pubbliche. Studiare significa acquisire quelle conoscenze di base che consentono di fare (farci) domande orientate ed intelligenti per affrontare fatti e situazioni che non sono stati ancora vissuti né visti.

Per un aspirante imprenditore studiare significa formare e accrescere sia le conoscenze tecniche che quelle manageriali.

Sicuramente, secondo il "Cono dell'apprendimento" (Fig. 1.5), leggendo e ascoltando l'alunno è coinvolto passivamente nell'apprendimento e ricorderà solo il 10% di quello che legge e il 20% di quello che ascolta. Avrà, però, le chiavi per arrivare dove la sperimentazione sul campo e

l'esperienza diretta non possono passare per prime ma possono contribuire, come gregari, a dimostrare le tesi pensate e descritte.

Per chi abbia voglia (meglio, la curiosità) di approfondire il pensiero filosofico di Socrate e di Aristotele in modo leggero e non cattedratico può farlo leggendo *Storia della filosofia greca. Da Socrate in poi* (1986) editore Mondadori, scritto da Luciano De Crescenzo. Con gli altri libri dello stesso autore (sono tanti) e con la visione dei suoi film chiunque può rischiare di capire il pensiero dei filosofi e di appassionarsi allo studio della filosofia, ritrovandola nei fatti e nelle situazioni della vita quotidiana.

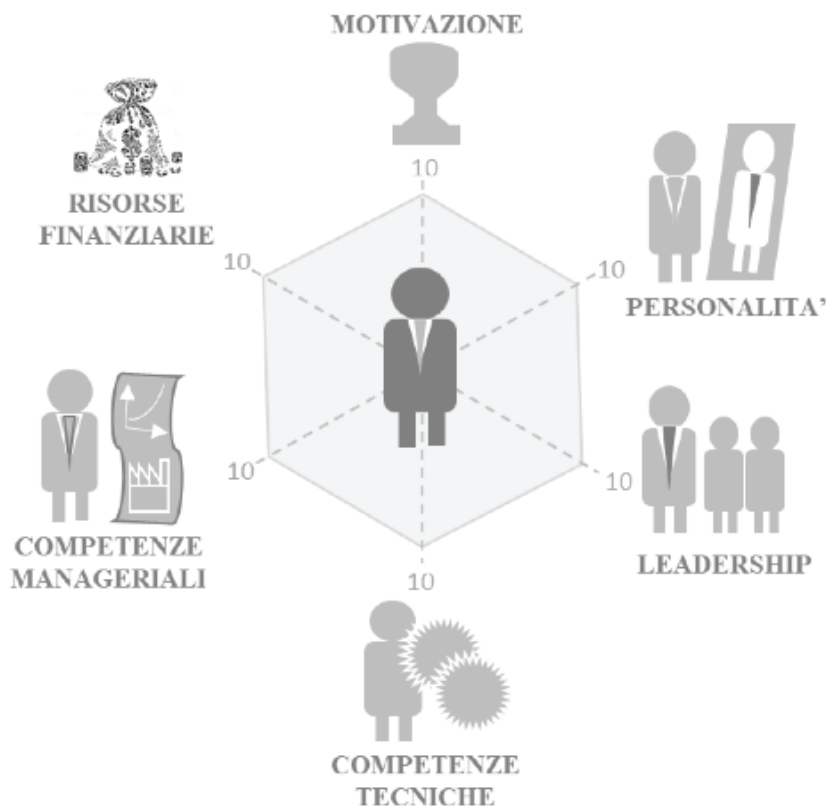
Chi, invece, è incuriosito dalle affermazioni che ho fatto in questo paragrafo sulla necessità dello studio e quelle fatte nel precedente al fare va sempre accompagnato il pensare (Fig. 1.6) consiglio di vedere *Smetto quando voglio* (2014) dove dei ricercatori universitari iperspecializzati ma eternamente precari e sistematicamente maltrattati mettono le loro conoscenze a frutto nella produzione e commercializzazione di smart drugs. La sintesi delle migliori menti nelle peggiori condizioni non era mai stata così efficace e così divertente.

1.3 L'aspirante imprenditore

*Nel regno delle idee tutto dipende
dall'entusiasmo. Nel mondo reale
tutto si basa sulla perseveranza.*
(Goethe)

Nessun aspirante imprenditore avrà un profilo ideale (Fig. 1.7) dove la *motivazione* è forte e determinata, tutte le caratteristiche della *personalità* sono orientate per intraprendere, la *leadership* è capace di indirizzare tutte le persone verso un obiettivo comune, le *competenze tecniche* e le *competenze manageriali* sono adeguate fare e gestire l'impresa, le *risorse finanziarie* sono sufficienti per progettare, realizzare e avviarla.

Ognuno avrà degli elementi del profilo più o meno adeguati mentre altri potranno avere delle falle. La consapevolezza dei punti di forza e di quelli di debolezza del proprio profilo deve portare l'aspirante imprenditore ad esaltare e a mantenere i primi e a superare e a migliorare gli altri.

FIG. 1.7 *Il profilo ideale*

Per definire il proprio profilo imprenditoriale consiglio il seguente percorso. Per *prima cosa*, seguendo l'ordine con cui sono stati trattati e prendendo spunti da quello che si è letto, si può provare ad elencare, autonomamente, indicando le ragioni, per ciascuno degli elementi del proprio profilo che si ritengono essere i punti di forza per diventare imprenditore e quelli di debolezza. Per farlo si può usare una tabella come quella riportata nel seguito (Tab. 1.2) dove elencare gli elementi e descrivere i punti di forza e di debolezza.

Per *seconda cosa*, si chiede di compilare la stessa tabella al partner e ad uno o più amici con l'obiettivo di conoscere come valutano gli elementi del profilo dell'aspirante imprenditore in base al loro punto di vista.

Per *terza cosa*, si confronta e si discute assieme a loro le descrizioni che sono risultate diverse.

TAB. 1.2 *Autoanalisi del profilo*

	<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
Motivazione		
Personalità		
Leadership		
Competenze Tecniche		
Competenze Manageriali		

Per *quarta cosa*, dopo il confronto e la discussione si redige la tabella di sintesi finale che rappresenta il proprio profilo.

Per *quinta cosa*, si fa un programma, che comprenderà sia gli elementi soggettivi del profilo (motivazione, personalità e leadership) sia la formazione di esperienze e/o di conoscenze, per esaltare e mantenere i punti di forza e per superare e migliorare quelli di debolezza, in funzione delle fasi di vita e di crescita dell'impresa (vedi par 3.1).



APP STORIE IN CERCA D'AUTORE

L'applicazione *Storie in cerca d'autore* consiglio di utilizzarla su pc o portatile ma può essere fruita anche su cellulare e tablet.

Dopo aver fatto tutto il percorso l'aspirante imprenditore può passare all'uso dell'applicazione *Storie in cerca d'autore* che ho fatto sviluppare per aiutarlo a delineare ancora di più il proprio profilo.

L'applicazione contiene una serie di test che aiutano a valutare il profilo imprenditoriale e l'attitudine all'impresa di chi li esegue. I test riguardano i cinque elementi che caratterizzano la figura dell'imprenditore. I contenuti sono stati organizzati secondo un percorso interattivo di facile fruibilità. Per ognuno degli aspetti che compongono il profilo imprenditoriale sono state costruite una o più storie a finale multiplo. La piega che la storia prenderà (e quindi il suo sviluppo finale) sarà determinata dalle scelte di chi svolge il test. I risultati dei singoli test e dell'intero percorso daranno una valutazione sugli aspetti stessi e sul profilo, proponendo anche qualche consiglio e considerazione sui propri punti di forza e, soprattutto, su come superare quelli di debolezza.

1.3.1 *Storie di grandi imprenditori del nostro tempo*

*I grandi leader sono spesso
dei grandi semplificatori.
(Colin Powell)⁶*

Analisi e approfondimenti, metodologia e modelli sono importanti per diventare imprenditori, per portare la propria impresa al successo e per mantenerlo.

Poche volte è anche il caso che interviene e dà una mano decisiva.

Ferme rimanendo capacità e determinazione dell'imprenditore, è la combinazione spazio/temporale favorevole che facilita il percorso verso il successo (creare un'impresa nel posto giusto al momento giusto). Fino agli anni '80 del secolo scorso per creare grandi imprese, partendo da zero, ci volevano molti sacrifici e molti anni, anche più di una generazione. Molte volte, poi, si diceva, seguendo gli insegnamenti marxisti, che dietro molte ricchezze ci fossero dei "furti" ai danni di alcuni fattori della produzione (il lavoro prevalentemente).

Negli ultimi 40 anni la globalizzazione e la digitalizzazione hanno accelerato i processi di crescita e di sviluppo delle imprese e quelle che hanno la maggiore capitalizzazione di borsa negli Stati Uniti (e quindi del Mondo) sono tutte state fondate in questi anni da nerd, che «è un termine della lingua inglese con cui viene definito chi ha una certa predisposizione per la tecnologia ed è al contempo tendenzialmente solitario e con una più o meno ridotta propensione alla socializzazione» (Wikipedia). Ognuno di loro, dopo aver avviato l'impresa, da solo o con degli amici, ha percorso una strada tortuosa e impervia fino a che non hanno incontrato qualcuno ed è successo qualcosa che li ha fatti svoltare sulla strada del successo.

Nel seguito vengono riportate alcune storie di imprese. La prima è una storia di fantasia dove il caso determina il successo di un'impresa. Le successive sono storie reali di imprese fondate da nerd e cresciute, grazie alla combinazione spazio/temporale favorevole, in modo esponenziale, tanto da diventare tra le più grandi al mondo: Microsoft, Apple, Amazon, Google, Facebook.

⁶ È un ex generale e politico statunitense. È stato il 65° Segretario di Stato degli Stati Uniti sotto il Presidente George W. Bush, il primo afroamericano.

Hula Hoop

Una storia di fantasia, dove il caso determina il successo di un'impresa, è quella che i fratelli Cohen hanno portato sullo schermo con *Mister Hula Hoop* (1994). Ambientato alla fine degli anni '50, il film racconta di un ingenuo neolaureato di provincia, Norville (Tim Robbins) arrivato a New York ed assunto come fattorino in una grande azienda. Dopo poco viene nominato presidente da un consiglio di amministrazione che spera che la sua incapacità faccia crollare il valore delle azioni dell'azienda per poi ricomprarle a basso prezzo. Il piano è perfetto. Norville, nonostante il suo entusiasmo, non è in grado di gestire la grande azienda, che perde a poco a poco il suo valore. Anche la sua invenzione, un cerchio di plastica (Hula Hoop), in cui ha riposto tutte le sue aspettative per rilanciare l'azienda, nei primi giorni di immissione sul mercato sembra essere un fallimento: i negozi sono pieni e anche se il prezzo viene abbassato giorno dopo giorno, nessuno entra a comprarne uno. Fino a che un negoziante lancia stizzito un cerchio in strada, che, rotolando, si ferma davanti a una ragazzina. Questa entra con i piedi nel cerchio, lo porta alla vita e inizia a farlo girare roteando il bacino. Altre vedono l'uso del cerchio e corrono a comprarlo. Il prezzo nelle vetrine ricomincia a salire, lo Hula Hoop è un successo e l'utile idiota rilancia l'azienda, le azioni valgono più di prima e così saltano i piani del consiglio corrotto.

Microsoft

Bill Gates fondò (con Paul Allen) la Microsoft nel 1975, iniziando a sviluppare un sistema operativo per i primi personal computer (PC). Allora il mercato dell'elettronica negli Stati Uniti era fatto solo da grandi computer, costruiti dalla IBM per l'esercito, i ministeri e le grandi aziende. Quando l'IBM decise nel 1981 di creare il personal computer, forte della sua esperienza nella costruzione dell'hardware e di software personalizzati per ciascun grande cliente, negoziò con Microsoft la concessione della licenza del suo sistema operativo MS-DOS. IBM aveva molte più capacità tecniche e finanziarie di Microsoft per farsi un sistema operativo in casa (come aveva fatto Olivetti con il suo PCOS). Aveva sicuramente anche la possibilità di comprare la licenza o tutta la Microsoft. Eppure non lo fece. Negli anni '90 le vendite di PC crebbero in modo esponenziale e mentre la IBM subiva la concorrenza sui prezzi delle aziende cinesi (ad una di queste ha poi venduto la divisione PC), tutti i PC venivano assemblati sulla piattaforma hardware IBM (tanto che si dicevano "IBM-compatibili") e per funzionare dovevano utilizzare il sistema operativo MS-DOS di Microsoft creato per quella piattaforma. Questo errore di valutazione delle potenzialità del mercato da parte della IBM spianò la strada al successo planetario di Microsoft e di Bill Gates. La capitalizzazione in borsa di Microsoft oggi è di 1.400 miliardi di dollari mentre quella di IBM è di circa 110 miliardi di dollari.

Apple

Steve Jobs lasciò l'università non prima di aver seguito una serie di corsi che gli interessavano. Tra questi quello di calligrafia, dove imparò tutto su scrittura, lettere e caratteri. Queste conoscenze, insieme alla sua determinazione ossessiva, sarebbero state alla base, molti anni dopo, delle capacità tipografiche del Macintosh, il primo computer "per tutti". Iniziò a lavorare per Atari, uno dei primi produttori di videogame, poi, con il suo amico e collega Steve Wozniak nel 1976 fondò la Apple Computer. Per finanziarsi Jobs decise di vendere il suo furgone e Wozniak la sua calcolatrice scientifica. Crearono un personal computer di nicchia, amato soprattutto in ambito universitario e dagli studi tecnici, sviluppandone sia la piattaforma hardware sia il sistema operativo. Un personal della Apple stava a un PC IBM compatibile (con MS-DOS prima, e con Windows poi), come una Ferrari stava a una FIAT: immagine e prestazioni/utilità non erano praticamente confrontabili. Il vero successo della Apple, però, non è venuto con i PC di nicchia ma con prodotti che hanno innovato e facilitato l'ascolto della musica (iPod), la lettura (iPad) e le comunicazioni (iPhone), che hanno trainato le vendite, perché integrati, anche dei PC. Nella vita imprenditoriale di Jobs c'è stata un'altra esperienza da nuovo imprenditore che, però, non ha avuto successo. Cacciato dalla Apple, Jobs fondò la NeXT con l'idea di produrre computer all'avanguardia e comprò per 10 milioni di dollari da George Lucas (regista di *Guerre Stellari*) la divisione di animazione della Lucasfilm che operava, in affanno, nel campo della grafica computerizzata – e che sarebbe poi diventata la Pixar. La NeXT non decollò, vendendo appena 50 mila computer in 8 anni e Jobs perse 60 milioni di dollari. Ma proprio quando la NeXT stava per affondare, a metà degli anni '90, la Apple richiamò Jobs e acquistò la NeXT stessa che intanto aveva sviluppato un rivoluzionario programma che sarebbe poi diventato la base per i nuovi computer, gli iMac. La capitalizzazione in borsa di Apple oggi è di 1.340 miliardi di dollari.

Amazon

Nel 1994 Jeff Bezos lascia il suo lavoro da 223.000 dollari annui per fondare nel suo garage, a Seattle, Cadabra.com, una libreria online, poco dopo ribattezzata Amazon.com. Offre una scelta di titoli maggiore rispetto a qualsiasi altro grande negozio di libri o di ditta specializzata nella vendita per corrispondenza. In pochi anni amplia il catalogo, vendendo dvd, videogiochi, macchine fotografiche, elettrodomestici. Allargherà negli anni la sua offerta fino ad avere un catalogo di oltre 500 milioni di articoli e piattaforme attive in numerosi Paesi nel mondo. Le vendite online sono esplose e hanno determinato il successo di Amazon, ancora di più accresciuto dalla capacità di Bezos e del suo management di integrare verticalmente e orizzontalmente la propria attività principale di e-market place. La capitalizzazione in borsa di Amazon oggi è di 1.190 miliardi di dollari.

Facebook

Mark Zuckerberg ha fondato Facebook dopo aver collaborato con i gemelli Winklevoss, che avevano ideato un social network universitario riservato agli studenti di Harvard (denominato prima Harvard Connection, poi ConnectU) e avevano chiesto aiuto a Zuckerberg per svilupparlo. Presto Mark li abbandonò e sviluppò in proprio l'idea del social. I due gemelli nel 2008 hanno intentato una causa civile contro Zuckerberg accusandolo di furto di proprietà intellettuale. La richiesta iniziale di danni fu di 600 milioni di dollari e fu trovato un accordo su 65. Oggi Facebook ha oltre 2 miliardi di utenti in tutto il mondo, dei quali conosce dati anagrafici, gusti e comportamenti. Ha una capacità di profilazione altissima e, infatti, compete con Google nel mercato globale della pubblicità su internet, dove è seconda con una quota del 12%, in crescita rispetto agli anni scorsi. La capitalizzazione in borsa di Facebook oggi è di circa 600 miliardi di dollari.

Google

Larry Page e Sergey Brin registrarono il dominio google.com il 15 settembre 1997 e un anno dopo iniziarono la loro intrapresa nel garage dell'amica Susan Wojcicki, che ora è la CEO di YouTube. Sia Brin che Page scrissero in un articolo di ricerca pubblicato nel 1998, mentre erano ancora studenti, che erano contrari a motori di ricerca finanziati dalla pubblicità e dall'uso di pop-up. Cambiarono presto idea e già nelle prime fasi di vita di Google consentirono annunci di testo semplici. La digitalizzazione dell'informazione e l'uso quotidiano delle risorse web da tutti i supporti elettronici unito alla possibilità di mirare i messaggi pubblicitari hanno dirottato gran parte delle risorse pubblicitarie su operatori web, specializzati in servizi di ricerca e di "contatti", come i social. Secondo l'Advertising Expenditure Forecasts di Zenith «la pubblicità su Internet rappresenterà il 52% della spesa pubblicitaria globale nel 2021, superando per la prima volta la soglia del 50%. Un aumento rispetto allo share del 47% prevista per l'online per il 2019, e del 44% con la quale si è chiuso il 2018». Oggi Google ha una quota, in discesa rispetto agli anni scorsi, di circa il 30% del mercato globale della pubblicità su internet. La capitalizzazione in borsa di Google oggi è di circa 950 miliardi di dollari.

Capitolo secondo

Fare Impresa: da solo o con dei soci?

2.1 L'impresa collettiva

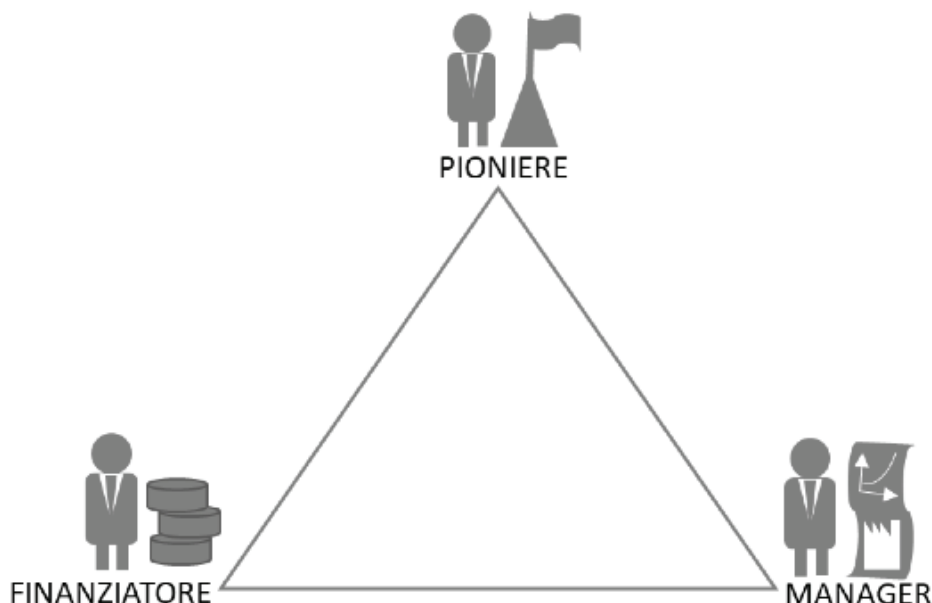
*Solo insieme possiamo raggiungere
ciò che ciascuno di noi cerca
di raggiungere.
(Karl Jaspers)¹*

Nell'accezione comune per creare un'impresa è necessario che l'aspirante imprenditore sia, contemporaneamente (Fig. 2.1), un *pioniere* (con un'idea da sviluppare e tanta fatica da fare), un *manager* (con competenze nella organizzazione e nella gestione di un'impresa), un *finanziatore* (con i soldi per lo sviluppo, prima, e lo start up dopo).

Inoltre è necessario che queste funzioni/capacità siano tutte presenti e che vi sia un equilibrio tra di loro. Infatti, se prevale il pioniere l'impresa corre il rischio di avventure pericolose e poco fondate. Se prevale il manager corre il rischio di risultare poco disposta ad adeguarsi ai repentini cambiamenti del mercato. Infine, se prevale il capitalista l'impresa rischia di essere concentrata quasi esclusivamente su obiettivi di breve periodo, che non sono in linea con le possibilità di una nuova impresa.

Per avviare una piccola attività di commercio di artigianato e di servizi, dove prevale il "saper fare", i problemi gestionali si limitano alle fatture da registrare e i fabbisogni finanziari sono limitati, è possibile che una sola persona possa ricoprire tutti e tre i ruoli.

¹ Filosofo e psichiatra tedesco (1883–1969). Ha dato un notevole impulso alle riflessioni nei campi della psichiatria, della psicologia, della filosofia, della teologia e della politica.

FIG. 2.1 *Funzioni dell'aspirante imprenditore*

Ma in un progetto dove l'aspirante imprenditore ha l'obiettivo di creare una nuova impresa di più ampio respiro (per dimensione, per innovazione, ecc.) è possibile che una sola persona abbia tutte queste capacità, riuscendo a non far prevalere l'una sulle altre, e abbia le competenze (esperienze e/o conoscenze) che gli consentono di svolgere bene tutte e tre le funzioni?

È questo il caso in cui la ricerca dei soci da coinvolgere nell'impresa assume un carattere di necessità.

L'ingresso di nuovi soci deve avere un duplice obiettivo: completare le capacità mancanti e ridurre i rischi di sovra esposizione.

Altre volte, invece, l'idea di mettersi in proprio nasce dalla discussione con gli amici o con i colleghi (di studio o di lavoro), parlando delle idee o dei progetti che si vogliono realizzare e sulle opportunità da potere sfruttare.

Si può solo sognare e fantasticare ma si può anche iniziare insieme il percorso di creazione di impresa (vedi par. 3.1). In questo caso bisogna, innanzitutto, verificare di essere complementari: due o tre pionieri e nessun manager o viceversa non danno alcun valore aggiunto. Al contrario, la sovrapposizione nei ruoli può determinare subito problemi e fratture.

Solo l'imprenditore che rimane nella sua bottega e fa lo stesso lavoro per tutta la vita non ha bisogno di cercare e di coinvolgere nessun socio.

Le imprese hanno bisogno sia di capitale umano sia di capitale finanziario per crescere. La mia convinzione, provata dalla mia esperienza imprenditoriale, è che il capitale umano (pioniere e manager) è sempre prevalente nelle prime fasi di vita dell'impresa.

Avere dei soci è certamente un rischio e per questo è necessario conoscere a fondo le dinamiche psicologiche e giuridiche che possono generarlo, per definirlo e per limitarlo.

Su queste dinamiche dovrete già aver letto e, soprattutto, visto molto anche sui libri e nei film che ho citato nel capitolo precedente. Per altri approfondimenti voglio consigliarvi la lettura di *Diritto per l'impresa* di Antonella Batà [2018], che tratta compiutamente tutti gli aspetti giuridici inerenti l'imprenditore e l'impresa e la visione del film *The founder* (2016, di J.L. Hancock) che racconta lo sviluppo di McDonald. Anche se romanzati, alcuni dei passaggi chiave della storia rappresentano esempi, positivi e negativi, da portare a sostegno dei contenuti dei prossimi paragrafi di questo capitolo.

2.1.1 *Uno non basta, due sono troppi*

Homo hominis lupus.
(Plauto)²

Secondo Thomas Hobbes³, che riprese quanto affermato da Plauto, la natura umana è fondamentalmente egoistica e a determinare le azioni dell'uomo sono soltanto l'istinto di sopravvivenza e quello di sopraffazione. Un uomo non si avvicina al suo simile per l'amore naturale. Gli uomini si legano tra loro in amicizie o società, regolano i loro rapporti con le leggi, perché hanno un timore reciproco.

In natura, dove non esista alcuna legge, ciascun uomo, mosso dal suo più intimo istinto, cercherebbe di danneggiare gli altri e di eliminare

² Tito Maccio Plauto fu un commediografo romano, tra i più prolifici e importanti autori dell'antichità latina e che più influenzò il teatro occidentale.

³ Filosofo e matematico britannico, sostenitore del giusnaturalismo e autore nel 1651 dell'opera di filosofia politica *Leviatano*.

chiunque sia di ostacolo al soddisfacimento dei propri bisogni e dei propri desideri. Ognuno vedrebbe nel prossimo un nemico e si vivrebbe in una eterna conflittualità, in un continuo *bellum omnium contra omnes* (guerra di tutti contro tutti), nel quale non esiste il torto o la ragione (che solo la legge può distinguere) ma unicamente il diritto di ogni uomo su ogni cosa e su ogni essere, anche su altri uomini.

È questo il concetto filosofico che interpreta il sapere popolare tramandato in proverbi come “le migliori società sono quelle composte da un numero dispari, inferiore a tre”.

Tante persone pensano che sia vero e sono convinte che gestire un’attività insieme a un socio significhi mettere a rischio le proprie idee il proprio lavoro i propri soldi. E nel timore di essere truffata preferisce organizzarsi da sola.

Altre persone, le cui azioni sono condizionate dall’ottimismo, sono sempre disposte invece a concedere la loro fiducia agli altri, convinti che l’obiettivo condiviso da raggiungere (nel nostro caso un’impresa) sia capace di far superare tutti gli ostacoli e le incomprensioni che dovessero porsi durante l’agire comune.

L’ottimismo si manifesta nel modo di pensare e di vivere e si contraddistingue dal prevalere della positività sulla negatività. Questo riguarda l’esistenza e il modo di comportarsi e interagire con il prossimo e la società.

Molte volte, però, anche dopo anni di conoscenza, prima, e di progetti e di lavoro insieme, poi, viene un momento in cui l’equilibrio si rompe e iniziano incomprensioni e liti tra i soci. La conflittualità tra soci non si può considerare come un evento occasionale ed eccezionale, ma, al contrario, come una fase prevedibile nella vita di una società. Alcune liti si compongono velocemente, perché prevale in tutti il buon senso e la volontà di conservare il patrimonio comune. In altri casi, invece, nascono conflitti accesi e insanabili.

Le cause delle liti tra i soci possono insorgere in diverse fasi della vita dell’impresa e sono influenzate da molti fattori, quali: la diversa visione o la diversa missione; il differente approccio al lavoro; le differenti aspettative; i passaggi generazionali; le crisi aziendali.

Ancor più aspre, poi, sono le liti all’interno delle società costituite da due soci paritetici al 50%, soprattutto se legati da rapporti, diretti o indiretti, di parentela o di amicizia. In questi casi, molte volte, la rabbia ge-

nerata dal fatto di non poter imporre la propria volontà alla controparte si moltiplica e si acuisce per questioni passate mai chiarite e destabilizza tanto le parti da far loro assumere atteggiamenti e decisioni irrazionali, più legate a ripicche che all'interesse personale.

Qualunque sia la ragione per la quale inizia una lite fra i soci, l'esperienza insegna che, se continua nel tempo, comunque vadano le cose, sarà l'impresa a uscirne sconfitta. Tanto maggiore è il tempo in cui dura il rapporto conflittuale, tanto maggiori e gravi saranno le ferite che l'azienda dovrà curare alla fine della "battaglia".

Per definire e per limitare i rischi connessi alle possibili controversie e liti tra i soci, dopo l'approfondimento del paragrafo successivo sulla opportunità/necessità di fare squadra, propongo gli accorgimenti psicologici che possono limitarli e le possibili soluzioni giuridiche per limitarli, prima, e risolverli, dopo.

Nel film *The founder* (2016) la società "forzata" tra il protagonista (Ray Kroc) e i fratelli Dick e Mac McDonald, pur regolata da un accordo scritto, entra in crisi per le diverse vedute tra i soci, che si manifestano fin dai primi contatti, e la lite porterà all'estromissione degli ideatori del modello di fast food e fondatori del marchio.

Nel film *Steve Jobs* (2015) i problemi tra soci si manifestano sia tra gli amici che avevano costituito la Apple, sia tra Jobs e gli investitori che entrarono successivamente nell'impresa, distinguendola tra centinaia e sostenendola nello sviluppo.

Di liti tra familiari che si contendono governo e proprietà, soprattutto nelle fasi di transizione da una generazione all'altra, sono pieni gli scaffali e i giornali. Per approfondire il tema consiglio la lettura di *I lupi e gli agnelli. Ombre e misteri della famiglia più potente d'Italia* del giornalista Gigi Moncalvo [2016] sulla più importante e longeva famiglia di imprenditori italiani, gli Agnelli.

2.1.2 La metafora dello sport

*Con il talento si vincono le partite,
ma è con il lavoro di squadra e
l'intelligenza che si vincono i campionati.*
(Michael Jordan)

Negli sport di squadra, tutti possono trarre spunto sull'importanza di riporre la *fiducia* in tutti gli altri componenti, sulla necessità di *andare d'accordo* (almeno in campo), di esercitare la propria e rispettare la *leadership* degli altri.

In campo è determinante *fidarsi* dei compagni. Bisogna sempre pensare che l'obiettivo della vittoria è comune a tutti, perché tutti ne trarranno benefici, morali e/o economici, e che per raggiungerlo tutti daranno il massimo. Se non lo facessero rischierebbero seriamente di perdere la partita e, alla lunga, il campionato.

Almeno in campo e durante gli allenamenti, è importante *andare d'accordo* con i compagni. Non ci devono essere attriti o rivalità perché si riflette negativamente sul gioco di squadra. Non si devono avere remore, cosce o inconse, che fanno ritardare o evitare o sbagliare il passaggio della palla ad un compagno con il quale si hanno dei dissidi. All'interno di una squadra, la coesione consiste nel grado di unione che riflette la tendenza a stare/lavorare insieme e a rimanere uniti per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Nella vita sociale, dove obiettivi e amicizie possono essere diversi, è possibile anche solo rispettarsi e non frequentarsi con assiduità.

Infine, che lo si voglia o no, in ogni gruppo c'è sempre un *leader*. È molto importante riconoscere chi è la figura di riferimento della squadra, perché ha molta influenza sui compagni, e per questo motivo, sia in situazioni positive che in situazioni negative, potrebbe essere il punto chiave per dare una svolta, per diffondere un pensiero positivo in un momento di sconforto della squadra, o per risolvere alcuni problemi interni al gruppo.

Fiducia, coesione e leadership sono le tematiche che vanno ricercate nei singoli e espresse in squadra. Lo sport rappresenta la metafora giusta perché l'aspirante imprenditore avvii e gestisca i rapporti nell'impresa con i soci, prima, e con tutti i collaboratori, dopo.

Un approfondimento interessante sul tema si può fare leggendo il libro *Far eccellere il team* [Intonti, Valdisseri e Persi, 2003], che contiene interviste a famosi imprenditori e sportivi (atleti e allenatori) e lascia ai lettori il gusto di curiosare tra i vari casi di leadership e cercare analogie e differenze per trarne spunti operativi e di riflessione.

La pratica sportiva, inoltre, insegna il valore delle *regole* e pone la necessità di rispettare il regolamento previsto dai diversi sport durante la partita. Non rispettare le regole può significare subire delle punizioni o lasciare la squadra con un uomo in meno, temporaneamente, come succede in alcuni sport, per irregolarità minori o definitivamente, come succede in tutti gli sport, per irregolarità gravi. Un rigore (calcio), un tiro libero (basket), un piazzato (rugby) sono delle opportunità per gli avversari di segnare dei punti contro la nostra squadra. Un'espulsione temporanea o una definitiva riducono le possibilità di vittoria della nostra squadra, dando un vantaggio agli avversari di sopraffarci.

È importante, quindi, nella scelta dei soci, verificare che siano predisposti ad osservare le regole e a rispettare gli accordi, che non siano abituati a prendere scorciatoie o ad assumersi delle scelte che comportano dei rischi senza averle condivise.

In squadra come nell'impresa non tutti possono essere leader o possono ricoprire tutti i *ruoli/posizioni*. Dei leader e della leadership già ho scritto nel paragrafo 1.2.3 (storie di leadership) e ogni appassionato di sport sa riconoscere i leader, attuali e passati, nella propria squadra e nelle altre.

Riguardo i ruoli e le posizioni, ognuno ha un talento, delle attitudini e delle competenze che gli fanno rendere il massimo in certo ruolo in quella posizione. Nel calcio un portiere non può fare l'attaccante e viceversa, né un difensore centrale può fare l'ala. Nel basket una guardia non può fare il centrale. Nel rugby un pilone non può fare l'apertura e un trequarti non può fare la seconda linea.

Altrettanto vale nell'impresa, sia nei confronti dei soci, sia nei confronti dei collaboratori. Nella Tab. 2.1 sono messi a confronti i ruoli / posizioni di una squadra e di un'impresa. Nella colonna delle note sono evidenziate differenze e peculiarità.

In una piccola impresa e, soprattutto, in una nuova impresa tanti ruoli e posizioni sono ricoperti dai soci stessi che, come gli antichi guerrieri, sanno fare i generali e gli opliti, i soldati semplici.

TAB. 2.1 *Confronto Ruoli/Posizioni*

<i>Ruoli / Posizioni</i>	<i>Squadra</i>	<i>Impresa</i>	<i>Note</i>
Proprietà	Soci	Soci	
Organi collegiali	Assemblee, CdA, Organi di revisione	Assemblee, CdA, Organi di revisione	Vengono nominati dai soci
Presidente	Rappresenta la proprietà	Rappresenta la proprietà	Meglio se è leader
Direzione	Direttore sportivo	Direttore	In genere, viene nominato dal CdA
Management	Allenatore	Responsabili di funzioni (marketing, finanza, ecc.) o di progetto	Nello sport il manager è l'allenatore. I responsabili di funzione dipendono dal presidente
Staff Management	Assistenti dell'allenatore	Assistenti dei manager	Nello sport professionistico si sta andando verso una super specializzazione focalizzata su ogni ruolo /posizione
Leader	TBD	TBD	Il leader si definisce sul campo. Nell'impresa dovrebbe essere uno dei soci
Coordinatore Gruppo	Capitano	Caposquadra o responsabile progetto	Nello sport non è detto che il capitano sia anche il leader della squadra
Collaboratori	Atleti	Componenti squadra o del team	

2.2 *Il profilo imprenditoriale dei soci*

*Il potente sfonda, il piccolo s'infiltra,
l'alto salta, il guizzante corre. In una
squadra di rugby c'è posto per tutti.
(Luciano Ravagnani)⁴*

Anche in un'impresa c'è posto per tutti! L'importante è che i soci, innanzitutto, stiano nel ruolo nella posizione giusta per il proprio profilo imprenditoriale. Per questo è importante conoscere qual è il profilo da

⁴ Giornalista sportivo, ha scritto con Pierluigi Falda *Rugby. Storia del rugby dalle origini ad oggi*.

imprenditore di ciascuno dei soci. Sono capaci anche loro di fare i generali e i soldati? o sono in grado solo di comandare o solo di lavorare?

Molte informazioni possiamo raccogliercle e valutarle sulla base di dati storici e della conoscenza, diretta e/o indiretta.

Nel caso di soci finanziatori professionali la loro storia è scritta nel loro sito web ed è rappresentata dalle operazioni che hanno chiuso nel corso degli anni.

Nel caso di amici e di familiari con i quali si è deciso di intraprendere un'attività in società la loro storia è scritta nelle cose fatte insieme, nelle altre viste fare e nei ricordi. È detto comune a Napoli che “Chi nasce strunz’ nun po’ addiventà babbà” ovvero che le persone non possono cambiare la propria natura. Il proverbio nella sua forma edulcorata “Se uno nasce quadrato non muore tondo” è stato utilizzato anche come titolo della sua autobiografia da Rino Gattuso⁵, che vi consiglio di leggere.

Fatta queste prime verifiche, nel caso di un socio finanziatore professionale è la trattativa per il suo ingresso in società che fornirà altre informazioni che faranno aumentare la conoscenza diretta e consentiranno di scegliere se farlo entrare in società o no.

Nel caso di soci amici e/o familiari è molto utile definire il profilo imprenditoriale di ciascuno di loro. Per farlo, fai leggere questo libro ai tuoi potenziali soci e poi ciascuno di loro può utilizzare la stessa applicazione già descritta nel paragrafo 1.3, adeguata per un utilizzo plurimo.

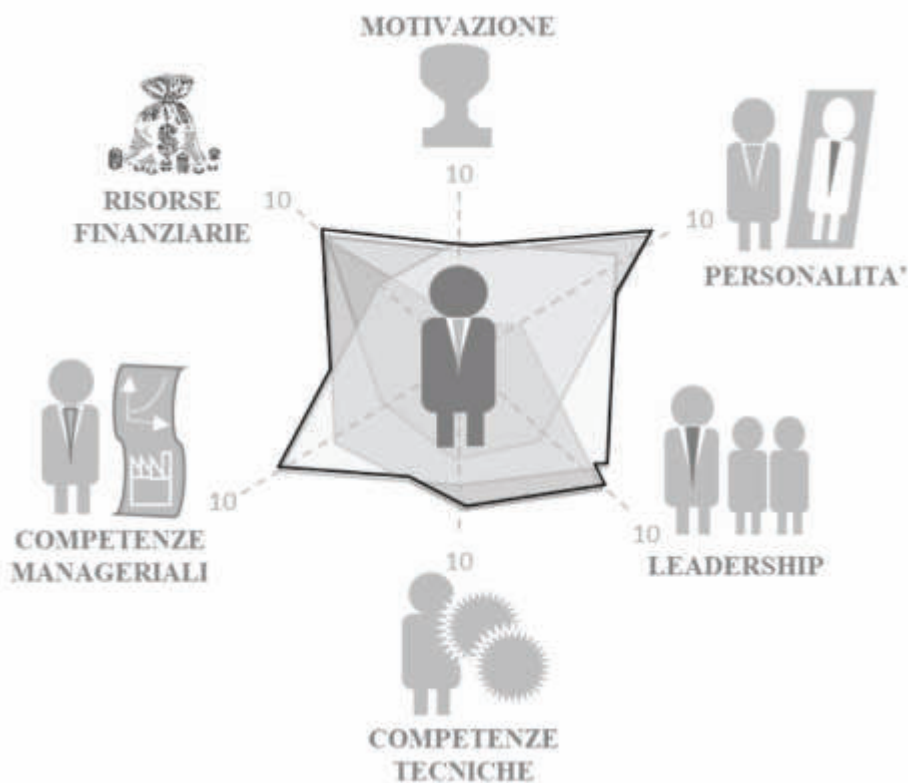


APP PROFILO IMPRENDITORIALE DEI SOCI

L'applicazione *Profilo imprenditoriale dei soci* consiglio di utilizzarla su pc o portatile ma può essere fruita anche su cellulare e tablet.

L'applicazione contiene gli stessi test ai quali ti sei già sottoposto e i risultati aiuteranno te e i tuoi potenziali soci a valutare il profilo psicologico e l'attitudine all'impresa dei singoli e della squadra nel suo complesso. Infatti, l'applicazione rilascerà il profilo imprenditoriale di ciascuno (vedi Fig. 1.3) e rappresenterà sullo stesso schema la sommatoria dei singoli profili (Fig. 2.2).

⁵ Gennaro Ivan Gattuso, *Se uno nasce quadrato non muore tondo*, Rizzoli, 2007.

FIG. 2.2 *I profili imprenditoriali*

Tutti gli elementi che compongono il profilo dell'imprenditore e dei suoi soci, oltre che oggetto di formazione, possono essere utilizzati per definire ruoli e posizioni da ricoprire nell'impresa da ciascuno di loro con l'obiettivo di valorizzarne al massimo attitudini e competenze.

Per cercare di evitare incomprensioni e limitare l'insorgere di possibili controversie, nei paragrafi che seguono vengono proposti alcuni modelli e delle metodologie che un aspirante imprenditore e i suoi soci possono utilizzare per definire gli obiettivi comuni, regolare i rapporti e formalizzarli.

2.3 *Gli accordi tra i soci*

Business as usual.
(Winston Churchill)

Con qualsiasi tipologia di potenziali soci, prima di intraprendere l'attività insieme, è necessario discutere in modo approfondito e poi mettere per iscritto tutti gli accordi presi. Alcuni di questi hanno una durata lunga nel tempo e attraversano le diverse fasi di nascita e di crescita dell'impresa (vedi paragrafo 3.1), altri possono avere una durata più breve, che copre una o più fasi. Rinviare la definizione dell'accordo ad altri tempi (se l'impresa va bene quando ci sarà qualcosa da dividere) o lasciare gli accordi alla sola "parola" (detta o non detta) o alla sola "stretta di mano" può essere molto rischioso.

Questo vale anche quando si fanno società con amici e / o familiari.

La scelta di coinvolgere nell'impresa chi già conosciamo e frequentiamo è in realtà un'arma a doppio taglio. C'è il rischio infatti di applicare al lavoro nell'impresa le stesse dinamiche relazionali che vi sono nella vita sociale, dove si affrontano altri problemi, si condividono diverse emozioni, si corrono ben altri rischi.

Il primo avvertimento è: tratta l'impresa come entità separata dall'amicizia o dal legame familiare.

Il secondo: valuta attentamente con i tuoi potenziali soci le capacità e le potenzialità di ciascuno, perché l'errore più comune che si compie in questi casi è quello di non essere obiettivi e di assegnare ruoli e posizioni non adatti al profilo imprenditoriale di ciascuno. L'amicizia si basa sul principio del mutuo aiuto senza secondi fini. Nell'impresa, invece, per non compromettere l'attività, è necessario avere uno sguardo critico sull'operato dell'altro, per identificare eventuali problemi e risolverli prima che questi possano crescere e portare a roture.

Il terzo: mettete in chiaro quanto lavoro, quanto denaro, quali beni materiali, quali beni immateriali (idee, brevetti, marchi, proprietà intellettuali) investe ciascuno dei soci nell'impresa determinandone il relativo valore da usare per l'assegnazione delle percentuali di proprietà nella stessa.

In generale, per limitare il rischio, gli argomenti "minimi" da discutere e da formalizzare sono di tre tipi: organizzativi, economico/finanziari

e giuridici. Nelle prime fasi di vita dell'impresa, quando si sta sviluppando l'idea e si sta costruendo il progetto e il business plan e ancora non sono stati realizzati gli investimenti, è importante definire (e scrivere, anche in modo informale):

- dal lato organizzativo, chi tra i soci fa il pioniere e fa ricerche, crea contatti, sviluppa l'idea. Chi fa il manager e, insieme al pioniere, trasforma, prima, l'idea in progetto e, poi, in numeri con il business plan;
- dal lato economico/finanziario, in mancanza di un socio finanziatore professionale, come i soci stessi finanziano queste attività preliminari all'impresa;
- dal lato giuridico, anche se ancora non si è scelta la tipologia di società, le percentuali di proprietà, la futura composizione e il funzionamento degli organi societari, cosa succede in caso di uscita (abbandono e espulsione) di uno dei soci.

Nelle fasi successive, se ci sarà l'ingresso di nuovi soci e soprattutto nel caso di potenziali soci finanziatori professionali o di imprese già consolidate, sarà importante definire e formalizzare in appositi accordi sottoscritti dalle parti, meglio se davanti a un notaio, gli elementi di carattere economico (il valore dell'operazione, le modalità e i tempi di pagamento, ecc.), quelli di carattere organizzativo e quelli di carattere giuridico.

Una particolare attenzione va posta se si sceglie di avviare iniziative con partecipazioni *"fifty-fifty"* o con la previsione di un *quorum* costitutivo o deliberativo speciale che renda necessario l'assenso di tutti i soci (assemblee dei soci) e/o di tutti gli amministratori (consiglio di amministrazione).

In questi casi è ancora più importante definire gli accordi sopra descritti e, in più, bisogna assolutamente decidere come uscire dai casi in cui si determinino tensioni e contrasti tra i soci e si arrivi a un blocco operativo (tecnicamente uno stallo).

Un modo per prevenire lo stallo è che l'aspirante imprenditore, soprattutto se è promotore dell'impresa, mantenga la *leadership* nella conduzione della società e abbia nelle assemblee e nei consigli il diritto di decidere in tali situazioni (cosiddetto *casting vote*).

Un altro modo, che interviene quando lo stallo si è verificato ma consente ai soci di mantenere la proprietà delle rispettive quote, consiste nel prevedere i modi per individuare un terzo indipendente e affidare a lui la decisione da assumere.

Gli altri modi possono rappresentare dei deterrenti per non arrivare ad uno stallo perché prevedono, in caso di applicazione, l'uscita dalla società di uno o più soci. Le *put&call options* sono clausole che prevedono le modalità e le condizioni di trasferimento dall'uno all'altro socio (o gruppi di soci) della partecipazione societaria. In tal modo, il socio che dà luogo alla situazione di stallo viene messo nella condizione di vendere la sua partecipazione o, qualora lo dovesse ritenere maggiormente conveniente, procedere all'acquisto della partecipazione dell'altro socio. La clausola più frequentemente utilizzata è quella che prevede le *put&call options* reciproche. Naturalmente l'aspirante imprenditore, socio promotore, può prevederle a suo esclusivo favore.

L'opzione *put*, di vendita, obbliga un socio a vendere la partecipazione a un prezzo determinato o determinabile secondo formule predefinite, o un prezzo determinato da un terzo, esperto o arbitratore. L'opzione *call*, di acquisto, concede a un socio la facoltà di acquistare le partecipazioni dell'altro socio, sempre a un prezzo fissato o determinabile.

Una variante della *put&call options* è la clausola della cosiddetta "roulette russa" (*russian roulette clause*), anche detto "patto del cowboy" (*shot gun clause*). Attivare questa causa per risolvere una situazione di stallo significa che ciascun socio assume l'obbligazione alternativa di vendere o di acquistare la partecipazione dell'altro socio. Ogni socio può fare un'offerta di acquisto, ad un dato prezzo, della partecipazione dell'altro socio, mentre quest'ultimo, se non intende cedere la propria partecipazione, è obbligato ad acquistare allo stesso prezzo quella del socio che ha fatto per primo l'offerta.

2.3.1 I legami "immateriali"

*Negli affari non ci sono amici,
soltanto soci.
(Dumas padre)*

I legami che definisco "immateriali" sono tali perché riguardano le aspettative, le convinzioni e gli obiettivi dell'impresa e la loro condivisione convinta può contribuire alla durata della società. Si tratta di elementi che non è necessario riportare in documenti sottoscritti davanti a un notaio (vedi paragrafo successivo).

Sono argomenti da discutere in modo approfondito e poi mettere per iscritto, anche in modo informale, con qualsiasi tipologia di potenziale socio, ma soprattutto con familiari e amici, perché condizionano i legami tra soci nel lungo periodo.

La definizione e la condivisione della *visione* significa proiettare l'impresa nel lungo termine, così come la immaginiamo interagire nell'ambiente futuro. Indica anche i principi ai quali l'impresa si attiene per raggiungere la meta fissata. Deve rispondere a domande del tipo: quale è il sogno da realizzare e quali sono gli orientamenti culturali che devono guidare le attività di impresa ed il comportamento delle persone.

Alcuni esempi di *visione*

Imprese e Sviluppo (la mia impresa): «Fare impresa salvando la Terra»

Barilla: «Buono per te, buono per il pianeta»

ENI: sul sito web istituzionale non si trovano indicazioni precise

Airbnb: «Esauidire il desiderio universale di appartenere, di sentirsi accolti, rispettati e apprezzati per quello che si è, indipendentemente da dove potresti essere»

Walt Disney: «Rendere felici le persone»

Apple: «Il mio sogno è che ci sia un computer in ogni casa»

Google: «Fornire l'accesso alle informazioni del mondo con un clic»

La definizione e la condivisione della *missione* significa identificare il ruolo dell'impresa nel mercato e nell'ambiente, in una prospettiva di sviluppo delle sue attività.

La missione che svolge un'impresa non è riconducibile, in modo semplicistico, ai prodotti e ai servizi che produce ed alle tecnologie che impiega, ma è da collegare piuttosto ai bisogni e alle esigenze che tali prodotti o servizi soddisfano.

La missione è la ragion d'essere, lo scopo dell'esistenza dell'azienda e deve rispondere a domande del tipo: perché esiste quest'impresa (che bisogni soddisfa)? Come vuole operare nel mercato? Come vuole servire suoi i clienti? Quali prodotti o servizi vuole produrre?

Alcuni esempi di missione

Imprese e Sviluppo (la mia impresa): «Valorizzare le Fonti Energetiche Rinnovabili (FER) per produrre ricchezza e creare opportunità di sviluppo sociale ed economico per le comunità locali»

Barilla: «Dare da mangiare alla gente quello che daremmo ai nostri figli»

ENI: «La sostenibilità è integrata in tutte le nostre attività e ne costituisce un elemento essenziale»

Airbnb: «Farti sentire a casa tua ovunque»

Walt Disney: «Essere l'azienda produttrice di divertimento più grande del mondo, mantenere la quota di mercato attraverso l'innovazione e la creazione di esperienze di divertimento»

Apple: «Apple si impegna a fornire la migliore esperienza informatica a studenti, educatori, progettisti, scienziati, ingegneri, imprenditori e consumatori in più di 140 Paesi in tutto il mondo»

Google: «Organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili».

La definizione e la condivisione delle *strategie* rappresenta l'approccio adottato dall'imprenditore per eseguire la missione e raggiungere la visione. Le strategie sono l'insieme degli strumenti da utilizzare per l'analisi, l'esecuzione e il controllo delle attività che l'imprenditore deve fare per impostare, qualitativamente e quantitativamente, la produzione dell'impresa in modo rispondente ai fabbisogni dei clienti e in modo coerente con le risorse aziendali.

Le strategie non dipendono solo dal mercato ma anche dagli obiettivi da raggiungere nelle diverse fasi di vita dell'impresa. Per una nuova impresa la strategia da pianificare sarà quella di penetrazione, perché deve entrare nel mercato individuato. Per un'altra che ha superato la fase di avvio dell'impresa la strategia sarà quella di difesa delle posizioni raggiunte, perché l'obiettivo è quello di competere. Per quelle che raggiungono il regime, le strategie potranno essere di sviluppo di nuovi mercati, di sviluppo di nuovi prodotti, di internazionalizzazione, di diversificazione.

In tutte le fasi, comunque, per definire la sua strategia l'imprenditore deve combinare organicamente le politiche di *marketing* (*marketing mix*) relative alle seguenti variabili: prodotto, prezzo, promozione, distribuzione, pubbliche relazioni, potere. Puoi approfondire il tema quando leg-

gerai il prossimo capitolo o puoi apprendere tutto sul marketing leggendo direttamente il libro *Marketing management* di Philip Kotler [1985].

La definizione e la condivisione delle *politiche aziendali* (organizzazione, marketing, produzione, ecc.) rappresenta l'approccio adottato dall'imprenditore per attuare le strategie aziendali, in relazione a ciascuna delle fasi di vita dell'impresa.

La definizione e la condivisione del *business plan dell'impresa* e dei *budget di fase* rappresenta l'approccio adottato dall'imprenditore per trasformare in numeri delle politiche aziendali. Per gli approfondimenti sui due temi si rimanda, rispettivamente, al par. 3.2.3 e ai par. 3.3 e seguenti.

2.3.2 I legami “materiali”

*L'ultima parola in un affare
è sempre una cifra.
(Albert Brie)⁶*

I legami che definisco “materiali” sono tali perché riguardano argomenti organizzativi, economico/finanziari e giuridici da negoziare e da formalizzare in documenti da sottoscrivere il più delle volte davanti a un notaio.

A differenza di quello che si dice in cucina, riguardo alcuni ingredienti, soprattutto il sale, il peperoncino, il pepe e altre spezie: “si è sempre in tempo per aggiungerli”, negli accordi tra soci è il contrario: “si è sempre in tempo per togliere”. In entrambi i casi, però, vale l'indicazione che si trova nelle ricette per questi ingredienti: “qb”, ovvero “quanto basta”.

Nell'impresa, quindi, si prendono in considerazione prima tutti gli strumenti per definire gli accordi tra i soci e poi si tengono quelli che si valutano sufficienti per regolarli e rappresentarli.

Nel caso che il potenziale socio sia un finanziatore professionale, è bene utilizzare tutti gli strumenti: un *Non Disclosure Agreements* (accordo di riservatezza) per scambiare informazioni confidenziali; un *Memorandum of Understanding* (lettera di intenti) per fissare i capisaldi economico-finanziari, organizzativi e giuridici del possibile accordo; l'*Investment*

⁶ Scrittore e umorista canadese (1925–2015), noto in particolare come autore di aforismi filosofici e umoristici.

Agreement (accordo di investimento) per definire tutti gli aspetti prima della costituzione della società o, in alternativa, il *Sale and Purchase Agreement* (accordo di compravendita di quote) per definire l'ingresso di un nuovo socio quando la società è già costituita; lo statuto per regolare i rapporti giuridici tra i soci all'interno delle Leggi dello Stato; lo *Share-Holders' Agreement* (accordo tra i soci o anche patto parasociale), per regolare i rapporti tra i soci.

Chi conosce l'inglese può approfondire la conoscenza di tutti gli strumenti elencati consultando e scaricando i format dal sito <https://app.business-in-a-box.com/>.

A tutti gli imprenditori che trattano l'ingresso di nuovi soci, finanziatori professionali e imprese più grandi, consiglio di farsi assistere da un avvocato specializzato in operazioni di *Merger & Acquisition* (letteralmente: fusioni e acquisizione).

In tutti i casi, anche con l'assistenza di un avvocato specializzato, è necessario avere ben chiaro che le negoziazioni e gli accordi devono essere condotti e definiti direttamente dall'imprenditore. L'avvocato interviene a dare una veste giuridica agli accordi e ad assicurare che non ci siano particolari clausole giuridiche che possano procurare problemi e danni economico-finanziari.

Nel glossario è riportata una breve descrizione di ciascuno strumento e dei contenuti minimi che deve contenere.

Tra amici e tra familiari, nella quasi totalità dei casi, lo strumento che definisce gli accordi e i rapporti tra i soci è il solo statuto, che, tra l'altro, in genere, viene sottoscritto dinanzi al notaio senza nemmeno aver letto e/o capito bene i contenuti. Questo perché viene comunemente considerato un mero atto formale per iniziare l'attività di impresa in società e non, invece, un documento "sostanza", che regola i rapporti giuridici ed economici tra i soci e contiene le regole di funzionamento della società stessa.

Anche in questo caso, oltre alla formalizzazione degli elementi analizzati nel paragrafo precedente e all'approfondimento e alla definizione dei contenuti dello statuto, all'imprenditore e agli amici suoi potenziali soci consiglio, vivamente, di negoziare e di sottoscrivere un accordo di investimento, lasciando quante meno ombre possibili sugli apporti e sui contributi di ognuno all'impresa.

Un caso particolare di soci e società riguarda l'impresa di famiglia che si trova in una fase critica della sua vita, quella del passaggio generazionale.

Tantissime società sono a proprietà familiare e per questo motivo è di fondamentale importanza individuare la corretta modalità per effettuare il passaggio dell'azienda dall'imprenditore ai figli. Infatti, molto spesso accade che nel passaggio i figli e/o gli altri eredi si trovino, forzatamente, ad ereditare e a dover gestire quote di un'impresa che possono non sentire "loro" e della quale sono interessati solo per il valore patrimoniale.

Per prevenire l'insorgere di liti tra chi vuole continuare e vuole gestire l'impresa e chi non vuole continuare, i genitori possono utilizzare lo strumento del "patto di famiglia"⁷. Si tratta di un contratto plurilaterale, tra l'imprenditore, il coniuge e tutti i legittimari al momento della stipulazione del patto. Con il patto l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, la propria impresa o le proprie partecipazioni societarie a uno o più tra i suoi successori. Nel patto sono indicati altresì le somme e/o i beni che i nuovi proprietari dell'impresa devono pagare e trasferire agli altri partecipanti al contratto.

2.4 Storie di società del nostro tempo

*Ci vuole più a trovare un buon socio,
che una buona moglie.
(Giovanni Gaggino)⁸*

Secondo una ricerca sui principali motivi di fallimento delle start up, realizzata analizzando 101 imprese fallite e pubblicata in un articolo *The Top 20 Reasons Startups Fail*⁹ sul sito www.cbinsights.com, tra le venti ragioni di fallimento delle start up, le carenze e l'inadeguatezza del "team" sono la terza causa di morte, citata dal 23% degli intervistati. Le

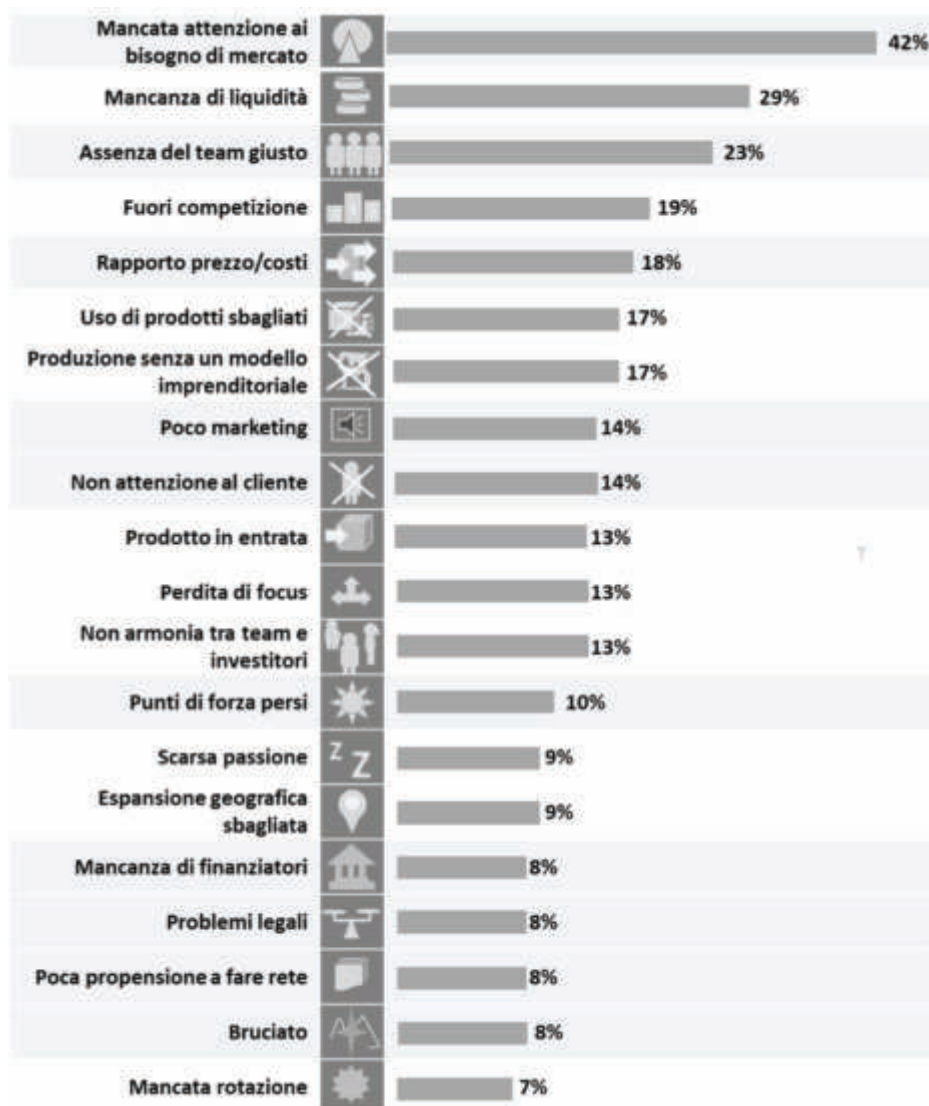
⁷ È un istituto giuridico introdotto con la legge n. 55 del 14 febbraio 2006, che ha previsto un apposito capo, il V-bis, nell'ambito del titolo IV del libro II nel codice civile. Gli articoli che lo regolano sono gli artt. numerati da 768-bis a 768-octies del codice civile.

⁸ È stato (1846 –1919) un armatore, aforista e capitano. Appassionato viaggiatore e cronista d'epoca, nel 1879 intraprese un viaggio in Cina e Siberia, raggiungendo quella che lui considerava la nuova San Francisco, la cittadina russa di Vladivostok.

⁹ <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

prime due sono (1) l'impresa non ha soddisfatto un bisogno del mercato, citata dal 42% degli intervistati e (2) la mancanza di liquidità per proseguire, citata dal 29% degli intervistati (Fig. 2.3).

FIG. 2.3 *Le ragioni del fallimento delle start-up*



FONTE: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top>.

Nell'articolo citato si evidenzia che: «Un team diversificato con diverse competenze è stato spesso citato come critico per il successo di un'azienda. Gli imprenditori che non avevano avuto successo spesso hanno lamentato che “avrebbero voluto un CTO (direttore tecnico) fin dall'inizio”, o desideravano che la start up avesse avuto “un fondatore in grado di affrontare gli aspetti commerciali delle attività di impresa”».

Il team di Standout Jobs¹⁰ ha evidenziato che «... Il gruppo di fondatori non è stato in grado di costruire un MVP¹¹ da solo. È stato un errore. Se il gruppo non riesce a produrre e a distribuire il prodotto da solo (o con piccoli aiuti esterni da parte di liberi professionisti), non dovrebbe fondare una start up. Avremmo potuto coinvolgere altri co-fondatori, che sarebbero stati compensati principalmente con azioni contro denaro, ma non lo abbiamo fatto».

In alcuni casi, la squadra fondatrice desiderava avere più controlli. Come ha scritto il fondatore di Nouncer¹² «Questo mi riporta al problema di fondo che non avevo un partner con il quale confrontarmi e che potesse fare delle verifiche e dei controlli sulle decisioni aziendali e tecnologiche prese».

La Zirtual¹³, è stata costretta a licenziare 400 dipendenti durante la notte dopo una serie di errori finanziari e calcoli errati. Il co-fondatore e CEO (amministratore delegato) Maren Kate Donovan ha successivamente ammesso che un errore chiave era stato quello di non portare un CFO (direttore finanziario) nel consiglio di amministrazione: «... mi incolpo molto di questo: non avere coinvolto persone più esperte, ma non c'è stata malafede oltre all'ingenuità ... Guardando indietro, se avessimo avuto un CFO esperto sarebbe stata una storia completamente diversa».

¹⁰ <https://www.crunchbase.com/organization/standoutjobs#section-overview>.

¹¹ Nello sviluppo di un prodotto innovativo, il prodotto minimo funzionante (Minimum Viable Product, MVP) è il prodotto con il più alto ritorno sugli investimenti rispetto al rischio.

¹² <http://startupgraveyard.io/company/nouncer/>. Qui la storia della società.

¹³ <https://www.crunchbase.com/organization/zirtual#section-overview>.

Una interessante esperienza di una start up italiana partita con grande slancio e grandi attese e poi fallita soprattutto per dissidi e incomprensioni tra i soci è raccontata sul www.startupitalia.eu con una intervista¹⁴ a Jegor Levkovskiy, ideatore della start up stessa.

¹⁴ <https://startupitalia.eu/73348-20170612-jegor-levkovskiy-vi-racconto-il-fallimento-di-bemyguru-e-cosa-mi-ha-insegnato>

Il percorso per Fare Impresa

3.1 Dall'idea all'impresa

*Come raggiungere un traguardo?
Senza fretta ma senza sosta.
(Goethe)*

Il percorso che conduce dall'idea all'impresa è lungo e tortuoso e attraversa le fasi di un ciclo ben determinato: l'*idea* viene pensata, viene trasformata in *progetto*, viene presentata in un *business plan*, si realizzano gli *investimenti*, viene *avviata la gestione*, *si sviluppa*, raggiunge il *regime*.

In ciascuna di queste fasi l'imprenditore (individuale o collettivo che sia) accresce le proprie conoscenze, competenze ed esperienze: più è efficace il lavoro svolto, maggiore è la probabilità che la sua impresa entri e competa vittoriosamente nel mercato di riferimento.

Il mercato decreta il suo successo o insuccesso, ma:

- quanto durano le singole fasi e il percorso intero nel suo complesso?
- cosa misura la crescita dell'imprenditore e fornisce elementi sulle sue probabilità di successo?
- quali sono gli obiettivi, i capi d'opera, che l'imprenditore deve perseguire e realizzare in ciascuna fase?
- quali sono le strategie da definire e perseguire in ciascuna fase?

La durata delle singole fasi e del percorso nel suo complesso dipende, all'interno, dalle competenze (conoscenze ed esperienze) delle risorse umane (imprenditori, soci e collaboratori) e dalla disponibilità delle risorse finanziarie (dell'imprenditore, dei soci e del mercato finanziario).

All'esterno, dall'evoluzione del mercato e dal contesto territoriale in cui si insedia l'impresa.

Più competenze e più disponibilità, da un lato, più è attrattivo e dinamico il mercato e più attrezzato è il distretto, dall'altro, più si accorciano i tempi di esecuzione delle singole fasi.

Viceversa, poche competenze, scarse finanze e aree in ritardo di sviluppo allungano i tempi delle singole fasi e del percorso intero.

Caso e fortuna, come nelle lotterie, anche nelle imprese aiutano e baciano solo pochi. Per tutti gli altri, la misura della crescita imprenditoriale e le probabilità di successo sono legate, soprattutto, alle capacità di apprendimento continuo dell'imprenditore, che elabora successi e insuccessi nelle singole fasi, arricchendo le proprie esperienze, continuando ad acquisire conoscenze, per accrescerle (quando ne ha già) o per adeguarle (quando è carente).

Il passaggio da una fase all'altra è scandito da obiettivo specifico di ogni fase, che è rappresentato da un documento o da un risultato, che rappresenta anche il legame intermedio per cui "*natura non facit saltus*". Gli obiettivi delle fasi si raggiungono più facilmente se vengono definite e adottate le strategie più opportune per ciascuna di esse.

Nella Tab. 3.1 sono rappresentate le fasi del ciclo di vita dell'impresa con gli obiettivi e le strategie.

TAB. 3.1 *Ciclo di vita dell'impresa*

<i>Fasi</i>	<i>Obiettivi</i>	<i>Strategie</i>
Idea imprenditoriale	Formula imprenditoriale	Focalizzazione
Progettazione	Fattibilità etica, tecnica, economica, finanziaria	Focalizzazione
Business plan	Pianificazione e comunicazione	Focalizzazione
Realizzazione degli investimenti	Equilibrio finanziario	Focalizzazione
Avvio della gestione	Vendere	Focalizzazione
Sviluppo	Reinvestire	Diversificazione
Regime	Utili	TBD

Nei paragrafi che seguono sono descritte le singole fasi e sono presentati metodologie e strumenti per raggiungere gli specifici obiettivi e per produrre i capi d'opera.

Nei riquadri vi propongo alcuni spunti sul *mercato* e sul *contesto territoriale* in cui si insedia l'impresa con particolare riferimento alle variabili che misurano lo sviluppo di un mercato:

- il tasso di crescita del mercato,
- la dimensione del mercato,
- il grado di concentrazione del mercato,
- il ritmo di sviluppo dell'area geografica.

Il *tasso di crescita del mercato* rappresenta il miglior indicatore di sintesi per capire se l'impresa opera in un mercato maturo e stagnante o in uno dinamico e con prospettive. Si calcola utilizzando come riferimenti le quantità e i valori monetari scambiati in un periodo (anno, trimestre, mese) e in un certo luogo (globale, continentale, nazionale, regionale, locale).

Per definire la *dimensione del mercato* è necessario delimitarlo, individuando innanzitutto i confini geografici. La delimitazione dei confini geografici del mercato consente di avere rappresentato chiaramente il luogo o i luoghi fisici in cui dovrà soddisfare i bisogni dei consumatori, seguire i clienti e competere con i concorrenti. Si potrà sia circoscrivere una singola area, sia individuarne diverse adiacenti o a "macchia di leopardo". I fattori che determinano la definizione dei confini da parte di una piccola impresa sono, in genere, legati alla conoscenza diretta che si ha dei clienti e dei concorrenti presenti nella zona, o alle affinità culturali che legano l'imprenditore all'area. Tale lavoro è necessario per misurare la domanda e l'offerta espresse dal mercato e consente di raccogliere con più facilità e precisione tutti gli elementi necessari ad una stima più esatta possibile delle quantità e dei valori monetari scambiati in un periodo.

Il *grado di concentrazione del mercato* misura il numero di operatori (consumatori e concorrenti) presenti in un mercato e le quote di ciascuno di essi rispetto alla domanda totale (consumatori) e all'offerta totale (concorrenti). In mercati in cui il grado di concentrazione è alto (poche imprese hanno grosse quote di domanda o di offerta) risulta molto più difficile entrare e competere. Viceversa, in mercati dove le quote sono distribuite tra molte imprese è più facile operare.

Il *ritmo di sviluppo dell'area geografica* condiziona tutte le fasi del processo di creazione di impresa con riferimento ai tempi e ai costi. In contesti territoriali più sviluppati i tempi e i costi per le nuove imprese sono più brevi e più bassi rispetto a quelli che devono sostenere gli aspiranti imprenditori nelle aree con ritardo di sviluppo.

Più che di aree oggi è bene parlare di “sistemi locali”, che possono assumere forme organizzative diverse, dettate dalle tipologie di imprese presenti e dalle relazioni tra di esse. In crescendo rispetto alle possibilità di sviluppo si potranno avere sistemi locali formati da:

- Imprese isolate e non specializzate;
- Gruppi di imprese collegate e concorrenti;
- Imprese collegate intorno ad una leader;
- Imprese con forte collaborazione e forte concorrenza insieme.

Nelle aree non industrializzate e rurali (le cosiddette aree deboli) è crescente la consapevolezza che il vantaggio competitivo dei sistemi locali risiede essenzialmente nella capacità di valorizzare i saperi, le tradizioni, le risorse umane, la cultura, le istituzioni che si determinano in aree territoriali limitate. Un sistema territoriale presuppone che i diversi attori pubblici e privati agiscano come vere e proprie reti locali che, facendo leva sull'insieme delle condizioni naturali e socio-culturali del territorio, sappiano definire e realizzare progetti di sviluppo e riqualificazione locale.

I processi di globalizzazione e di localizzazione si sviluppano contestualmente all'interno dei grandi trend mondiali. Questi mettono al centro le prospettive ed il ruolo delle economie locali in un contesto ormai planetario di trasferimenti tecnologici, di segmenti di mercato, di partnership e competizione.

La dimensione caratterizzata da aree locali deboli eleva la sua importanza anche nell'ambito di una accresciuta consapevolezza dei meccanismi della crescita, di nuove relazioni e di nuove opportunità, anche tecnologiche, di incontro fra domanda globale ed offerta locale.

L'approccio locale allo sviluppo mira a valorizzare le risorse locali (naturali; umane; finanziarie), mobilitando ed integrando nelle scelte economiche i valori sociali, ambientali e culturali delle popolazioni locali.

In questo quadro acquisiscono un'importanza crescente i fattori socio-culturali e antropologici che costituiscono il capitale sociale, più che economico, di un determinato contesto locale. La conseguenza di questa nuova concezione è che la nascita e lo sviluppo delle imprese sembra dipendere maggiormente dalla capacità della società locale di cogliere nuove opportunità di sviluppo, valorizzando le risorse locali. La necessità, per mancanza di capacità di attrarre investitori esterni all'area, diventa una opportunità per uno sviluppo endogeno auto sostenibile.

Per approfondire esperienze e modelli sviluppati e realizzati in un'area urbana (Napoli) potete leggere *Innovazione città e sviluppo* di Mario Raffa [2011].

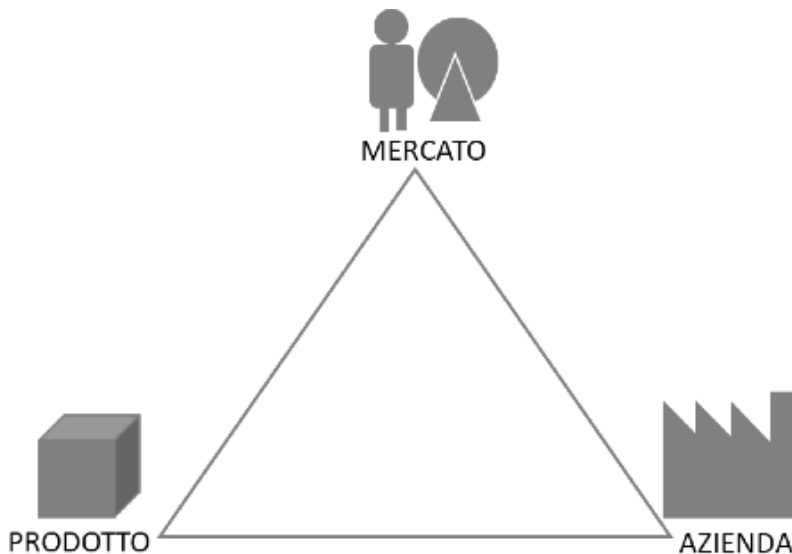
Per approfondire esperienze e modelli sviluppati e realizzati in aree rurali e montane (Appennino Appulo/Sannitico) potete leggere *Energia è sviluppo* di Michele Raffa [2015] e *Generazione di energia distribuita e comunità energetiche* di Vincenzo Raffa [2020].

3.2 L'idea: la formula imprenditoriale

*Il valore di un'idea
sta nel metterla in pratica.
(Thomas A. Edison)*

In questa fase l'imprenditore deve valutare l'esistenza o meno delle pre-condizioni imprenditoriali (conoscenze, esperienze e risorse finanziarie) rispetto alle tre aree che costituiscono la formula imprenditoriale: mercato, prodotto e azienda (Fig. 3.1).

FIG. 3.1 *La formula imprenditoriale: mercato, prodotto e azienda*



L'obiettivo da raggiungere è una prima verifica di fattibilità dell'idea, focalizzata solo sugli aspetti macro – economici. Il capo d'opera da realizzare è un documento che contiene una descrizione dettagliata dell'idea (la formula Imprenditoriale) e la verifica di pre-fattibilità.

La decisione di diventare imprenditore e la volontà di impegnarsi a fondo non sono da sole sufficienti per partire con il piede giusto nella creazione della tua impresa. È necessario, infatti, che si definisca con particolare attenzione l'idea imprenditoriale, ponendoti queste tre domande: In quale mercato opererà la mia impresa? Quale prodotto o servizio venderà? Quali risorse utilizzerà per produrre e vendere?

La prima risposta e i necessari approfondimenti misurano il grado di conoscenza / esperienza del mercato e degli attori che vi operano (i consumatori e i clienti da un lato, le imprese concorrenti dall'altro).

La seconda risposta e i successivi approfondimenti assicurano sul grado di conoscenza / esperienza dei contenuti del prodotto / servizio che venderà e del processo necessario per produrlo.

La terza risposta misura la capacità di individuare e di organizzare le risorse (uomini e beni, compresi quelli finanziari) necessarie per produrre i prodotti (o servizi) dell'impresa.

Il punto di partenza corretto della analisi / valutazione, secondo la letteratura, è il *mercato*, per passare poi al *prodotto* e arrivare all'*azienda*: studio i bisogni dei clienti e verifico come e da chi sono stati finora soddisfatti, definisco il prodotto che li soddisfa meglio e organizzo l'azienda per produrlo e venderlo. Nella realtà le conoscenze e le esperienze pregresse dell'aspirante imprenditore lo inducono a focalizzare i suoi primi passi e a partire da dove si sente più forte.

Una persona che ha lavorato in fabbrica o ha fatto studi di ingegneria trova più facile partire dalla definizione e dalla descrizione del prodotto e di come produrlo. Un'altra che ha lavorato in un ufficio amministrativo o ha fatto studi aziendali può ritenere più comodo partire dalla definizione dell'organizzazione e dall'analisi dei fabbisogni finanziari. Un agente di commercio e chi ha fatto studi di marketing inizia il suo percorso di definizione dell'idea imprenditoriale dal mercato. Da qualsiasi punto si parta l'importante è concludere tutto il percorso, rispondendo a tutte e tre le domande. Perché è solo dalla combinazione delle tre risposte che l'aspirante imprenditore può valutare se esistono le pre-condizioni per

investire ulteriore tempo nella costruzione del progetto di impresa per la verifica della fattibilità tecnico-economico-finanziaria.

Nella Tab. 3.2 sono elencati i dati e le informazioni da raccogliere ed elaborare per definire cosa ricercare (i risultati) per ciascuna delle tre aree che compongono la formula imprenditoriale. Il mancato o l'approssimato raggiungimento dei risultati non consente la corretta definizione dell'idea imprenditoriale, impediscono, così, la corretta valutazione delle pre-condizioni imprenditoriali e la corretta fissazione delle ipotesi da verificare nella fase successiva della progettazione, quando si potrebbero produrre diseconomie di tempi e di costi per l'indeterminatezza di cosa progettare.

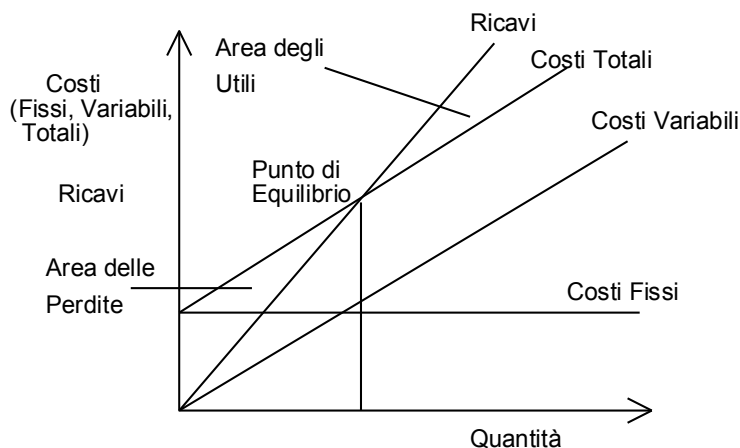
TAB. 3.2 *Formula imprenditoriale*

<i>Aree</i>	<i>Dati e informazioni</i>	<i>Risultati</i>
Mercato	Bisogni dei consumatori Tipologia Clienti Delimitazione Mercato Individuazione Concorrenti	Definizione di cosa e quanto vendere
Prodotto	Descrizione Prodotto/Servizio Tipologia Processi Produttivi	Definizione di cosa e come produrre
Azienda	Investimenti necessari Variabili Organizzative	Definizione investimenti e variabili organizzative

La tabella si può utilizzare come check list per raccogliere i dati e le informazioni sui temi elencati per ciascuna area e per iniziare a fare i primi esercizi per trasformarli in numeri (prime ipotesi di costi e ricavi), da organizzare per una prima verifica di fattibilità dell'idea imprenditoriale.

Con i dati numerici approssimati che si hanno a disposizione in questa fase l'analisi più idonea da fare è quella del *punto di pareggio*¹, che individua quanti prodotti si devono vendere e a che prezzo per pareggiare i costi di produzione (Fig. 3.2).

¹ Per approfondimenti è sufficiente andare sul web e digitare “punto di pareggio” in un motore di ricerca.

FIG. 3.2 *Il punto di pareggio*

Se le quantità da produrre e/o i costi di vendita sono, rispettivamente, troppo grandi e/o più alti di quelli di mercato, la verifica di prefattibilità è negativa e l'imprenditore deve valutare bene se continuare a sviluppare l'idea, se modificarla o abbandonarla.

La formula per il calcolo del punto di pareggio è la seguente:

$$Q = \frac{CF}{R - CV}$$

Q = quantità di equilibrio

CF = costi fissi per investimenti

R = prezzo di vendita di un prodotto

CV = costi variabili di un prodotto

Ipotizzando che i costi fissi (CF) siano pari a 100.000 euro, che il prezzo di vendita (R) del prodotto sia pari a 500 euro e che il costo variabile unitario (CV) sia pari a 300 euro, si ha: $Q = 100.000 / (500 - 250) = 400$ è la quantità di equilibrio.

Questa analisi del punto di pareggio evidenzia che: (a) se si vendono meno di 400 prodotti l'impresa è in perdita, (b) se produce più di 400 prodotti l'impresa produce utili. E pone alcune domande: (a) la vendita di 400 prodotti è un obiettivo credibile o impossibile? il prezzo di 500 euro è credibile o impossibile? il costo variabile unitario per prodotto di 250 euro è stimato per eccesso o per difetto? i costi fissi di 100.000 euro sono stimati per eccesso o per difetto?

Dopo aver raccolto i dati e le informazioni e aver iniziato a trasformarli in numeri, si può passare all'uso dell'applicazione che ho fatto sviluppare per aiutare a scrivere la propria formula imprenditoriale e a fare la verifica di pre-fattibilità.



APP GUIDA ALLA FORMULA IMPRENDITORIALE

L'applicazione *Guida alla formula imprenditoriale dei soci* consiglio di utilizzarla su pc o portatile ma può essere fruita anche su cellulare e tablet.

3.3 Il progetto di impresa

Progetta sempre una cosa considerandola nel suo più grande contesto, una sedia in una stanza, una stanza in una casa, una casa nell'ambiente, l'ambiente nel progetto di una città.
(Eliel Saarinen²)

I risultati delle tre aree della formula imprenditoriale diventano le ipotesi da verificare nella fase di progettazione.

La valutazione ora riguarda l'esistenza o meno delle condizioni imprenditoriali sempre rispetto alle stesse tre aree della formula imprenditoriale (Tab. 3.3).

Partendo dalle ipotesi definite nella Formula Imprenditoriale, l'obiettivo da raggiungere, nella fase della progettazione, è di valutare la *fattibilità etica, tecnica, economica e finanziaria* del progetto di impresa. Si tratta di avviare e di concludere, a un certo punto, un percorso iterativo, che, attraverso una serie di operazioni ripetute più volte, coinvolge tutte e tre le aree, prima singolarmente e poi nel loro complesso e consente, ogni volta ulteriori approssimazioni verso l'obiettivo.

L'analisi del *mercato* specifico (conoscenza della domanda e dell'offerta), dove si intende entrare e competere, deve portare, attraverso

² Architetto finlandese vissuto tra il 1873 e il 1950.

la definizione delle strategie e del mix di marketing alla stima delle previsioni di vendita (ricavi) a regime.

TAB. 3.3 *Progettazione*

<i>Aree</i>	<i>Dati e informazioni</i>	<i>Risultati</i>
<i>Mercato</i>	Definizione del target di mercato Analisi della domanda Analisi dell'offerta Definizione strategia e mix marketing Stima delle quantità vendute	Previsioni di Vendita
<i>Prodotto</i>	Requisiti Specifiche tecniche Definizione tecnologie Definizione prototipo	Prototipo
<i>Azienda</i>	Dimensionamento investimenti Dimensionamento variabili della gestione (addetti; materie prime; servizi) Fabbisogni finanziari Fonti finanziarie	Piano Economico e Finanziario

A regime perché un progetto di impresa non può essere valutato quando l'impresa si avvia, nel momento in cui sta sostenendo i maggiori sforzi per entrare sul mercato. Deve essere valutato, quando avrà superato tutti gli ostacoli tecnici, di mercato, finanziari

Il tempo stimato necessario per raggiungere il regime e l'individuazione degli ostacoli da superare, inoltre, dà all'imprenditore la misura della qualità (risorse umane) e della quantità (risorse finanziarie) da impiegare e dei sacrifici da sostenere.

L'analisi del mercato per essere efficace, dopo aver compreso i trend generali e globali, attuali e di lungo periodo, deve essere focalizzata sul mercato obiettivo (target) nel quale l'impresa entra e compete nella fase di avvio. Sull'analisi della domanda e dell'offerta e sulla definizione della strategia di marketing e del mix di marketing per raggiungerla sono stati scritti centinaia, migliaia, di libri e di manuali.

Per arricchire le conoscenze sul marketing è bene che l'imprenditore ne legga qualcuno, anche in stile "bignami"³.

Anche sulla ricerca di mercato sono state scritte tante pagine, la maggior parte focalizzate su una delle metodologie possibili da utilizzare, l'indagine diretta, che è sicuramente la più costosa per l'impresa (rispetto alla qualità dei risultati) e la più lucrosa per i consulenti. Tra l'altro oggi questa metodologia è quasi scomparsa per le imprese, rimpiazzata dai "like" e dai "commenti" su foto e "post" e dalle tentate vendite telefoni- che tramite call center. L'indagine diretta rimane in uso soprattutto in politica per gli *exit poll* e per la verifica periodica delle "intenzioni di voto".

Nel paragrafo che segue sono descritte tutte le metodologie e sono illustrate le tecniche, per ciascuna di queste, più utili per una ricerca di mercato in fase di progettazione di impresa.

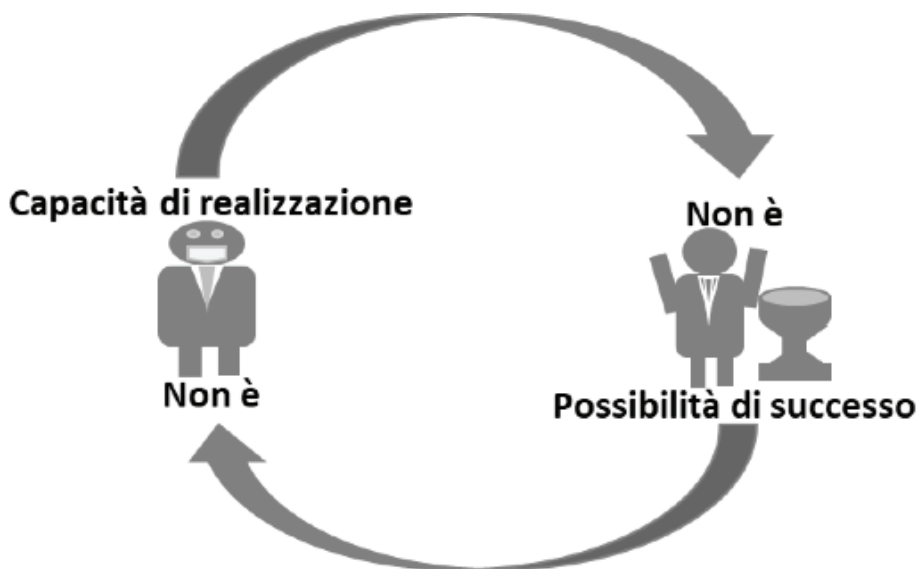
Per quanto riguarda il *prodotto*, in una nuova impresa è fondamentale non disperdere le risorse (umane e finanziarie), ma concentrarle sullo sviluppo di un "prodotto minimo funzionante" (Minimum Viable Product - MVP⁴), che è il prodotto che potrebbe avere il più alto ritorno sugli investimenti rispetto al rischio. Per le varianti commerciali e per altri prodotti è meglio rinviare le attività in altre fasi, o almeno quando si hanno a disposizione altre risorse.

Nella definizione del prodotto bisogna tenere conto (Fig. 3.3) sia della possibilità che sia di gradimento dei consumatori (soddisfatti i loro bisogni), sia della capacità o meno di essere in grado di produrlo. Possibilità di successo non significa niente se non si ha la capacità di realizzarlo e viceversa.

I passaggi logici che portano alla definizione del prodotto sono quattro: si sceglie il *mercato obiettivo*, si rilevano i *bisogni* dei consumatori, si definiscono i *requisiti* che deve avere il prodotto per soddisfare i bisogni dei consumatori, si trasformano i requisiti nelle *specifiche tecniche* necessarie per progettare il prodotto.

³ Nel linguaggio studentesco è un manualetto contenente in forma condensata le nozioni essenziali di una materia scolastica.

⁴ Il termine è stato coniato e definito da Frank Robinson, e reso popolare da Steve Blank e Eric Ries.

FIG. 3.3 *Capacità di realizzazione e possibilità di successo*

Per facilitare la comprensione dei punti e dei passaggi qui sopra elencati vi propongo un esempio su un oggetto di uso comune e già presente e diffuso nelle abitazioni in quantità maggiori rispetto a quelle veramente attese e necessarie: il telecomando universale (Fig. 3.4).

La stessa tabella, naturalmente, può essere utilizzata dall'aspirante imprenditore e dai suoi soci per definire il prodotto da realizzare, prima, in *prototipo*, per le verifiche (attività tecniche) e, poi, per presentarlo a terzi potenziali consumatori, clienti, finanziatori (attività commerciali e di comunicazione).

Dai dati e dalle informazioni raccolti nella definizione dell'azienda, l'aspirante imprenditore dovrebbe essere in grado di valutare la *fattibilità etica*⁵ del progetto di impresa.

⁵ Invece che ascoltare paroloni, per apprendere cosa sia la fattibilità etica di un progetto di impresa si può consultare il sito di Banca Etica, nella sezione "politica del credito" e leggere con attenzione in quali settori la Banca impiega i suoi soldi e in quali no (<https://www.bancaetica.it/politica-del-credito>).

FIG. 3.4 Esempio di definizione del prodotto

<i>Mercato-Obiettivo</i>	Giovani famiglie orientate all'innovazione			
<i>Bisogni</i>	Semplificare la gestione degli apparecchi Hi-Fi di casa			
<i>Requisiti</i>	Avere un unico telecomando comodo, robusto e funzionale con cui comandare tutti gli apparecchi			
<i>Specifiche del Prodotto</i>	<i>Universalità</i>	<i>Comodità</i>	<i>Robustezza</i>	<i>Altro</i>
	Compatibile con i maggiori 20 produttori	Ha meno di 20 tasti	Perimetro in gomma resistente alle cadute	Design by [o]
	Aggiornabile via software	I tasti volume e programmi sono identificabili al tatto	Tasto protetti	
		Leggermente luminescente		
		Raggio di azione 8 metri		

Dai dati e dalle informazioni raccolti durante la realizzazione del prototipo e dalle difficoltà e dai rischi prospettati per la progettazione esecutiva e l'industrializzazione del prodotto, l'imprenditore dovrebbe essere in grado di valutare la *fattibilità tecnica*⁶ del progetto di impresa.

Per definire l'*azienda* e completare il progetto e trasformare i dati e le informazioni in numeri per costruire il *piano previsionale economico e finanziario*, l'imprenditore deve:

- definire gli *investimenti* da fare e dimensionarli;
- individuare gli addetti, materie prime e i servizi necessari per far funzionare l'azienda (le cosiddette *variabili della gestione*);
- stimare i *fabbisogni finanziari*;
- ipotizzare quali *fonti finanziarie* utilizzare per soddisfare i bisogni stimati.

⁶ La fattibilità tecnica del progetto di impresa consiste nella verifica che esistono le tecniche, le tecnologie e le competenze necessarie per la produzione del prodotto, all'interno dell'azienda o all'esterno e l'imprenditore può averne la disponibilità.

Gli ultimi dati e informazioni che l'imprenditore deve raccogliere per poter realizzare il piano riguardano i *parametri economici e finanziari*.

I dati e le informazioni da acquisire per definire i *parametri economici* riguardano la quantificazione delle *rimanenze* (prodotti finiti e materie), i *costi del denaro*, gli *ammortamenti*, gli *accantonamenti*, le *aliquote fiscali*, le eventuali *agevolazioni* (c/capitale, c/interessi, c/gestione).

Le fonti da cui rilevare i dati e attingere le informazioni possono essere individuate, alcune durante la ricerca di mercato, altre presso le banche, altre con l'aiuto di un commercialista.

I dati e le informazioni da acquisire per definire i *parametri finanziari* attengono ai *tempi di pagamento dei clienti*, i *tempi di pagamento dei fornitori*, le *aliquote IVA* relative a investimenti, vendite e acquisti.

Riguardo i costi e le condizioni delle operazioni bancarie e i tempi di pagamento l'imprenditore deve considerare che le condizioni praticate a una nuova impresa sono molto spesso più penalizzanti rispetto a quelli praticati a un'impresa già consolidata. La banca fa pagare di più il denaro e chiede più garanzie. I clienti chiedono di allungare i tempi di pagamento per iniziare a comprare. I fornitori chiedono, quale garanzia per l'avvio del rapporto, pagamenti contanti o garantiti da titoli o da fidejussioni.

Gli errori di analisi, elaborazione, valutazione e costruzione commessi in questa fase (progetto di impresa) possono dipendere, soprattutto, da non corrette previsioni di vendita (stime troppo ottimistiche o troppo pessimistiche), che determinano un sovra (o sotto) dimensionamento dell'azienda nella fase di realizzazione degli investimenti. Possono dipendere anche da un dimensionamento sbagliato dell'azienda, dovuto molte volte a tentativi di recuperare risorse finanziarie da programmi di incentivazione, che possono determinare diseconomie economiche e/o finanziarie, nelle fasi di realizzazione degli investimenti e di avvio della gestione.

Partendo dai dati e dalle informazioni raccolti e dai risultati ottenuti nella progettazione, l'aspirante imprenditore dovrebbe essere in grado di scrivere il suo progetto di impresa, elaborare il piano previsionale e valutarne la *fattibilità economica*⁷ e *finanziaria*⁸.

⁷ Un progetto di impresa è fattibile economicamente quando è in grado di produrre, a regime, redditi di impresa positivi (utili), capaci di remunerare i capitali e di accumulare riserve per rifinanziare nuovi investimenti in caso di necessità.

A tal fine ho anche fatto sviluppare una App specifica che può supportare l'aspirante imprenditore a scrivere il progetto d'impresa.



APP GUIDA AL PROGETTO DI IMPRESA

L'applicazione *Guida al progetto di impresa* consiglio di utilizzarla su pc o portatile ma può essere fruita anche su cellulare e tablet.

Per consentire all'aspirante imprenditore di approfondire i temi appena enunciati della ricerca di mercato, nei due paragrafi che seguono sono approfondite le metodologie per strutturarla e un esempio per realizzarla in economia.

3.3.1 Come raccogliere i dati e le informazioni: la ricerca di mercato

La scienza è ricerca della verità. Ma la verità non è verità certa.
(Karl Popper)⁹

Per raccogliere i dati e le informazioni, attraverso una ricerca di mercato, l'imprenditore può usare, singolarmente o combinandole, cinque metodologie, che elenco in un ordine definito da due parametri: la qualità e la quantità della partecipazione dei soggetti della ricerca e il costo della ricerca: l'*osservazione*, l'*analisi storica*, l'*indagine diretta*, l'*esperimento* e la *simulazione*.

La descrizione delle metodologie e delle tecniche che segue è un riassunto e una rielaborazione di quello che ho, a suo tempo, studiato per l'esame di "Tecniche delle ricerche di mercato" con il prof. Antonio Picarelli sui suoi appunti raccolti in un libro, che allora si comprava al

⁸ Un progetto di impresa è fattibile finanziariamente quando è in grado di attrarre i capitali, propri (imprenditori e soci) e di terzi (finanziatori e banche), necessari per realizzare gli investimenti previsti (capitali a medio e lungo termine) e per finanziare l'avvio della gestione (capitale circolante).

⁹ Karl Raimund Popper (1902–1994) è stato un filosofo ed epistemologo austriaco naturalizzato britannico.

costo puro, come fosse fotocopiato, e oggi si trova, per la consultazione e la lettura, nella Biblioteca Universitaria di Napoli e nella Biblioteca Nazionale Vittorio Emanuele III di Napoli¹⁰.

L'*osservazione*: è una metodologia che non richiede particolari competenze e per questo può essere applicata da tutti. Riguarda attività naturali dell'uomo, che vedono ascoltano e toccano (rilevando dati) ed elaborano (producendo informazioni). Tali attività possono essere spontanee o volute e programmate, e possono distinguersi in generali o selettive, secondo che il campo oggetto di attenzione sia più o meno ristretto e si rilevino solo i dati e le informazioni che appartengono all'oggetto della ricerca.

L'osservazione può essere fatta leggendo pubblicazioni e riviste di settore, sfogliando depliant e andando sui siti web di aziende concorrenti, visitando gli stands di una fiera, andando a fare sopralluoghi e visite in mercati, centri cittadini, centri commerciali, visitando aziende e negozi di fornitori, facendo domande e prendendo appunti.

Una tecnica interessante da utilizzare nell'osservazione è il *panel*¹¹, che è un campione, omogeneo o composito di soggetti (esperti, fornitori, clienti potenziali, ecc.), organizzato e coordinato dall'aspirante imprenditore in una tavola rotonda, anche informale. L'importante è che l'obiettivo da indagare e conoscere sia ben chiaro, le domande siano già pronte e ben strutturate e le risposte siano registrate e/o sintetizzate in appunti.

Utilizzando come riferimento i tre elementi della formula imprenditoriale (mercato, prodotto, azienda), l'osservazione, attraverso un panel di clienti e/o consumatori potenziali, può essere utile nel campo del marketing per tratteggiare e delineare i loro *bisogni*. Riguardo il prodotto, lo studio dei depliant e dei prodotti stessi dei concorrenti può aiutare a definire le *specifiche tecniche*. Riguardo l'azienda, i sopralluoghi e i colloqui con i fornitori possono aiutare a definire gli *investimenti*, i *processi produttivi* e l'*organizzazione aziendale*.

L'*analisi storica* è una metodologia non particolarmente complessa che può essere utilizzata per studiare e analizzare i fatti che sono già accaduti e

¹⁰ Antonio Picarelli, *Tecniche delle ricerche di mercato*, disponibile al seguente link: <http://polosbn.bnnonline.it/SebinaOpac/resource/tecniche-delle-ricerche-di-mercato/NAP0588395>

¹¹ Tecnicamente è un campione rappresentativo che resta immutato nel corso di sondaggi successivi. Nel caso dell'aspirante imprenditore è una riunione di esperti che in una tavola rotonda esaminano un problema specifico.

le ricerche che sono già state fatte. L'aspirante imprenditore, in questo caso, raccoglie e riorganizza i dati già rilevati da altri e li rielabora. Con l'analisi storica si possono trovare prove per validare o, almeno, rafforzare le informazioni che sono state elaborate dai dati raccolti con l'osservazione. Si può verificare se le serie storiche di un certo fenomeno giustifichino lo sviluppo del mercato nel quale si intende operare. Si possono studiare le serie storiche delle vendite di un prodotto simile a quello che si intende commercializzare dall'epoca da quando fu lanciato sul mercato. Quelle dei consumi di una popolazione, dell'andamento dei prezzi di certe materie prime, delle poste contabili dei bilanci delle imprese concorrenti.

Definito bene che cosa si vuole approfondire, le difficoltà maggiori che si incontrano in questo tipo di indagine sono sostanzialmente due: dove reperire i dati occorrenti (le *fonti*) e come estrarre le informazioni necessarie dai dati disponibili (le *tecniche statistiche*).

Le fonti sono normalmente distinte in interne ed esterne. Le prime (documenti contabili, bilanci, ecc.) non possono ancora essere attinte dall'aspirante imprenditore: il piano economico finanziario sarà la prima fonte interna. Le fonti esterne sono costituite da tutto il materiale documentario prodotto da enti statistici (tipo ISTAT in Italia) e altri organismi, pubblici e privati. La varietà delle fonti esterne è generalmente considerevole. La difficoltà iniziale consiste appunto nel circoscrivere quelle fonti (enti, documenti, pubblicazioni) che possono fornire dati più direttamente pertinenti all'oggetto dell'indagine.

Utilizzando come riferimento i tre elementi della formula imprenditoriale (mercato, prodotto, azienda), l'analisi storica nel campo del marketing può essere utile per fare le *previsioni di vendita* (stimando quantità e prezzo), utilizzando le tecniche dell'analisi delle serie storiche e della correlazione statistica¹². Riguardo il prodotto, può essere utile per stimare *l'andamento dei prezzi di acquisto* di materie prime e componenti. Riguardo l'azienda, l'analisi dei bilanci degli anni passati delle imprese concorrenti può dare informazioni utili sulla *struttura patrimoniale, economica e finanziaria* tipica del settore produttivo nel quale si andrà a operare.

¹² È una relazione tra due variabili tale che a ciascun valore della prima corrisponda un valore della seconda, seguendo una certa regolarità.

L'*indagine diretta* è una metodologia complessa (se fatta senza competenze) e costosa (se affidata a terzi) che può essere utilizzata per rilevare dati e informazioni dalle persone che potrebbero essere i diretti interlocutori, potenziali, della nostra impresa (consumatori, clienti, stakeholders, concorrenti, ecc.). Le informazioni che si possono ottenere con questa tecnica riguardano gli aspetti socio economici (età, sesso, composizione della famiglia, fascia di reddito, studi, attività lavorativa, ecc.), i tratti psicologici salienti che caratterizzano la personalità (estroversione, rigore, prudenza, impulsività, riservatezza, sospettosità, ecc.), intenzioni (cosa si prevede di poter fare nel futuro), comportamenti e motivazioni.

Lo strumento per realizzare un'indagine diretta è il questionario. La costruzione di un buon questionario è un'attività non semplice, che richiede competenze specifiche. Il contenuto del questionario consta generalmente di una breve introduzione (deve chiarire lo scopo dell'intervista e stimolare l'interesse verso l'indagine), una serie di domande sull'obiettivo della ricerca, alcune domande di controllo, una serie di dati fissi (intervistatore, data, luogo, ecc.). La struttura del questionario dev'essere tale da consentire una rapida ed agevole elaborazione dei risultati complessivi, usando dei codici univoci per caratterizzare le domande.

Oltre a un buon questionario, ci sono altri due presupposti per la riuscita dell'indagine: che l'intervistatore sia competente e capace e gli intervistati siano quelli giusti¹³.

Infatti, le cause delle distorsioni nei risultati dell'indagine diretta possono essere raggruppate in rapporto a:

- strumentazione (questionario troppo lungo, domande multiple, ambiguità o polivalenza dei termini usati nelle domande, genericità delle domande, termini difficili o quesiti troppo tecnici, quesiti riferiti ad avvenimenti remoti od incerti, domande retoriche¹⁴, domande contorte;
- intervistatore, se non ha la competenza professionale, se non ha una preparazione specifica sull'oggetto dell'indagine, se assume comportamenti scorretti (salta o abbozza delle domande, condiziona l'intervistato, ecc.) durante l'intervista;

¹³ Siano stati scelti con criteri scientifici, adatti per la definizione del campione (vedi glossario).

¹⁴ È una domanda che non rappresenta una vera richiesta di informazione, ma implica invece una risposta predeterminata.

- intervistato, se non fa parte del campione corretto, non ha capacità di rispondere (non conosce l'argomento, non ha capito il quesito, non ricorda, non ha tempo), non ha volontà di rispondere (difende la propria privacy), è in conflitto di opinione con l'intervistatore.

Utilizzando come riferimento i tre elementi della formula imprenditoriale (mercato, prodotto, azienda), l'indagine diretta può essere utile nel campo del marketing per definire e caratterizzare i *bisogni* dei consumatori e il *profilo* degli altri operatori del mercato obiettivo (clienti e concorrenti). Riguardo il prodotto, può essere utile per definire tutti i punti della tabella 6, preliminare alla realizzazione del *prototipo*. Riguardo l'azienda, un'indagine diretta fatta presso clienti e fornitori può fornire dati e informazioni sui *parametri economici* (tempi di incasso e di pagamento) e *finanziari* (costo del danaro, natura e costo delle garanzie) necessari per strutturare il piano previsionale.

L'*esperimento* è una metodologia complessa e costosa se pianificata in modo professionale e se affidata a terzi. Può essere semplice e poco costosa se l'aspirante imprenditore riesce a coinvolgere soci, amici e/o parenti nella organizzazione dell'esperimento su fatti semplici, ma importanti per il progetto di impresa, emersi nella ricerca di mercato, applicando le metodologie precedenti. In entrambi i casi può essere utilizzata per rilevare dati e informazioni direttamente dalle persone che potrebbero essere i diretti interlocutori, potenziali, della nostra impresa (consumatori, clienti, stakeholders, concorrenti, ecc.), attraverso la generazione di "un'esperienza controllata", che deve consentire l'osservazione e la misurazione di fatti che vengono generati e modificati. Una tecnica per l'esperimento, per fare un esempio subito comprensibile, è la *candid camera*¹⁵.

Nell'esperimento i fenomeni da rilevare (filmando, registrando, prendendo appunti) sono in atto e il ricercatore interviene attivamente sulle manifestazioni o sulle condizioni che le determinano, in modo da provocare reazioni di vario genere e rilevare, così, natura, misura, evoluzione, e così via. È il ricercatore stesso che crea artificialmente le condizioni af-

¹⁵ Consiste nel filmare di nascosto una o più persone mentre queste subiscono uno scherzo, per poi mandare in onda la ripresa effettuata. A volte quando lo scherzo è finito la vittima viene avvisata, altre volte rimane all'oscuro di tutto.

finché il fenomeno o le sue modificazioni strutturali, spaziali, evolutive si verifichino.

Organizzare un esperimento comporta una serie di difficoltà, delle quali bisognerà assolutamente tenere conto nella valutazione dei risultati in quanto, da un lato, non si è sempre certi di avere tutte le variabili da controllare e registrare sotto controllo, né di poter controllare tutte quelle già note (ma che interagiscono con le prime), che non si vogliono controllare.

Utilizzando come riferimento i tre elementi della formula imprenditoriale, gli esperimenti nel campo del marketing possono essere utili per stimare le *previsioni di vendita* utilizzando tecniche specifiche come i negozi pilota allestiti in mercati di prova. Riguardo il prodotto, la realizzazione del *prototipo* è esso stessa un esperimento. Riguardo l'azienda, l'elaborazione del piano previsionale è un processo iterativo, che molto si avvicina a un esperimento.

La *simulazione* (il test) è una metodologia complessa e costosa perché può essere pianificata, realizzata, controllata e rappresentata solo in modo professionale. Nella sua struttura generale consiste nel realizzare un modello (iconico, analogico, simbolico) del fenomeno oggetto della ricerca e nell'utilizzo per tutti gli esperimenti, osservazioni, manipolazioni dei parametri o delle variabili ritenute rilevanti, per rilevare comportamenti, risultati, riscontro di ipotesi, ecc.

La differenza con l'esperimento e tutte le precedenti metodologie d'indagine descritte in precedenza è che quelle sono, in vario modo, applicate al mondo reale, con la partecipazione, consapevole o no, degli individui e dei gruppi sociali (consumatori, produttori, intermediari, ecc.). La simulazione, invece, è effettuata su un simulacro del fenomeno, su una sua artificiale e, spesso, incompleta rappresentazione. Presenta, sicuramente, difetti e limiti propri dell'artificialità tuttavia, essa si rivela di grande utilità in tutti quei casi in cui situazioni di mercato, comportamenti degli operatori, sono troppo numerosi, troppo complessi, molto incerti, di lunga durata.

Normalmente le tecniche e gli strumenti utilizzati sono dinamici (ossia implicano l'evoluzione del fenomeno sotto studio nel tempo) e possono essere utilizzati anche a scopo formativo (per istruire i futuri diri-

genti sui procedimenti informativi) e per lo sviluppo e/o la verifica delle capacità decisionali (business games).

Utilizzando come riferimento i tre elementi della formula imprenditoriale (mercato, prodotto, azienda), la simulazione attraverso un business game pensato per la propria impresa può essere utile in tutti i casi per simulare le scelte di marketing, di prodotto e di produzione, di dimensionamento e di funzionamento dell'azienda (organizzazione del personale, della produzione, ecc.).

Anche la realizzazione del *business plan* è un processo iterativo, che molto si avvicina a una simulazione.

3.3.1.1 Un esempio di ricerca di mercato “in economia”

*Misurate ciò che è misurabile
e rendete misurabile ciò che non lo è.
(Galileo Galilei)*

Quando un aspirante imprenditore inizia il suo percorso, in genere, si concentra sulle caratteristiche del prodotto o del servizio che vorrebbe vendere, sulle tecnologie necessarie per realizzarlo, sui soldi necessari per finanziare l'impresa, trascurando, molto spesso, il mercato, perché ritenuto una semplice conseguenza. Sono, forse, inconsapevolmente convinti del valore della *legge di Say*¹⁶, per la quale “l'offerta crea la domanda”¹⁷.

Invece l'elemento fondamentale per il successo dell'impresa consiste proprio nella sua capacità di produrre beni o servizi che soddisfino i bisogni dei consumatori, che li acquistano per questo, e che siano in grado di competere con quelli dei concorrenti, che ne producono già da tempo. Oggi è “la domanda che crea l'offerta”.

¹⁶ Jean Baptiste Say fu un economista francese di inizio '800.

¹⁷ «Un prodotto terminato offre da quell'istante uno sbocco ad altri prodotti per tutta la somma del suo valore. Difatti, quando l'ultimo produttore ha terminato un prodotto, il suo desiderio più grande è quello di venderlo, perché il valore di quel prodotto non resti morto nelle sue mani. Ma non è meno sollecito di liberarsi del denaro che la sua vendita gli procura, perché nemmeno il denaro resti morto. Ora non ci si può liberare del proprio denaro se non cercando di comperare un prodotto qualunque. Si vede dunque che il fatto solo della formazione di un prodotto apre all'istante stesso uno sbocco ad altri prodotti.» (pp. 141-142 del Capitolo XV del Libro *Traité d'économie politique* del 1803).

Infatti possono esistere imprese piccole o multinazionali, con grandi profitti o con piccoli guadagni, ma nessuna di questa è una azienda senza clienti.

Anche se si hanno poche competenze tecniche specifiche e risorse finanziarie limitate si può realizzare una buona ricerca di mercato, investendo, soprattutto, il proprio tempo e la propria intelligenza.

Una ricerca di mercato deve partire dalla *delimitazione* del territorio nel quale si intende avviare la propria attività di impresa. Si può sia circoscrivere una singola area (Fig. 3.4), sia individuarne diverse adiacenti o altre anche distanti (a macchia di leopardo). In questo modo è possibile definire con chiarezza l'ambito competitivo e collocare al suo interno i consumatori, i clienti e i concorrenti. La delimitazione dei confini geografici del mercato consente di avere rappresentato chiaramente il luogo o i luoghi fisici in cui dovrà soddisfare i bisogni dei consumatori, seguire i clienti e competere con i concorrenti.

FIG. 3.4 *Delimitazione del mercato*



Si può pensare anche ad una serie di delimitazioni articolate nel tempo: nel breve periodo la prima area, nel medio periodo la seguente e così via.

I fattori che determinano la definizione dei confini sono, in genere, legati alla conoscenza diretta che si ha dei clienti e dei concorrenti presenti nella zona, o alle affinità culturali che legano l'imprenditore all'area.

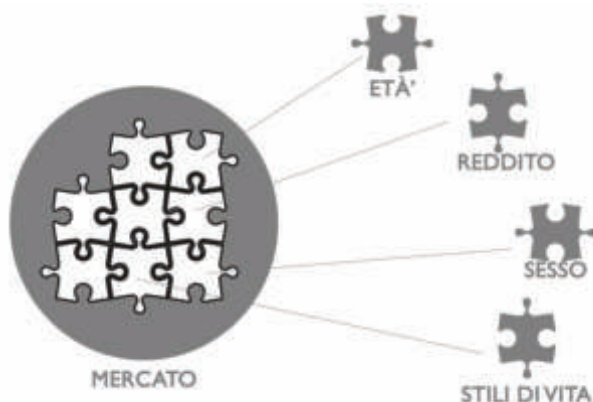
Utilizzando le metodologie dell'osservazione e dell'analisi storica si può avere una prima fondamentale informazione sul fatto se il mercato scelto esprima una domanda tale da coprire l'offerta della nuova impresa.

Delimitata l'area in cui si intende operare, il passo successivo è costituito dalla *segmentazione* del mercato. Per tutte le imprese ormai il mercato è troppo vario ed eterogeneo perché si possa pensare di realizzare prodotti o servizi in grado di soddisfare tutto e tutti. Se da una parte si parla sempre più di mercato globale dall'altra si scopre che con l'aumento delle dimensioni del mercato si assiste ad un aumento della frammentazione dello stesso. Per non affogare nel mare del mercato globale la nuova impresa deve scegliere con particolare attenzione il loro mercato-obiettivo, deve cioè identificare un particolare spazio di mercato dove concentrare le proprie risorse. La segmentazione del mercato aiuta l'aspirante imprenditore a individuare e a valutare le opportunità offerte dai diversi segmenti e a scegliere il mercato obiettivo della sua impresa. Con la segmentazione, infatti, il mercato viene suddiviso in gruppi di potenziali acquirenti che presentano alcuni elementi di omogeneità (Fig. 3.5).

I principali elementi di raggruppamento in segmenti omogenei dei *consumatori* possono essere l'*età* (bisogni e capacità variano con l'età), il *sex* (abbigliamento, cosmesi, stampa periodica), il *reddito* (non esiste prodotto o servizio che non si presenti sul mercato con variabili legate al costo e, conseguentemente, al reddito delle persone), gli *stili di vita* (nelle società più evolute, soddisfatti i bisogni primari, le persone tendono a seguire stili di vita che possano rafforzare la propria identità: yuppismo, i nottambuli, gli sportivi, i naturisti, i vegetariani, i vegani, ecc.).

Ci sono sicuramente altri elementi che possono consentire la segmentazione di un mercato. Individuarli (pensandoli, studiando, o scoprendoli, viaggiando in altri posti e conoscendo altre culture) e adottarli può significare creare un nuovo mercato obiettivo o determinare un importante vantaggio competitivo entrando nel mercato.

FIG. 3.5 Segmentazione del mercato



All'interno del segmento di mercato che è stato definito vanno anche i *clienti*, che sono coloro che acquistano i beni e i servizi dall'impresa. I clienti coincidono con i consumatori se questi ultimi acquistano direttamente dall'azienda (dal produttore al consumatore, senza altri passaggi). È il caso di molte imprese che vendono solo on line e direttamente ai consumatori i propri prodotti.

L'ultimo elemento da inserire all'interno del segmento di mercato che è stato definito sono i *concorrenti*. Molte volte l'imprenditore, è convinto di proporre un prodotto servizio talmente originale da non avere concorrenti. Questo non è quasi mai vero!

Ad un'attenta analisi della situazione del segmento di mercato si vede che in realtà ci sono altri operatori che producono lo stesso bene/servizio. Non solo, sul mercato operano anche aziende che producono beni o servizi simili che soddisfano lo stesso tipo di bisogno e che, per questo, è facile che il consumatore acquisti indifferentemente l'uno o l'altro. Cinema e popcorn sono ben differenti da pizza e birra, ma per i ragazzi che hanno solo 10 euro ciascuno da spendere, diventa una scelta alternativa tra diversi modi di trascorrere la serata tra amici.

In questo contesto i concorrenti diretti sono coloro che producono gli stessi beni e servizi della nuova impresa. I concorrenti indiretti, invece, producono beni e servizi che possono essere alternativi ai nostri.

L'individuazione dei prodotti sostitutivi comporta una attenta e approfondita analisi che dovrà spaziare su una pluralità di categorie spesso eterogenee. Per esempio la vendita di una confezione regalo di cioccolatini è minacciata più dalla concorrenza di un mazzo di fiori che da altri prodotti al cioccolato come le barrette snack.

Per sapere chi sono i nostri concorrenti (diretti e indiretti) e che caratteristiche hanno bisogna rimboccarsi le maniche e calarsi nella mentalità e, soprattutto, nelle vesti del ricercatore. Se la nuova impresa offre servizi si possono organizzare e fare dei sopralluoghi nelle sedi dei concorrenti. Osservate per esempio come i dipendenti interagiscono con i clienti, che aspetto e che caratteristiche hanno i locali, annotate come i consumatori reagiscono al servizio ricevuto e che commenti fanno. Se si tratta di un prodotto provate semplicemente ad utilizzarlo e annotatevi aspetti positivi e negativi che riscontrate. Visitate i siti web, analizzate il materiale pubblicitario, le pubblicazioni tecniche per raccogliere informazioni sulle politiche di marketing del concorrente, sul posizionamento nel mercato e sul mercato obiettivo in cui operano, sullo stile di comunicazione adottato per evidenziare le caratteristiche dei loro prodotti. Se possibile assistete a promozioni o presentazioni organizzate dai concorrenti. Visitate le fiere inerenti il mercato in cui volete entrare e osservate gli stand dal punto di vista di un potenziale cliente, vi sarà utile per capire la strategia e le politiche di marketing dei concorrenti.

Vista la grande quantità e varietà dei dati e delle informazioni da rilevare consiglio di creare una scheda standard (Fig. 3.6) per ciascuno dei concorrenti. Mano a mano che raccogliete dati, articoli e pubblicità collocateli nella relativa scheda. Vi torneranno utili sia quando elaborerete i dati e le informazioni, sia quando li aggiornerete.

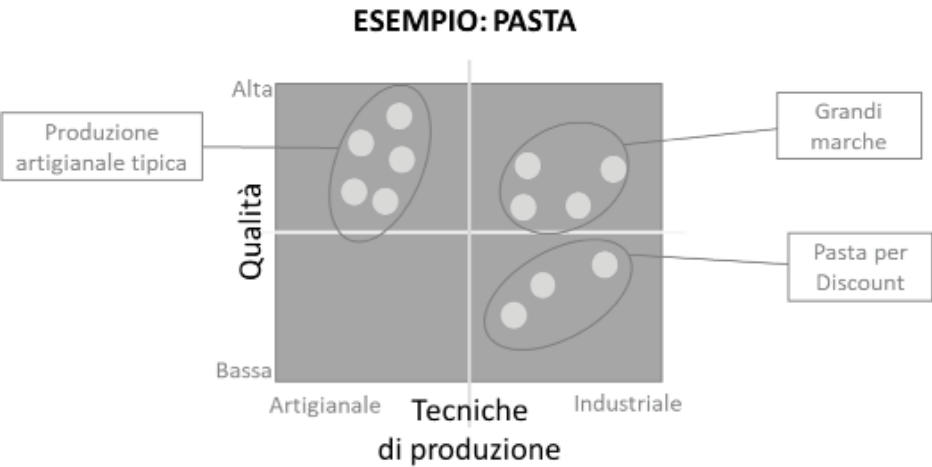
L'analisi dell'offerta dei concorrenti può stimolare idee per migliorare e innovare il proprio prodotto/servizio e potrebbe tornare utile per scoprire che esistono alcune categorie di consumatori/clienti che attualmente non vengono soddisfatti.

Dai risultati ottenuti dall'elaborazione dei dati e delle informazioni contenuti nelle schede, i concorrenti potranno essere collocati nella mappa geografica che abbiamo definito con la delimitazione del mercato e si potrà costruire un'altra mappa, molto importante per la nuova impresa: la *mappa dei gruppi strategici* (Fig. 3.7).

FIG. 3.6 Scheda concorrenti

Nome concorrente	
Localizzazione	
Prodotti (servizi)	
Mercato obiettivo	
Prezzo/fascia di prezzo	
Politica di promozione	
Politica distributiva	
Punti di forza	
Punti di debolezza	
Giudizio complessivo	
Cose da emulare	
Cose da evitare	
Spunti da approfondire	

FIG. 3.7 Mappa dei gruppi strategici



Per costruire la mappa si procede ad una riclassificazione dei concorrenti in funzione dei dati più significativi raccolti, formando, così, dei gruppi strategici che vanno collocati nell’area di un sistema di assi cartesiani. Le ascisse e le ordinate rappresenteranno le due dimensioni strate-

giche più rilevanti del mercato di riferimento. La loro scelta è determinata dalle informazioni raccolte sul mercato e dalla sensibilità che l'aspirante imprenditore sta maturando. Esempi di dimensioni strategiche, da abbinare a un mercato, possono essere: qualità percepita dai consumatori, prezzo di vendita, tecniche di produzione, investimenti in comunicazione, area geografica coperta, ecc.

Se la nuova impresa vuole produrre pasta artigianale da vendere nel proprio negozio, prevedendo anche la consegna a domicilio, i suoi concorrenti diretti non sono le imprese leader del settore, che operano a livello globale ma che pure sono presenti sul mercato locale. Infatti, nei quadranti creati all'interno dell'area definita dagli assi cartesiani, che misurano la "qualità percepita" (alta / bassa) e le "tecniche di produzione" (artigianali / industriali) la nuova impresa si colloca in un quadrante diverso di quello delle grandi marche. Naturalmente le variabili da collocare su ascissa e ordinata possono essere cambiate per osservare il posizionamento della nuova impresa da diversi punti di vista. L'obiettivo di questo strumento è di semplificare l'analisi della concorrenza e identificare in modo chiaro il gruppo strategico nel quale si andrà a competere.

3.3.2 *Come elaborare i dati e le informazioni: Il Business plan*

*Il meglio che possiamo fare è cogliere le
opportunità, calcolare i rischi connessi,
stimare la nostra abilità di gestirli,
e fare i nostri progetti con fiducia.*
(Henry Ford)

Il business plan sintetizza i contenuti di un progetto imprenditoriale e contiene la sua rappresentazione numerica, il piano previsionale economico e finanziario. Viene utilizzato sia per la pianificazione e la gestione aziendale sia per la comunicazione esterna, in particolare verso potenziali finanziatori o investitori.

È un documento scritto dove l'imprenditore organizza, in funzione del destinatario, gli appunti e le tabelle prodotti durante la progettazione dell'impresa, inserendoli organicamente all'interno delle parti qui sotto indicate e descritte.

La *copertina*, oltre al titolo o al nome del progetto, deve riportare la *visione* dell'impresa.

La *sintesi* (executive summary) è sicuramente la parte più importante del business plan quando è rivolto a potenziali finanziatori e / o partners. Deve essere breve (2/3 pagine al massimo) e deve iniziare con la *missione* dell'impresa. Chi la legge deve capire qual è il progetto di impresa, quali sono le fasi per realizzarlo, quali sono gli obiettivi (finale e per ciascuna fase), quanto bisogna investire (in totale e nelle singole fasi), quale potrebbe essere il ritorno sull'investimento e quanto tempo sarà necessario. Della sintesi è opportuno preparare una presentazione che può essere uno strumento importante di comunicazione e di promozione del progetto stesso. Tutte le altre parti del business plan avranno la funzione di approfondire e sostanziare i temi trattati nella sintesi.

La descrizione delle *competenze* dell'*imprenditore* (e dei *soci*) non deve essere strutturata come un curriculum (o una serie di curricula). Deve contenere le informazioni necessarie per far capire quale è il livello delle competenze tecniche e manageriali attuali e, se non sono ora adeguate, non bisogna barare. Bisogna dimostrare che si ha ben chiaro sia quale siano quelle necessarie, sia come e cosa fare per raggiungere il livello adeguato. Consiglio di evitare di trattare gli aspetti soggettivi del profilo imprenditoriale (motivazione, personalità, leadership). Emergeranno durante i contatti, gli incontri (formali e informali), le riunioni di lavoro, quando i comportamenti comporranno come un mosaico, al posto dello scritto, tali aspetti per gli interlocutori.

La presentazione della *formula imprenditoriale* va fatta solo se esistono ragioni e motivazioni particolari, non di carattere soggettivo, che hanno spinto l'aspirante imprenditore a iniziare il percorso di creazione di impresa. Ragioni e motivazioni che vadano oltre le aspirazioni individuali e riguardino interessi collettivi di salute, di qualità della vita, di sviluppo economico e sociale di aree marginali e così via.

La sezione sul *mercato obiettivo* deve contenere una sintesi della ricerca di mercato, una tabella con le ipotesi di vendita nelle diverse fasi

fino al regime e la descrizione della strategia e del mix di marketing in ciascuna delle fasi. Per non essere prolissi eventuali approfondimenti sulla ricerca di mercato possono essere rimandati alla consultazione ad una data room (archivio), dove sono organizzati i dati e le informazioni raccolti ed elaborati nel progetto di impresa.

La presentazione del *prodotto* deve contenere una breve descrizione, le foto del prototipo, con l'invito a vederlo dal vivo, e la tabella 6 con un breve commento. Per eventuali approfondimenti tecnici si può rimandare alla consultazione ad una data room (archivio), dove sono organizzati i progetti, le schede e eventuali manuali, di produzione e di manutenzione.

La presentazione dell'*azienda* riguarda la sua localizzazione, il suo dimensionamento in funzione degli obiettivi di vendita, i modi di reperimento di materie prime (soprattutto se costose e/o rare), del personale (se particolarmente specializzato), il modello organizzativo che si vuole adottare, gli investimenti necessari e le fonti finanziarie che si intendono utilizzare. Per non essere prolissi eventuali approfondimenti sui diversi punti trattati possono essere rimandati alla consultazione alla data room (archivio) già citata.

La presentazione di una sintesi dell'*analisi economico-finanziaria* deve contenere una serie di tabelle, con i relativi brevi commenti, contenenti i dati relativi alle principali *assumptions*¹⁸ nelle diverse fasi (quantità vendute; prezzo di vendita; investimenti; costi di gestione; parametri economici; parametri finanziari); ai *risultati economici* (fatturato; margine lordo; reddito netto), ai *risultati patrimoniali* (capitale investito; indebitamento a lungo termine; patrimonio netto), ai risultati finanziari (cash flow, per anno e cumulato), agli *indici di bilancio* (reddituali; struttura finanziaria; struttura patrimoniale; struttura economica).

Anche in questa sezione, per non essere prolissi gli approfondimenti possono essere rimandati alla consultazione della data room (archivio),

¹⁸ Assunzioni; ipotesi; presupposti. La loro credibilità e la possibilità di poter verificare come sono stati definiti (la fonte e la successiva modalità di elaborazione) sono fondamentali per dimostrare la attendibilità di quanto scritto nel business plan.

dove viene tenuto il modello utilizzato per elaborare i dati che hanno portato a quei risultati.

Nelle *conclusioni* consiglio, in genere, di fare una descrizione della *crescita dell'impresa* attraverso le diverse fasi di sviluppo dell'impresa e di ripetere, brevemente, i punti che l'aspirante imprenditore ritiene cruciali perché la sua impresa sia in grado di entrare nel mercato obiettivo e di competervi con successo.

Quando il Business Plan viene utilizzato come strumento di informazione rivolto ai terzi potenziali finanziatori o valutatori è, di fatto, uno strumento di comunicazione e di negoziazione, in quanto, molto spesso, viene allegato al contratto sottoscritto tra le parti.

Questo è il caso introdotto nel par 2.3.1 (I legami “immateriali”) del secondo capitolo.

In operazioni importanti il business plan va fatto scrivere da advisors tecnico / finanziario, che conoscono benissimo cosa evidenziare e far risaltare, in funzione dell'interlocutore specifico.

Quando il Business Plan viene utilizzato come strumento di programmazione dell'attività dell'impresa, deve essere studiato e consultato da tutti (imprenditore, soci e collaboratori) e aggiornato periodicamente (alla fine della fase nelle prime quattro e annualmente nelle successive) o straordinariamente (durante la stessa fase se ci sono cambiamenti sostanziali nelle strategie, nelle politiche e, soprattutto, nei numeri). Quando il Business Plan viene utilizzato come strumento di controllo, è importante l'analisi degli scostamenti, soprattutto negativi, tra progettato e realizzato, per individuare le soluzioni e definire le azioni per porvi rimedio.

Moltissimi articoli e libri sono stati scritti sul business plan e l'aspirante imprenditore può approfondire il tema e trovare diversi format utilizzando un qualsiasi motore di ricerca.

Io vi consiglio la lettura del libro *Le categorie del sapere per la realizzazione di un business plan* di Bruno Iaccarino [2013].

3.3.2.1 I budget di fase

*Un sogno è solo un sogno.
Un obiettivo è un sogno con
un progetto e una scadenza.*
(Harvey B. Mackay)¹⁹

Hanno le stesse finalità del business plan, di cui costituiscono, di fatto, dei piani di dettaglio e, quindi, sono anche essi strumento di programmazione e di controllo interno e strumento di informazione rivolto ai terzi potenziali finanziatori o valutatori. La loro caratteristica è che si riferiscono a una specifica fase del processo di creazione di impresa. Nelle prime quattro fasi si tratta di budget di soli costi, mentre dalla quinta fase in poi si tratta di budget di costi e ricavi. Per questo motivo nell'elaborazione del piano previsionale economico e finanziario di impresa, ho scelto, nei piani che ho elaborato e che ora faccio elaborare dai miei collaboratori, di "accorpare" le prime quattro fasi in un esercizio che definisco "0" e le altre fasi, invece, sono elaborate per "esercizio", convenzionalmente coincidente con la durata di un anno solare, 12 mesi. Così facendo nell'esercizio "0" sono riportati tutti i costi (di investimento) che sono stati sostenuti per sviluppare (in termine tecnico di sintesi *devex*²⁰) e per realizzare l'impresa (in termine tecnico di sintesi *capex*²¹). Questi, insieme, sono quelli che consentono all'impresa di operare nelle fasi successive, dove, combinati con le spese di gestione (in termine tecnico di sintesi *opex*²²), produrranno i ricavi.

Nella *prime quattro fasi* per fare il *budget di fase* è sufficiente costruire due tabelle. Nella prima tabella, in una colonna sono elencate le attività, nella seconda colonna i costi stimati corrispondenti a ciascuna di esse, nella terza il costo realmente sostenuto, nella quarta gli scostamenti registrati, nella quinta le ragioni degli scostamenti. Nella seconda tabella

¹⁹ Harvey Mackay è un uomo d'affari americano, autore e editorialista. Come autore ha scritto sette libri di successo del New York Times. Come editorialista la sua rubrica settimanale, che offre consigli di carriera, è presente in oltre 100 giornali.

²⁰ *DEvelopment EXpenditure*: indica il valore che un'impresa spende per realizzare, acquistare, mantenere o implementare le proprie immobilizzazioni immateriali (spese di ricerca e di sviluppo).

²¹ *CAPital EXpenditure*: indica il valore che un'impresa spende per acquistare, mantenere o implementare le proprie immobilizzazioni materiali (terreni, edifici, impianti o attrezzature).

²² *OPerating EXpense*: indica i costi operativi e di gestione per far funzionare un'impresa.

(detta anche tecnicamente cronoprogramma) sulla prima colonna sono elencate le attività e in quelle successive i mesi nelle quali saranno svolte e i costi relativi per ciascun mese, fino al completamento della fase stessa. Il cronoprogramma può essere rappresentato anche con un diagramma che riporta sulle ordinate i costi progressivi, mese per mese, fino alla data di ultimazione, e sulle ascisse i tempi di esecuzione delle singole attività.

Nelle *fasi successive* la struttura del budget (dove i dati sono stimati e sono, di fatto, quelli del piano previsionale previsto per ciascuna fase) è uguale allo schema del bilancio di esercizio (dove i dati sono reali), perché i valori, stimati e registrati, devono poter essere confrontati, evidenziati gli scostamenti e trovate le ragioni per poter porre rimedio (in caso di scostamento negativo) o amplificare gli effetti (in caso di scostamenti positivi). Il budget di gestione si compone di due parti principali: quella operativa, che rappresenta i ricavi e i costi nel conto economico preventivo e quella finanziaria, che illustra e dettaglia i flussi finanziari derivanti dalle previsioni economiche fatte, più gli investimenti e la cassa.

Nell'uso interno i budget, oltre a essere un documento di programmazione e di controllo, possono avere anche funzione di motivazione, coordinamento e cooperazione per le risorse umane, diventando, di fatto, un importante mezzo organizzativo, perché definisce chiaramente gli obiettivi dell'impresa e misura i risultati dei singoli e dei gruppi di lavoro.

3.4 *Lo start up dell'impresa*

*Cominciate col fare ciò che è
necessario, poi ciò che è possibile.
E all'improvviso vi sorprenderete
a fare l'impossibile.
(Francesco d'Assisi)*

Lo start up di un'impresa comprende le fasi di realizzazione degli investimenti e di avvio della gestione. Si tratta di fasi molto critiche per un'impresa, perché, in genere, senza particolari difese, come un bambino che sta per nascere e che poi impara a gattonare e a camminare. L'attenzione a commettere meno errori possibili in queste due fasi è fonamen-

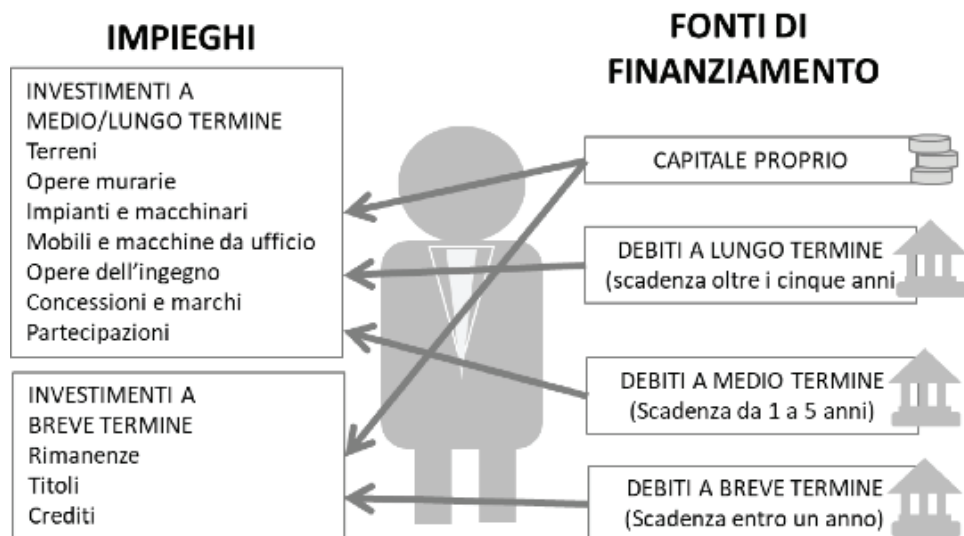
tale. Bisogna assicurarsi di avere la disponibilità dei mezzi finanziari necessari per realizzare gli investimenti (a lungo termine o capitale fisso) e avviare la gestione (a breve termine o capitale circolante).

Se l'imprenditore, dopo aver realizzato il business plan è riuscito a procurarsi tutti i mezzi finanziari necessari, può iniziare la sua impresa. Se è riuscito a procurarsi solo una parte dei mezzi finanziari e non ha la certezza di completare la raccolta nei tempi previsti dai due budget (investimenti e avvio gestione), il consiglio è di non avventurarsi sperando di procurarsi le risorse finanziarie per strada o, peggio ancora, scegliendo di indebitarsi con operazioni a breve termine, fiducioso (o convinto) che l'avvio della gestione porti i ricavi e gli incassi sufficienti per ripagare i debiti e, contemporaneamente, rifinanziare la gestione. È questo l'errore più comune che commettono i nuovi imprenditori e che condannano molte nuove imprese al fallimento nei primi anni di vita. Tecnicamente si contravviene a una delle regole base dell'ingegneria finanziaria: la correlazione temporale tra fonti e impieghi (Fig. 3.8); uno scoperto di conto corrente non deve mai finanziare un investimento! Pensando che appena si inizia a vendere tutti i problemi si risolvono grazie ai ricavi e agli incassi, si trascura che una nuova impresa, come si è visto in questo capitolo, deve affrontare maggiori difficoltà per entrare e competere nel mercato obiettivo rispetto ai concorrenti che già vi operano. Difficoltà che possono comportare, da un lato, maggiori costi (prezzi di vendita più bassi e peggiori condizioni di acquisto), dall'altro lato, un ciclo finanziario più lungo (tempi di incasso delle vendite più lunghi e tempi di pagamento ai fornitori più brevi).

Quindi, prima di avventurarsi con risorse finanziarie insufficienti, è consigliabile verificare se modificare al ribasso gli obiettivi del business plan, riducendo di conseguenza gli investimenti e i fabbisogni finanziari, o se darsi un tempo per cercare un finanziatore (o un finanziamento, guardando ai programmi di incentivazione) rinviando la realizzazione degli investimenti.

Se l'impresa prevede la produzione di una gamma²³ un suggerimento utile può sicuramente essere quello di concentrare gli sforzi finanziari sul già citato "prodotto minimo funzionante", che è il prodotto con il più alto ritorno sugli investimenti rispetto al rischio.

²³ È l'insieme dei prodotti che l'impresa vende sul mercato. Può essere ampia (differenti linee di prodotto) e profonda (più prodotti che compongono una linea).

FIG. 3.8 *Correlazione tra fonti e impieghi*

3.4.1 *La realizzazione degli investimenti*

*Meglio costruirsi un piccolo edificio
su misura che abitarne uno sontuoso
ideato per esigenze altrui.
(Alessandro Morandotti²⁴)*

Nella fase di realizzazione degli investimenti l'obiettivo da raggiungere è l'*Equilibrio Finanziario*.

In questa fase l'imprenditore dovrà realizzare gli investimenti previsti in progetto, svolgendo attività estranee alla gestione caratteristica della sua impresa.

Le difficoltà possono causare dei ritardi nella realizzazione degli investimenti, che producono diseconomie di tempi (ritardi nell'avvio della gestione) e di costi (oneri finanziari), che appesantiranno in modo decisivo la fase successiva.

²⁴ Alessandro Morandotti (1909–1979), antiquario e aforista italiano.

TAB. 3.4 *Realizzazione degli investimenti*

<i>Aree</i>	<i>Attività</i>	<i>Risultati</i>
Mercato	Contatti con i clienti Monitoraggio concorrenti	Piano di marketing
Prodotto	Sviluppo delle tecniche Sviluppo delle tecnologie	Industrializzazione del prototipo
Azienda	Gestione fornitori Gestione risorse finanziarie Rideterminazione fabbisogni finanziari e adeguamento fonti	Realizzazione investimenti

Nella tab. 3.4 sono elencate le attività da fare e i risultati da raggiungere in questa fase in ciascuna delle aree che, come abbiamo visto in precedenza, definiscono un'impresa.

Nell'area *mercato*, mentre si stanno realizzando gli investimenti, si iniziano a prendere contatti con i potenziali clienti, si presenta il prodotto, si cerca di convincerli a fare dei preordini. Intanto si tengono sotto controllo i concorrenti e, se necessario, si aggiornano le schede di quelli che stanno modificando approcci e comportamenti. Le attività devono portare ad eventuali aggiustamenti del piano di marketing, rivedendo o modificando le politiche che si ritengono inadeguate.

Nell'area *prodotto* l'obiettivo da raggiungere è quello della industrializzazione del prototipo, attraverso le attività di sviluppo delle tecniche di produzione e delle tecnologie utilizzate per migliorare il prototipo e ridurre i costi di produzione.

Nell'area *azienda* l'obiettivo è quello di realizzare gli investimenti, mantenendo l'equilibrio finanziario tra fonti e impieghi, attraverso le attività di gestione dei fornitori e delle risorse finanziarie disponibili. Nel caso ci dovessero essere degli scostamenti rispetto al budget di fase è necessario rideterminare i fabbisogni e adeguare rapidamente le fonti finanziarie.

3.4.2 L'avvio della gestione

*Se avessi chiesto ai miei clienti cosa
avessero voluto, mi avrebbero risposto
un cavallo più veloce.
(Henry Ford)*

Nella fase di avvio della gestione l'obiettivo da raggiungere è *vendere (e incassare)*. Questo imperativo è valido anche nelle fasi successive della vita della impresa, ma qui assume un significato determinante, in quanto la nuova impresa ha una esigenza immediata di produrre ricavi ed entrate per ri-alimentare i processi produttivi e dimostrare così a clienti, fornitori e finanziatori che la loro fiducia è stata riposta bene. In questa fase l'imprenditore dovrà confrontarsi con il mercato per vincere le resistenze di clienti e concorrenti. I problemi si possono rilevare nella difficoltà di acquisizione dei clienti, che produce diseconomie di costi (oneri finanziari) e di tempi, che possono causare, al meglio, ritardi nel raggiungimento del regime, al peggio, il fallimento dell'impresa.

Nella tab. 3.5 sono elencate le attività da fare e i risultati da raggiungere in questa fase in ciascuna delle tre aree.

Nell'area *mercato* l'obiettivo da raggiungere è quello di rendere esecutivo il budget delle vendite, attraverso l'acquisizione di clienti e/o di contratti di vendita. Intanto si continuano a monitorare i concorrenti e a verificare l'attuazione del piano di marketing, rivedendolo o modificandolo se intervengono fatti o circostanze che suggeriscono eventuali adeguamenti.

TAB. 3.5 *Avvio della gestione*

<i>Aree</i>	<i>Attività</i>	<i>Risultati</i>
Mercato	Acquisizione clienti	Budget delle vendite
	Monitoraggio concorrenti	
	Attuazione piano marketing	
Prodotto	Piano di produzione	Budget della produzione
Azienda	Verifica e adeguamento tempi di incasso e di pagamento	Budget finanziari

Nell'area *prodotto* l'obiettivo da raggiungere è quello di rendere esecutivo il budget della produzione, attraverso l'applicazione del relativo piano.

Nell'area *azienda* l'obiettivo da raggiungere è quello di rispettare i contenuti dei budget finanziari, attraverso la verifica costante e l'eventuale adeguamento dei tempi di incasso e di pagamento nei nuovi contratti con i clienti e i fornitori.

3.5 L'impresa

Vi sono due tipi di aziende: quelle che cambiano e quelle che scompaiono.
(Philip Kotler)

Nella fase di *sviluppo* gli obiettivi da raggiungere sono quelli della *crescita* e dell'adeguamento dei sistemi operativi dell'organizzazione dell'azienda (risorse umane; sistema informativo; sistemi di programmazione e di controllo).

Il business corre più velocemente della capacità normale di apprendimento delle risorse umane e di adeguamento predittivo dei sistemi operativi.

In questa fase l'imprenditore deve traghettare l'impresa dalla creatività e dalla spontaneità dell'avvio, alla strutturazione organizzativa e alla continuità dello sviluppo.

I problemi si rilevano nella difficoltà di crescita delle conoscenze dell'imprenditore e dei suoi collaboratori (si stancano di apprendere studiando, pensando che la crescita dell'esperienza sia da sola sufficiente), e nell'ostracismo al cambiamento e alla crescita.

Nella fase di *regime* l'obiettivo da raggiungere è fare *utili*. Questo consentirà all'impresa di avere risorse sia per fare altri investimenti e per accrescere il patrimonio aziendale, sia per remunerare i capitali investiti dall'imprenditore e dai suoi finanziatori.

In questa fase l'imprenditore dovrà consolidare la posizione dell'impresa nel mercato e ricercare nuovi spazi e nuovi segmenti per svilupparsi. Le strategie alternative da seguire sono quella del consoli-

damento (si punta a rafforzare la posizione nel mercato obiettivo) o quella della diversificazione (si punta a nuovi mercati obiettivo o a nuovi Paesi). Le tecnologie e i bisogni si evolvono molto velocemente. I prodotti o i servizi che hanno avuto successo fin qui possono essere velocemente soppiantati da altri innovativi. L'impresa e la sua organizzazione devono prontamente ridefinirsi e adeguarsi, in linea con i cambiamenti esterni e le risorse (umane e finanziarie) interne.

Sull'impresa e sulle aree che la definiscono (mercato; prodotto; azienda) sono stati scritti migliaia di manuali e altrettanti articoli scientifici. Tra questi vi consiglio quelli dai quali ho imparato e poi applicato, da consulente e da imprenditore, molto.

Per approfondire l'area *mercato* sono da leggere, come ho già evidenziato, gli appunti di *Tecniche delle ricerche di mercato* del prof. Antonio Picarelli e *Marketing management* dell'inventore del marketing moderno Philip Kotler.

Per approfondire l'area *prodotto* è da leggere *Qualità totale. Il metodo scientifico nella gestione aziendale* scritto da Alberto Galgano, precursore in Italia della Qualità totale.

Per approfondire l'area *azienda* è da leggere *Pianificazione e gestione strategica dell'impresa* scritto da Giorgio Eminente, che fu relatore della mia tesi di organizzazione aziendale (Informatica distribuita e gestione strategica dell'impresa).

Capitolo quarto

La finanza della nuova impresa

4.1 *Mezzi propri e mezzi di terzi*

*È una frode accettare
ciò che non puoi restituire.
(Publilio Siro)¹*

Posto che un nuovo imprenditore ha, di proprio, risorse finanziarie scarse, uno degli aspetti più critici che deve affrontare è il reperimento delle risorse finanziarie di terzi per realizzare gli investimenti e per avviare l'impresa.

Già il coinvolgimento di soci nell'impresa è un modo per aumentare la quantità di risorse finanziarie proprie, che soprattutto nelle prime fasi di vita dell'impresa devono essere, insieme al tempo e al lavoro, sicuramente, reperite all'interno dell'impresa stessa.

Rispetto alle risorse di terzi, la nuova impresa non ha una storia aziendale e, quindi, non ha acquistato ancora credibilità nei confronti del sistema creditizio (banche) e finanziario (fondi di investimento²).

La storia aziendale si costruisce con i bilanci annuali approvati, che costituiscono la base per una parte fondamentale dell'analisi del merito creditizio³. L'analisi della banca è fatta quasi sempre sugli ultimi tre bilanci e conduce ad assegnare un rating⁴, che esprime il grado di rischio

¹ È stato un drammaturgo romano vissuto nella seconda metà del primo secolo avanti Cristo.

² Raccogliono denaro di risparmiatori che ne affidano la gestione allo scopo d'investire i capitali.

³ Rappresenta la nostra affidabilità economica e finanziaria, ed è fondamentale per ottenere le giuste condizioni in un prestito

⁴ È un indice di sintesi calcolato secondo quanto previsto dalla Direttiva Europea "Basilea 3".

dell'impresa e condiziona importo, costi e garanzie del finanziamento bancario.

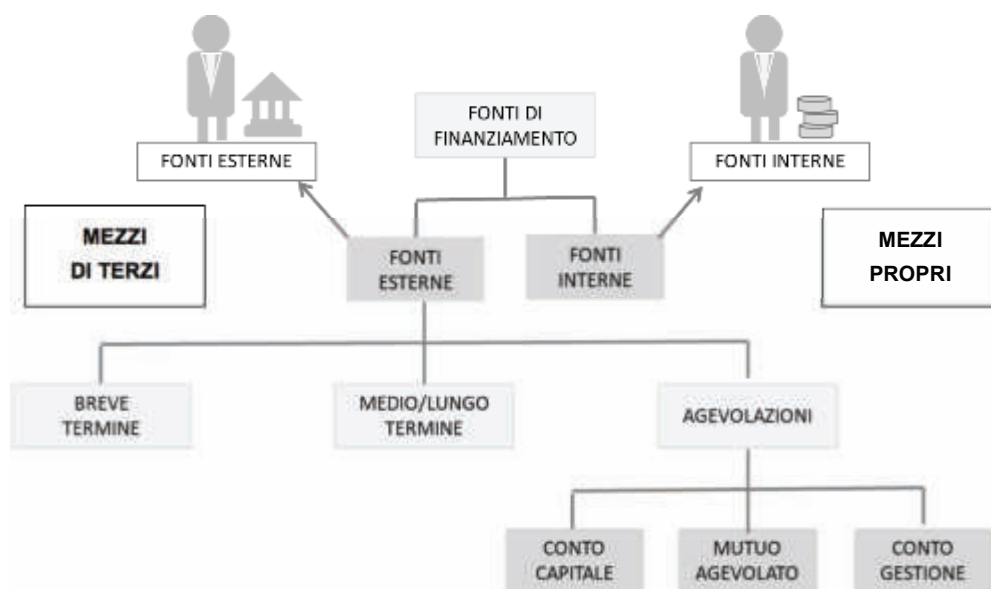
In alternativa alle risorse finanziarie di terzi e ad integrazione delle risorse finanziarie proprie possono essere utilizzate, soprattutto nello start up dell'impresa, gli incentivi e le agevolazioni che, eventualmente, sono previsti da leggi nazionali o regionali. Questi, se ben scelti e meglio gestiti, possono essere un'importante leva per lo sviluppo dell'impresa stessa.

Nella Fig. 4.1 sono rappresentate le risorse finanziarie per l'impresa sopra delineate e meglio descritte nei paragrafi successivi.

Il processo di individuazione delle risorse finanziarie necessarie per l'impresa in ciascuna fase deve sempre partire dalle risorse proprie. Infatti, una volta definite nel budget dei costi di ciascuna fase la quantità e la natura dei fabbisogni finanziari, l'imprenditore deve individuare le fonti esterne di finanziamento per differenza.

Se i mezzi propri dell'imprenditore e dei suoi soci (attuali e/o nuovi entranti) sono tali da soddisfare interamente il fabbisogno evidenziato, non si configura alcun problema finanziario.

FIG. 4.1 *Le risorse finanziarie dell'impresa*



La stessa conclusione si raggiunge se la parte delle risorse finanziarie mancanti è (con assoluta certezza) coperta da incentivi e/o agevolazioni.

Se è necessario il ricorso a capitali di credito, è fondamentale che, da un lato, sia rispettata la correlazione temporale tra fabbisogno e fonte (a un investimento per l'acquisto di un immobile va correlato un debito a lungo termine), e, dall'altro, siano scelte le forme tecniche di utilizzo dei fidi (uno "scoperto di conto corrente" non è la stessa cosa di "un anticipo su fatture") più idonee.

Il processo di individuazione delle fonti finanziarie può anche essere iterativo, consentendo all'imprenditore di valutare l'impatto di ogni sua scelta.

La scarsa cultura finanziaria, in genere, fa sì che la nuova impresa spesso nasca privilegiando le forme di finanziamento più a portata di mano e, apparentemente, meno costose o addirittura gratis, anziché quelle più idonee secondo le regole della buona finanza di impresa.

Nei rapporti con le banche e con le istituzioni finanziarie, poi, molto spesso i nuovi imprenditori non fanno alcun calcolo sulla convenienza economica tra le diverse operazioni finanziarie.

L'importante è avere i soldi, come a quali condizioni e costi, poco importa!

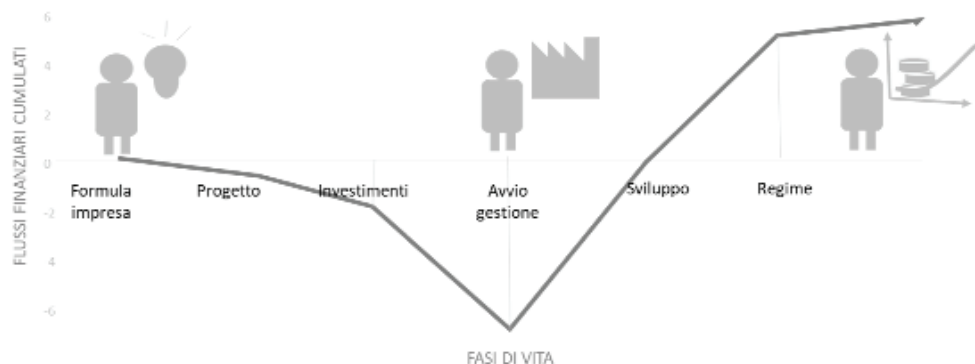
Niente di più sbagliato, perché per reperire mezzi finanziari più che idonei bisogna misurarne la convenienza economica e assicurare la compatibilità temporale del finanziamento rispetto all'investimento.

4.2 *La finanza per le fasi di vita dell'impresa*

*Nessuna vita è rovinata, tranne
quella la cui crescita si è arrestata.*
(Oscar Wilde)

Il ciclo finanziario della vita di una nuova impresa è caratterizzato da un forte impegno nelle fasi che vanno dalla definizione della formula imprenditoriale (fase 1) alla fine dello start up (fase 5).

Come si vede chiaramente dalla Fig. 4.2, la linea che rappresenta il ciclo finanziario della nuova impresa è costantemente in discesa dalla fase 1 e registra il suo picco al termine della fase 4.

FIG. 4.2 *Ciclo finanziario*

Durante tutto questo periodo, che sarà più o meno lungo, come è stato già detto, l'impresa sostiene solo uscite, che devono essere coperte solo con mezzi propri o di terzi in quanto ancora non ha iniziato a vendere i suoi prodotti o i suoi servizi sul mercato.

Solo con l'avvio della gestione l'impresa inizia a incassare dalle vendite e, nell'ipotesi in cui il *cash flow* sia positivo (le entrate superano le uscite e l'impresa riesce a pagare i debiti contratti durante le fasi precedenti), la curva inizia a salire verso il punto del "ritorno finanziario dell'investimento". Una volta raggiunto tale punto, l'impresa, non è più una start up.

Nelle fasi di sviluppo e di regime la gestione corrente deve riuscire a generare cash flow in grado, da un lato, di coprire le uscite (rate dei finanziamenti in scadenza) per gli investimenti già fatti, e, dall'altro lato, di assicurare, in tutto o in parte, l'autofinanziamento necessario per sostenere nuovi investimenti per la crescita dell'impresa.

Nella Tab. 4.1 sono elencati gli strumenti finanziari, interni (mezzi propri dell'impresa) ed esterni (istituzioni bancarie e finanziarie) consigliati, perché ritenuti più adeguati, e gli incentivi presenti per ciascuna delle fasi del ciclo di vita dell'impresa.

Nei paragrafi che seguono gli strumenti elencati sono presentati e illustrati in dettaglio. Nel glossario si possono trovare le definizioni dei termini tecnici utilizzati.

TAB. 4.1 *Gli strumenti finanziari per l'impresa*

<i>Fasi</i>	<i>Mezzi propri</i>	<i>Istituzioni bancarie e finanziarie</i>	<i>Incentivi/agevolazioni</i>
Formula imprenditoriale	Imprenditore (Soci fondatori)		Formazione
Progetto	Seed capital		Formazione Progetti ricerca
Business Plan			
Investimenti	Venture capital Crowdfunding Aumenti capitale	Anticipo agevolazioni Mutui / leasing Finanza di progetto	Conto Capitale Conto interessi Garanzie su banche Crediti imposta
Avvio Gestione	Private equity	Scoperti c/c Anticipo fatture / factoring	Conto gestione
Sviluppo	Autofinanziamento Quotazione		Progetti ricerca
Regime			

Qui una sola nota alla tabella: sono stati inseriti tra i mezzi propri, perché, di fatto, si sostanziano con l'ingresso nella società attraverso aumenti di capitale, operazioni (seed capital, venture capital, ecc.) che, normalmente, vengono considerate fatte da terzi finanziatori.

4.2.1 *Gli incentivi e le agevolazioni per le imprese*

*Il denaro non fa ricco
se non si sa spenderlo.
(Socrate)*

La nascita di nuove imprese è uno degli indici più importanti della vitalità di un Paese. I limiti delle politiche di incentivazione rivolte alle grandi imprese ne hanno aumentato l'importanza e tutti concordano che la promozione di nuove imprese, legate al territorio e ad alto tasso di creatività e sviluppo, può essere la risposta al declino dell'occupazione e al rapido sviluppo di nuovi settori, soprattutto tecnologici.

Hanno acquisito, così, una rinnovata attenzione ed un rilievo centrale nelle politiche pubbliche di sviluppo economico e sociale la promozione di nuova imprenditorialità, in particolare nelle aree in ritardo di sviluppo e nei settori più dinamici, puntando sulla valorizzazione delle risorse umane locali, che altrimenti sarebbero emigrate, piuttosto che sull'attrazione di grandi imprese.

Tutto questo in linea con i documenti di programmazione dell'Unione Europea e dell'Italia, che indicano che gli incrementi occupazionali vanno ricercati non nell'area del lavoro tradizionale e dipendente, ma nei nuovi bacini occupazionali (*web, terzo settore, ambiente, ecc.*) e nella valorizzazione e nel sostegno dell'autoimprenditorialità soprattutto dei giovani.

L'elevata natalità non è, da solo, un elemento sufficiente per lo sviluppo economico: se le nuove imprese nascono povere di risorse (umane e finanziarie), la loro sopravvivenza è meno probabile e la loro crescita molto difficile. La creazione e lo sviluppo di imprese in aree deboli e nei settori a più alta intensità tecnologica presenta, inoltre, difficoltà particolari legate alla mancanza o alla carenza sia di alcune pre condizioni per il Fare Impresa soggettive (cultura imprenditoriale, cultura associativa, cultura di prodotto/servizio), sia di alcune oggettive (aree attrezzate e sistema di servizi reali adeguati).

I sistemi di incentivazione devono consentire di superare, o almeno di attenuare, tali limiti. Nella tab. 4.2 sono elencati, per ciascuna fase, gli incentivi, indicati alcuni programmi (nazionali, regionali, ecc), in modo esemplificativo, e rappresentati gli obiettivi di ciascuno di essi.

La tabella non vuole essere esaustiva e contenere tutti i programmi di incentivazione al momento, che possono essere ricercati e approfonditi sui siti delle Regioni per i programmi locali, e quelli del Ministero dello Sviluppo Economico⁵ e di Invitalia per i programmi nazionali. Vuole essere indicativa delle misure da attivare nelle diverse fasi e di stimolo per l'imprenditore ad approfondirle e a ricercarne, eventualmente, altre più idonee per i suoi obiettivi.

⁵ <https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/autoimprenditorialita>

TAB. 4.2 *Utilizzo degli incentivi*

<i>Fasi</i>	<i>Strumenti</i>		
	<i>Incentivi/Agevolazioni</i>	<i>Riferimenti</i>	<i>Obiettivi</i>
Formula Imprenditoriale	Formazione	Start cup ⁶ (regionale e nazionale)	Sviluppo della Formula Imparare facendo
Progetto	Formazione	Start cup	Progetto di impresa
	Progetti ricerca	POR ⁷ (regionali) PON ⁸ (nazionale)	Imparare facendo Prototipo
Business Plan			Industrializzazione Prototipo Ricerca del partner tecnologico
Investimenti	Conto Capitale Conto interessi Garanzie su banche Crediti imposta	Smart&Start Italia ⁹ (vedi approfondimento in questo paragrafo) Altri INVITALIA POR (regionali)	Realizzazione investimenti Ricerca partners finanziari
Avvio Gestione	Conto Gestione Garanzie	Smart&Start Italia	Finanziamento capitale circolante
Sviluppo	Progetti ricerca	POR (regionali) PON (nazionali)	Innovazioni di prodotto e di processo
Regime			

⁶ La competizione è collegata al PNI - Premio Nazionale per l'Innovazione (promosso da PNI-Cube, Associazione Italiana degli Incubatori Universitari e delle Business Plan Competition). Vedi: <http://www.pnicube.it/premio-nazionale-innovazione/>

⁷ I POR sono gestiti dalle regioni e contengono tutti linee di finanziamento per progetti di ricerca. Per approfondimenti specifici basta andare sui siti delle Regioni stesse o sul sito dell'Agenzia per la Coesione Territoriale: <https://www.agenziacoessione.gov.it/lacoessione/le-politiche-di-coesione-in-italia-2014-2020/le-risorse-e-i-fondi/programmi-operativi-regionali-nazionali-2014-2020/>.

⁸ In Italia i PON sono gestiti da alcuni Ministeri e Agenzie e contengono tutti linee di finanziamento per progetti di ricerca.

⁹ <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende>

Una nota specifica è importante fare sugli incentivi e le agevolazioni per la promozione e il finanziamento di *Start up innovative*. Furono introdotti con il decreto-legge 179/2012 (noto come “Decreto crescita 2.0”), con l’obiettivo di sostenere lo sviluppo di un sistema imprenditoriale orientato all’innovazione, capace di mantenere in Italia il capitale umano e di attrarne altro che stava cercando fortuna all’estero, di creare nuove imprese e nuova occupazione e di attrarre capitali finanziari [Bata 2018].

Riguardo il *capitale umano*, nella definizione di alcuni dei requisiti di start-up innovativa¹⁰ è chiaro che è centrale per il legislatore. Infatti, gli incentivi sono rivolti a imprese (a) che producano beni e servizi ad alto valore tecnologico, (b) che investano in ricerca e sviluppo almeno il 15% del costo della produzione o, in alternativa, due terzi della forza lavoro sia composta da laureati magistrali o, in alternativa ai due requisiti precedenti, siano titolari o depositarie almeno di un brevetto industriale in particolari settori innovativi.

Riguardo le *nuove imprese*, le norme prevedono sia semplificazioni burocratiche ed esenzioni regolamentari, sia incentivi economici che sostengono la nascita e la crescita delle startup innovative. Attraverso il programma “Smart&Start Italia”, gestito da Invitalia, possono essere finanziati progetti di impresa compresi tra 100.000 euro e 1,5 milioni di euro. Sono previsti anche incentivi finanziari, che vengono assicurati attraverso una garanzia rilasciata dal Fondo Centrale di Garanzia direttamente alle banche a copertura dell’80% (massimo) per finanziamenti fino a un massimo di 2,5 milioni di euro.

Riguardo l’*attrazione di capitali*, sono stati fatti veramente dei grandi e importanti passi in avanti. Si è puntato sia a dare benefici a coloro che investono nel capitale delle start up innovative, dando la possibilità di detrarre dal reddito lordo IRPEF (persone fisiche) o IRES (persone giuridiche) il 30% (diventato 50% nel DL 34/2020, detto anche “Decreto Rilancio”) del valore investito. Sia a introdurre nuovi strumenti di raccolta di

¹⁰ <http://startup.registroimprese.it/isin/static/startup/index.html>

mezzi propri tramite il crowdfunding, che fa raccolta di denaro da piccoli investitori privati su progetti specifici.

4.3 *L'idea e la formula imprenditoriale*

*Un investimento nel campo della
conoscenza paga i migliori interessi.*
(Benjamin Franklin)

La raccolta dei dati e delle informazioni per rispondere alle domande già poste e commentate nel paragrafo 3.2 richiede un investimento soprattutto in termini di tempo da parte dell'imprenditore e dei suoi soci. Con il tempo e la determinazione si può fare tutto, ma se le competenze sono scarse e si incontrano difficoltà nella raccolta e/o nell'elaborazione dei dati, si corre il rischio che il tempo si allunghi troppo e che la determinazione inizi a essere messa a dura prova.

La soluzione alla mancanza di competenze, anche se imprenditore e soci avessero delle risorse finanziarie da investire, non è quella di affidare a un consulente le attività che non si è in grado di fare. Sarebbe come decidere di concepire il proprio figlio ricorrendo alla fecondazione assistita, pur non sussistendo alcun impedimento a quella naturale.

La soluzione giusta è quella di guardarsi intorno e di cercare un corso di formazione, uno sportello di assistenza, un incubatore dove accrescere le proprie conoscenze e imparare facendo.

Il sistema camerale¹¹, attraverso le Camere di Commercio provinciali, è «un efficace punto di snodo per l'educazione e l'orientamento all'imprenditorialità e la formazione delle competenze imprenditoriali necessarie a chi intenda mettersi in proprio».

Anche moltissimi *Comuni* hanno attivato sportelli per la promozione di nuove imprese. Basta inserire in un motore di ricerca “sportello comune nuove imprese” e compaiono decine e decine di link che indirizzano agli sportelli informativi.

¹¹ Unioncamere (Unione italiana delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura) è l'ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano <http://www.unioncamere.gov.it/>.

Lo Sportello

La maggior parte degli sportelli si avvale di banche dati e sistemi informativi utili per la conoscenza del territorio, l'analisi della concorrenza, l'individuazione delle opportunità di mercato e delle possibilità di sviluppo delle varie iniziative... Tra gli strumenti fondamentali già realizzati a livello nazionale, si segnala l'apposita piattaforma integrata di servizi via web, accessibile tramite il nuovo portale www.filo.unioncamere.it. Il nuovo sistema informativo rende ora disponibile alle varie tipologie di utenti e operatori, in modo organico, aggregato, aggiornato e tramite un unico punto d'accesso, una vetrina pubblica di tutta l'offerta di servizi, sportelli, info-point, strumenti, corsi, bandi, progetti e iniziative promossi e gestiti da Unioncamere, Camere di Commercio, Aziende Speciali e altre strutture specializzate del sistema camerale, in riferimento a quattro sezioni tematiche: Formazione, Imprenditorialità, Lavoro e Orientamento. Particolarmente rilevante la presenza di contenuti, strumenti e servizi proprio in materia di creazione, start-up e continuità d'impresa, rivolti a nuovi e aspiranti imprenditori, che fanno di FILO l'infrastruttura di base per la rete dei Punti e Servizi Nuove Imprese.

Lo stesso vale per le diverse *associazioni di categoria* di artigiani, imprenditori, commercianti, che sono presenti in modo diffuso su tutto il territorio nazionale e che in moltissimi casi hanno attivato sportelli informativi, servizi di assistenza e corsi di formazione per la creazione di nuove imprese.

Secondo la definizione data dalla Commissione europea, «un *incubatore* d'impresa è un'organizzazione che accelera e rende sistematico il processo di creazione di nuove imprese».

In Italia ci sono moltissimi incubatori¹², pubblici e privati, che aiutano le nuove imprese nelle loro prime fasi di vita, fornendo strumenti e spazi utili per sviluppare il loro progetto di impresa.

Inoltre, il D.L. 179/2012 (quello degli incentivi per le start up innovative) ha introdotto la categoria degli incubatori certificati, che offrono servizi a sostegno delle start-up innovative e che beneficiano di agevolazioni con l'iscrizione nella sezione speciale del Registro delle imprese.

¹² Il link fa accedere a un elenco degli incubatori, raggruppati per Regioni
<https://www.economyup.it/startup/acceleratori-e-incubatori-dove-andare-per-far-nascere-un-impresa/>

4.4 Il progetto di impresa e il Business plan

*Non è importante che tu abbia
ragione o torto, ma quanti soldi
si fanno quando hai ragione e
quanto si perde quando si ha torto.
(George Soros)*

Per fare una ricerca di mercato, realizzare un prototipo e scrivere un business plan da presentare a degli investitori professionali o a una banca possono non bastare le competenze specifiche e la determinazione dell'aspirante imprenditore e dei soci.

Ci potrebbe essere bisogno di altri soci capaci sia di apportare know how tecnico (prodotto) e/o commerciale (mercato), sia le risorse finanziarie, necessarie per rilevare e/o elaborare i dati, per comprare componenti e servizi per costruire il prototipo e per redigere un business plan adeguato. Questo perché, da un lato, gli incentivi, anche quelli per progetti di ricerca, in genere, non sono mai erogati prima ma dopo, a rendicontazione di quello che si è fatto.

Dall'altro lato, il ricorso alle banche risulta difficilmente accessibile e molto rischioso in queste fasi del ciclo di vita, in quanto l'impresa, di fatto, ancora non si è formata e, di solito, l'imprenditore e i suoi soci non sono in grado di prestare garanzie al finanziatore. In verità qualcosa si sta muovendo e le banche stanno aumentando la sensibilità e l'attenzione verso le nuove imprese, soprattutto quelle innovative: Intesa Sanpaolo ha creato l'Innovation Center¹³, Unicredit il Group Innovation¹⁴. Altre banche più piccole, come Banca Popolare Etica, lanciano periodicamente bandi per startup e innovazione per selezionare "i progetti migliori da accompagnare con finanziamenti e consulenze di alta qualità"¹⁵. La vera rivoluzione ci potrebbe essere quando il sistema finanziario (non direttamente le banche commerciali) sarà in grado di strutturare prodotti che funzionino nella lo-

¹³ Viene definito "acceleratore di impresa a prova di futuro", ha riferimenti in ogni ufficio imprese ed è accessibile sul web tramite il sito <https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit-at-a-glance/innovation/group-innovation.html>.

¹⁴ <https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit-at-a-glance/innovation/group-innovation.html>.

¹⁵ <https://www.bancaetica.it/comunicato-stampa/startup-innovazione-banca-etica-seleziona-progetti-migliori-accompagnare>

gica del seed capital¹⁶ e, in tutto (se garantiti da fondi di garanzia) o in parte (se non garantiti), come dei project financing *non recourse*¹⁷ o *limited recourse*¹⁸. Un elemento importante dovrebbe essere che tali prodotti possono essere erogati se nella compagine sociale ci sono le competenze in linea con il progetto e se l'imprenditore e i soci sono in grado di coprire una parte (da definire ma, comunque, mai inferiore al 40%) delle risorse necessarie per il progetto, il prototipo e il business plan.

Negli anni passati, anche dopo la crisi finanziaria del 2007/2008¹⁹, le banche e il sistema finanziario nel suo complesso hanno investito, fatto investire e perso tanti miliardi su operazioni finanziarie speculative per caratteristiche tecniche più vicine alle scommesse che a vere e proprie operazioni bancarie. Sarebbe il momento di lasciare alle sale scommesse le operazioni allo scoperto²⁰ in borsa. Queste potrebbero essere il luogo adatto dove iniziare a trattare tutte le operazioni finanziarie speculative e liberare così il mercato finanziario dalle chimere dei guadagni facili nel breve termine e riportarlo a luogo di investimento sulle prospettive di reddito delle imprese e sulla loro capacità di accrescere la struttura patrimoniale nel tempo.

¹⁶ Sono i finanziamenti all'idea. Coprono una parte delle spese di progetto e vanno a beneficio di individui o gruppi che intendono sviluppare l'idea su scala industriale.

¹⁷ Quando non è prevista alcuna garanzia di rivalsa a favore del finanziatore (per esempio rilascio di fidejussioni o lettere di patronage) sugli sponsor dell'iniziativa o su terzi.

¹⁸ Quando sono previste garanzie di rivalsa sui promotori o sui terzi al verificarsi di condizioni predeterminate contrattualmente (per esempio, nel caso in cui i costi stimati per il progetto siano maggiori di quelli previsti, il finanziatore chiede un impegno o una garanzia dei promotori a coprire i costi maggiori e gli imprevisti).

¹⁹ L'esplosione negli USA della bolla dei mutui fu amplificata perché le banche, per ridurre il rischio sui mutui concessi per importi più alti rispetto al valore della garanzia prestata, vendevano a terzi i mutui stessi attraverso diversi strumenti finanziari, parcellizzandoli e riassembleandoli con altri prodotti. Le banche così scaricavano su altri soggetti (soprattutto altre banche e risparmiatori) i rischi corsi concedendo tali finanziamenti.

²⁰ «La vendita allo scoperto (o *short selling*) è un'operazione finanziaria che consiste nella vendita di strumenti finanziari non posseduti con successivo riacquisto. Questa operazione si effettua se si ritiene che il prezzo al quale gli strumenti finanziari si riacquisteranno sarà inferiore al prezzo inizialmente incassato attraverso la vendita. Nel caso in cui si verificasse quanto detto, il rendimento complessivo dell'operazione sarà positivo; al contrario risulterà negativo se il prezzo dello strumento è aumentato» dal sito di Borsa Italiana.

Rispetto al miglioramento delle competenze e, soprattutto, all'assistenza per la trasformazione della formula imprenditoriale prima in progetto di impresa e poi in business plan, oltre agli strumenti descritti nel paragrafo precedente (sportelli, corsi di formazione, siti web specializzati nella creazione di impresa), gli studenti universitari hanno a loro disposizione il Premio Nazionale per l'Innovazione (PNI), una sorta di coppa campioni delle migliori idee di impresa nate in ambito universitario, organizzato in Start Cup regionali²¹, che ormai coprono tutto il territorio nazionale.

L'organizzazione delle Start Cup prevede la partecipazione alla competizione gratuita e in palio, in genere, ci sono premi in denaro e servizi. Il concorso si articola in due fasi: un "concorso delle idee" (si presenta un'idea di impresa descrivendo sinteticamente il progetto ed evidenziando il contenuto innovativo e i settori applicativi) e un "concorso dei Business Plan" (si presenta un Business Plan completo). Si può partecipare ad una delle due fasi o ad entrambe. Chi partecipa alla prima fase concorre per ottenere il supporto di consulenti ed esperti alla stesura del business plan, da presentare al concorso dei Business Plan.

Alle finali, sia quelle regionali che quella nazionale, insieme alla cerimonia per la premiazione dei vincitori, in genere, viene data la possibilità agli aspiranti imprenditori di presentare i loro progetti a rappresentanti di banche e istituzioni finanziarie e/o a potenziali investitori interessati a valutare nuovi progetti di impresa.

Competenze e risorse finanziarie aggiuntive possono essere ricercate in gruppi o associazioni come i *Business Angels*, che, in genere, sono piccoli e medi investitori, manager o ex manager con buona capacità imprenditoriale che investono, portando capitali know how e i loro sistemi di relazioni nelle nuove imprese, che possono facilitare i contatti con i potenziali clienti e fornitori e aiutare l'impresa a trovare ulteriori finanziamenti.

L'obiettivo di queste tipologie di investitori non è certo ispirato solo dalla filantropia. Anche questi, diventati soci, come l'imprenditore, si attendono che il business plan trovi realizzazione nello start up di successo dell'impresa per dare il maggior valore possibile alla loro partecipazione.

²¹ Il sito di Start Cup Campania è <http://www.startcupcampania.unina.it/>

Tre punti importanti sono da chiarire con l'investitore: (a) che ruolo intende ricoprire nella società e nell'impresa, (b) quanto tempo ha in mente di mantenere la partecipazione nella società e (c) a che prezzo (o con quali criteri di determinazione del prezzo) vorrebbe venderla.

Per questo è necessario che fin dai primi contatti l'imprenditore abbia un rapporto formale con il potenziale investitore, che, come descritto nel par 2.3.2 e seguenti, parta dalla sottoscrizione dell'accordo di riservatezza (NDA), si sviluppi in un accordo preliminare (MoU) e si concretizzi con la sottoscrizione dell'accordo (SPA) e dei patti parasociali (SHA).

Un esempio di spin-off di successo

MegaRide, dal nome dell'isola del primo insediamento greco nel territorio partenopeo, spin-off accademico dell'Università di Napoli Federico II, nasce nel 2016 per conferire valore ai prodotti della ricerca condotta dal gruppo Vehicle Dynamics del Dipartimento di Ingegneria Industriale.

La startup è fortemente focalizzata sull'analisi e sulla riproduzione real-time dei fenomeni d'interazione tra veicolo e strada, e coopera con partner e clienti internazionali attivi nel motorsport e nelle simulazioni in ambito veicolistico.

MegaRide negli ultimi anni ha avuto modo di consolidare una interessante posizione nel mercato automotive, e di corroborare la percezione di aver innescato una scommessa vincente attraverso il sistema dei riconoscimenti che hanno arricchito la bacheca dell'azienda.

La prima partecipazione ad una competition è datata 2016, agli albori della costituzione, quando risultò vincitrice della Start Cup Campania nell'ambito dell'evento di divulgazione scientifica e di innovazione "Futuro Remoto".

L'affermazione all'interno della competizione regionale, oltre che dar conferma di star creando un percorso solido, ha apportato l'ulteriore plus legato alla possibilità di partecipare al "Premio Nazionale per l'Innovazione", a Modena, patria dei motori, dove l'azienda ha ricevuto il premio speciale "Shark Bites".

Ultimo e prestigioso step compiuto nell'ambito del percorso legato alle premialità dedicate al trasferimento tecnologico giunge nel 2020, con la vittoria dell'Italian Master Startup Award, evento nato nel 2007, che premia i vincitori nazionali delle Start Cup e del PNI, ponendo particolare attenzione ad aspetti fondamentali come la solidità mostrata a cinque anni dall'avvio, le strategie di penetrazione del mercato, e la crescita del fatturato legato al processo di innovazione tecnologica.

A chi deve sviluppare progetti e business plan di imprese più piccole, soprattutto tradizionali ma anche iper innovative, comunque a basso costo di investimento, una volta definita la formula imprenditoriale consiglio di fare un budget di spesa e di avviare direttamente l'impresa. Non è la negazione di quanto fin qui scritto, ma, di fatto, è l'invito a costruire il progetto utilizzando la tecnica della simulazione (descritta nel paragrafo sulla ricerca di mercato) applicata al proprio caso concreto, che, da un lato, consente di raccogliere dati e informazioni direttamente sul campo, dall'altro lato, di imparare facendo.

Sarebbe la negazione di quanto scritto se dopo che il test abbia dato esito positivo, l'imprenditore buttasse i dati e le informazioni raccolti e ritenesse inutile elaborarli per costruire un business plan della sua impresa. Convinto stupidamente, che i risultati raggiunti siano sufficienti, che sia possibile tenerli fermi nel tempo e, peggio, abbia imparato a fare l'imprenditore.

Per attenuare la tensione e imparare sorridendo, vi consiglio la visione di due film che contengono esempi di utilizzo della tecnica della simulazione per la costruzione del progetto di impresa: *Noi e la Giulia* (2015) di Edoardo Leo e *Ghostbusters* (1984) di Ivan Reitman.

Noi e la Giulia

Diego, Fausto e Claudio sono tre uomini insoddisfatti che, dopo essersi casualmente incontrati per acquistare un casale in campagna, decidono di rimetterlo a nuovo ed aprire un agriturismo e si trovano a scontrarsi con un camorrista che viene a chiedere loro il pizzo. Gli uomini reagiscono ai continui tentativi con tutte le loro forze e riescono ad avviare l'attività, trovando fortuna in fatto inaspettato che attrarrà frotte di clienti.

Ghostbusters

I tre protagonisti decidono di abbandonare le carriere universitarie prive di soddisfazioni per mettersi in proprio. Recuperano un finanziamento, acquistano una sede, mettono a punto zaini protonici e trappole per fantasmi, creano un logo, e assumono una segretaria ancor prima di avere il primo cliente. Appena iniziano a incassare, assumono un nuovo membro del team e, soprattutto, investono in pubblicità. Un funzionario si accanisce contro di loro e li vessa finché il sindaco capisce che soltanto loro possono salvare la città.

4.5 Lo start up dell'impresa

Investire è semplice, ma non è facile.
(Warren Buffett)

Lo start up dell'impresa comprende le due fasi sicuramente più critiche del percorso di creazione di impresa, quando (Fig. 4.2) la somma delle uscite finanziarie raggiunge il valore massimo.

Sono due fasi distinte ma strettamente collegate, tanto che, molte volte e spesso sbagliando, la gestione operativa viene avviata, per anticipare l'ingresso sul mercato (e quindi le vendite e gli incassi), quando gli investimenti sono ancora in corso. Spesso questo succede perché l'imprenditore ha ritenuto non importante l'obiettivo dell'equilibrio finanziario, ha sbagliato le sue stime nella definizione dei budget di fase e pensa di recuperare i soldi mancanti per la realizzazione degli investimenti.

Come vedremo più avanti in questo capitolo, in alcuni casi è possibile anticipare gli incassi, senza avviare ancora la gestione, utilizzando lo strumento di *crowdfunding* nella versione *reward based*²² per finanziare il capitale circolante, senza anticipare l'avvio della gestione.

Un'avvertenza: accorpando le due fasi il capitolo risulterà lungo, ma ho ritenuto di non frammentarlo per affermare la fortissima interrelazione tra le due fasi e la complessità delle operazioni da utilizzare e integrare e delle scelte che l'imprenditore deve operare.

Convinto della fattibilità (etica, tecnica, economica e finanziaria) del suo progetto e pianificato lo sviluppo nel business plan, l'aspirante imprenditore deve trovare i mezzi finanziari per realizzare gli investimenti e per finanziare l'avvio della gestione. Deve farlo, come è stato detto in precedenza, assicurandosi prima di iniziare gli investimenti che fonti e impieghi siano in perfetto equilibrio. Non deve assolutamente iniziare se non ha questa certezza, altrimenti potrebbe trovarsi senza soldi a metà dell'opera e pregiudicare irrimediabilmente la nascita della sua impresa.

Per raggiungere l'equilibrio finanziario nella fase di realizzazione degli investimenti, l'imprenditore deve, innanzitutto, verificare di quanti mezzi

²² Si riceve una ricompensa sulla base dell'importo che si è investito nella campagna di *crowdfunding*, che coincide con un prodotto o un servizio.

propri l'impresa può disporre, comprendendo tra questi, oltre alle risorse finanziarie proprie e dei soci, anche quelle che è possibile aggregare con operazioni di aumento di capitale sottoscritte da nuovi soci, attraverso operazioni di *crowdfunding* e/o l'ingresso di un *venture capitalist*.

È importante sottolineare che l'aumento di capitale, comunque sia fatto, deve essere sempre in grado di garantire i mezzi propri necessari per entrambe le fasi dello start up.

La raccolta di nuovo capitale utilizzando il *crowdfunding* avviene attraverso siti web specializzati, dove più persone possono destinare somme di denaro, in genere di modesta entità, per finanziare un progetto imprenditoriale, utilizzando siti internet.

Si parla di *equity-based crowdfunding* se l'investimento online è finalizzato ad un aumento di capitale della start up. In questo caso, effettuato l'investimento tramite l'intermediario online, il risparmiatore assume la qualità di socio e la remunerazione del finanziamento deriverà dal reddito prodotto dall'impresa.

Si parla di *reward based crowdfunding* se l'investitore pre acquista un prodotto o un servizio della start up.

Per approfondire il tema, oltre alla lettura del riquadro, vi consiglio *Il manuale del crowdfunding* di Alessandro Brunello [2014].

L'Italia è il primo Paese in Europa ad essersi dotato di una normativa specifica e organica relativa al solo *equity crowdfunding*.

Il tessuto economico italiano è caratterizzato dalla presenza di piccole imprese poco capitalizzate o sotto capitalizzate e questo strumento è stato pensato dal legislatore come uno stimolo alla crescita economica del nostro Paese, attraverso regole e modalità di finanziamento (utilizzo diretto del risparmio dei cittadini) in grado di sfruttare le potenzialità di internet.

Il regolamento che la Consob ha adottato il 26 giugno 2013 prevede che la raccolta di *equity crowdfunding* può avvenire, esclusivamente, attraverso piattaforme autorizzate e vigilate dalla Consob. I portali devono sia fornire agli investitori le informazioni sui progetti, sia allestire una specifica sezione di *investor education*.

I progetti per i quali vengono richiesti i finanziamenti, devono essere presentati sul portale utilizzando apposite schede redatte secondo il modello standard allegato, che descrivono l'azienda, presentano le persone che la compongono, illustrano l'idea di business, dettagliano il progetto che si vuole realizzare.

Il ruolo fondamentale del portale è quello di assicurare che i risparmiatori possano comprendere caratteristiche e rischi degli investimenti proposti, prendendo visione della relativa informativa presente nel portale.

Per garantire l'affidabilità e la qualità del servizio svolto dai portali, la loro realizzazione e gestione è riservata a due categorie: a) soggetti autorizzati dalla Consob e iscritti in un apposito registro tenuto dalla medesima Autorità; b) banche e imprese di investimento (SIM) già autorizzate alla prestazione di servizi di investimento (i c.d. "gestori di diritto", annotati nella sezione speciale del registro tenuto dalla Consob).

Il risparmiatore può consultare l'elenco dei gestori di portali sul sito della Consob. Ai gestori dei portali iscritti nel registro della Consob si applica una disciplina più leggera rispetto a quella dettata per gli intermediari tradizionali presso cui abitualmente i risparmiatori effettuano i propri investimenti, ma essi non possono:

- trattenere somme di danaro degli investitori;
- eseguire gli ordini per la sottoscrizione degli strumenti finanziari offerti sui propri portali, essendo obbligati a trasmetterli, esclusivamente, a banche o SIM;
- svolgere in alcun modo consulenza finanziaria nei confronti degli investitori.

Un'altra particolare tutela è prevista a favore dei piccoli risparmiatori.

Perché il gestore possa consentire che il risparmiatore aderisca alle offerte presenti sul portale, quest'ultimo deve intraprendere e completare un vero e proprio percorso per un investimento consapevole. Deve, cioè, accedere a una specifica sezione del portale e compilare un apposito questionario online, dal quale risulti che ha preso visione delle informazioni messe a disposizione e ha compreso le caratteristiche e i rischi dell'investimento in start-up innovative.

Se il risparmiatore decide di investire nel progetto, il gestore del portale deve trasmettere l'ordine di adesione ad una banca o una impresa di investimento che provvederanno a perfezionare la sottoscrizione degli strumenti finanziari e a raccogliere le somme corrispondenti in un conto indisponibile a favore dell'emittente.

Come per gli acquisti a distanza anche nel caso del crowdfunding il risparmiatore ha il diritto di cambiare idea (e i soldi gli verranno restituiti) a patto che ciò avvenga entro i termini stabiliti dalla legge, senza alcuna spesa, tramite una comunicazione al portale e secondo le modalità indicate dallo stesso entro sette giorni dall'adesione, ovvero entro sette giorni dalla data in cui nuove informazioni (fatto nuovo o segnalazione di un errore materiale), rispetto a quelle esposte sul portale al momento della sottoscrizione, sono portate a conoscenza degli investitori.

L'ingresso di un *venture capitalist* al quale destinare un aumento di capitale specifico non è cosa semplice. In generale questi finanziatori preferiscono valutare progetti con forti prospettive di crescita, dimensionali e reddituali, create da imprenditori competenti, credibili e trasparenti ed un management con consolidata esperienza nel settore. Inoltre, in genere, sono specializzati per settore produttivo o area geografica e fanno operazioni in range definiti di valore dell'investimento.

Dal lato dell'imprenditore, quindi, la scelta va indirizzata valutando, prima, se le caratteristiche d'investimento del *venture capitalist* siano compatibili o meno con le proprie necessità finanziarie. Poi e soprattutto, l'imprenditore deve valutare se il finanziatore abbia esperienza in investimenti simili, se abbia già finanziato società concorrenti, se vantì un'immagine di successo sul mercato e quale sistema di relazioni possa portare in dote alla start up.

Il finanziamento viene fatto, in genere, senza chiedere garanzie, con orizzonte temporale tra i 3 e i 7 anni. Se il finanziatore dovesse chiedere garanzie come quelle patrimoniali o anche come l'obbligo di riacquisto della partecipazione da parte dell'imprenditore, trascorso un certo numero di anni, l'imprenditore non si troverebbe di fronte a un *venture capitalist*, bensì a un prestatore di soldi comune.

Il *venture capitalist* potrebbe anche non essere un soggetto finanziario ma un operatore industriale, interessato a sviluppare una partnership per integrare o diversificare la sua attività di impresa. Bisogna valutare con estrema attenzione se non sia un concorrente, attuale o potenziale, e, soprattutto, se l'immagine che ha sul mercato sia buona e quale sistema di relazioni possa portare in dote alla start up.

Si potrebbe anche verificare che il *venture capitalist* sia lo stesso *seed capitalist*, che, avendo, da un lato, partecipato attivamente alla definizione del progetto di impresa e alla scrittura del business plan, e, avendo, dall'altro lato, altre risorse finanziarie disponibili, decida di continuare a investire nell'impresa.

Nei primi due casi, per presentare il proprio progetto di impresa è necessario il business plan, che rappresenta lo strumento fondamentale per iniziare i contatti e le trattative e dimostrare la fattibilità etica, tecnica, economica e finanziaria del proprio progetto imprenditoriale. Un consi-

glio che mi sento di dare sulla base della mia esperienza è di verificare come il potenziale investitore approccia al tema della fattibilità etica del progetto. Se non lo affronta mai o quando lo ponete, propone di rinviarne la discussione o, peggio, dà rassicurazioni o, forte del parere dei legali e/o dei tecnici che lo assistono nella trattativa, dice che al tema stesso non si può dare forma giuridica nell'accordo, diffidate di lui!

Infatti, vi dovete chiedere: se sugli altri temi (tecnico, economico e finanziario) l'atteggiamento è quello di ispettori di polizia di fronte a un caso di omicidio (famosi sono il *tenente Colombo* o *Moltalbano*), perché non pongono la stessa attenzione e lo stesso acume indagatorio per gli aspetti etici?

L'obiettivo del venture capitalist non è certo ispirato dalla filantropia. Ancora più dei Business Angels e degli incubatori, che sono al tavolo delle trattative dal lato dell'imprenditore, il venture capitalist si aspetta che il business plan trovi realizzazione nello start up di successo dell'impresa per dare il maggior valore possibile alla sua partecipazione. I tre punti fondamentali da chiarire con questa tipologia di investitore sono (a) che ruolo intende ricoprire nella società e nell'impresa, (b) come intende valorizzare il capitale dell'impresa e quindi la sua partecipazione nel caso di successo dello start up e (c) quali criteri e quali condizioni intende determinare per valorizzare la sua quota di partecipazione.

Per questo è necessario che fin dai primi contatti l'imprenditore abbia un rapporto formale con il potenziale investitore, che, come descritto nel par 2.3 2 e seguenti, parta dalla sottoscrizione dell'accordo di riservatezza (NDA), si sviluppi in un accordo preliminare (MoU) e si concretizzi con la sottoscrizione dell'accordo (SPA) e dei patti parasociali (SHA).

Nel caso del venture capitalist tra la sottoscrizione dell'accordo di riservatezza (NDA) e la sottoscrizione dell'accordo preliminare (MoU), l'impresa deve consentire all'investitore e ai suoi consulenti (tecnici, legali, finanziari) di analizzare tutta la documentazione tecnica e amministrativa prodotta, finalizzata alla produzione di un report (la cosiddetta *due diligence*) che evidenzierà all'investitore (l'imprenditore, in genere, non conosce i contenuti del report) i rischi dell'operazione e le possibili soluzioni, nel caso ce ne fossero.

Considerato che la *due diligence* ha un'importanza fondamentale non solo nei processi di acquisto di partecipazioni da parte di venture capita-

list, ma anche nelle operazioni di finanza a lungo termine, che tratteremo qui di seguito, nel prossimo paragrafo ho fatto un approfondimento specifico sulla *due diligence* stessa.

Le fonti esterne (debito) per il *finanziamento degli investimenti* possono essere cercate presso il sistema bancario negoziando operazioni, in genere in modo alternativo, di *mutuo*²³, di *leasing*²⁴ o di *finanza di progetto*²⁵. Non è certo facile per una start up convincere una banca a finanziarla, soprattutto se tra i soci non c'è qualcuno in grado di garantire il prestito e, soprattutto, di assicurare il versamento dei mezzi propri. Per questa ragione è necessario che nella negoziazione dell'accordo (SPA) sia previsto che il venture capitalist, oltre alle risorse finanziarie, assicuri anche il finanziamento bancario e il rilascio, eventuale, delle garanzie contrattate con la banca.

È importante sottolineare che le tre operazioni non sono frutto di una proposta unilaterale della banca, ma vanno negoziate, nel complesso e con riferimento alle singole condizioni, che devono essere definite in contraddittorio e poi formalizzate nell'accordo da sottoscrivere.

In genere la procedura inizia con la presentazione del business plan e, se ci sono le precondizioni soggettive (profilo dei soci) e oggettive (possibilità di ripagare il debito), l'impresa formalizza la richiesta di finanziamento alla banca.

Da quel momento la banca inizia l'istruttoria e dà incarico a consulenti tecnici e legali di analizzare la documentazione attraverso una *due diligence* specifica. È bene evidenziare che i costi dei consulenti della banca sono a carico dell'impresa, che li sosterrà quale che sia l'esito dell'istruttoria. Questi saranno compresi nei costi complessivi di istrutto-

²³ Il mutuo è un prestito che l'impresa si impegna a restituire alla banca in rate dilazionate nel tempo comprensive di interessi.

²⁴ Il leasing è il contratto con il quale la società di leasing acquista un bene strumentale per poi concederlo in locazione all'imprenditore. A questi viene chiesto di pagare un primo canone sostanzioso (tra il venti e il 30 per cento del valore complessivo), che, di fatto, rappresenta il versamento dei mezzi propri, e una serie di canoni periodici per un periodo determinato alla scadenza del quale l'imprenditore potrà restituire il bene o versare la differenza tra il valore del bene e quanto già versato.

²⁵ È un'operazione di finanziamento a lungo termine di un progetto nella quale il pagamento delle rate è garantito dai flussi di cassa previsti dalla attività di gestione o esercizio dell'opera stessa. In genere viene richiesto di costituire una società di progetto (Special Purpose Vehicle, SPV) per operare la separazione giuridica e finanziaria del progetto dalle altre attività dell'impresa.

ria, che saranno pagati dall'impresa (*retainer fee* = quota fissa) e sono distinti da quelli che l'impresa stessa deve pagare in caso di esito favorevole dell'istruttoria (*success fee* = quota per il successo). Tali costi sono, in genere, calcolati sulla base di una percentuale, di solito non superiore al tre per cento dell'importo finanziato. Aggiungendo, poi, i costi per i propri consulenti legali, è chiaro che si tratta di operazioni sicuramente molto onerose, da attivare se e quando è proprio necessario. È importante dire che, in genere, i costi di istruttoria sono aggiunti all'importo richiesto e il piano di ammortamento²⁶ viene fatto sul totale così ottenuto. Questa facilitazione o cortesia però non deve far perdere di vista il costo complessivo dell'operazione, perché è sempre l'impresa obbligata a pagare, anche se in modo dilazionato. Proprio per dare trasparenza alle operazioni bancarie è stato reso obbligatorio mostrare sia il costo per i soli interessi (TAN²⁷), sia la somma del costo per interessi con i costi che abbiamo definito di istruttoria (TAEG²⁸).

Il tasso di interesse delle tre operazioni, nel caso venga scelto il tasso variabile, viene determinato sulla base di due componenti: un valore (percentuale) variabile determinato sulla base di un indicatore ufficiale (per esempio Euribor²⁹ a vari intervalli) e un valore (percentuale) che rimarrà fisso per tutta la durata del finanziamento (*spread*³⁰), la cui determinazione dipende da diversi fattori di rischio per la banca (area geografica, profilo aziendale, operazione, ecc.).

Poco dopo l'avvio dell'istruttoria la banca dovrebbe rilasciare un *term sheet*³¹, i cui termini e le condizioni descritte formeranno la base della negoziazione tra l'impresa (che deve avere l'obiettivo di migliorarli) e la banca (che ha l'obiettivo di mantenerli).

²⁶ È il documento che definisce i tempi di rimborso del prestito. Contiene la suddivisione delle rate del mutuo articolate negli intervalli di tempo stabiliti (mese, trimestre, semestre).

²⁷ Il TAN, Tasso Annuo Nominale, identifica la percentuale di interessi sul prestito calcolata con riferimento a un periodo annuale, sulla base della quale viene calcolato l'importo della rata mensile.

²⁸ Il TAEG, Tasso Annuo Effettivo Globale è invece il tasso che comprende le spese accessorie del prestito (costi di istruttoria, di incasso rata, per le assicurazioni obbligatorie).

²⁹ Acronimo di EURo Inter Bank Offered Rate, tasso interbancario di offerta in euro è un tasso di riferimento, calcolato giornalmente, che indica il tasso di interesse medio delle transazioni finanziarie in Euro tra le principali banche europee

³⁰ Rappresenta il costo aggiuntivo che viene applicato al tasso di base già richiesto al mutuatario.

³¹ Documento che delinea per punti l'elenco dei termini e delle condizioni di partenza, lato banca, dell'operazione.

Per il *finanziamento del capitale circolante* necessario per avviare la gestione, il finanziamento bancario ordinario nelle forme di scoperto di c/c corrente o di anticipo su fatture (compreso il factoring³²) risulta difficilmente accessibile, in quanto l'impresa presenta per il breve/medio periodo previsioni di cash flow negativi e non è di solito in grado di prestare garanzie reali al finanziatore.

Alcune banche prevedono la possibilità di inserirli nel computo dell'importo totale del mutuo da erogare, mentre per il leasing e la finanza di progetto questa soluzione non è praticabile. In questi casi bisogna coprire i fabbisogni finanziari per l'avvio della gestione con i mezzi propri.

C'è da dire, inoltre, che utilizzare i mezzi propri non è solo una scelta obbligata conseguente alla difficoltà di accedere al finanziamento bancario. È anche una conseguenza naturale dell'assunzione del rischio di impresa da parte dell'imprenditore, che per rispondere ai risultati economici negativi che abitualmente le start up registrano, devono dotarle di un buon livello di mezzi propri, che devono consentire di assorbire le perdite e di evitare situazioni di mancanza di liquidità.

L'equilibrio finanziario deve essere sempre ricercato durante la vita dell'impresa per garantire la solvibilità aziendale e la continuazione del progetto imprenditoriale. In questa fase ancora di più, perché i problemi di liquidità sorti condizionano l'avvio della gestione e appesantiscono l'impresa, senza farla mai decollare verso il successo, lasciandola sempre in bilico tra la sopravvivenza e il fallimento.

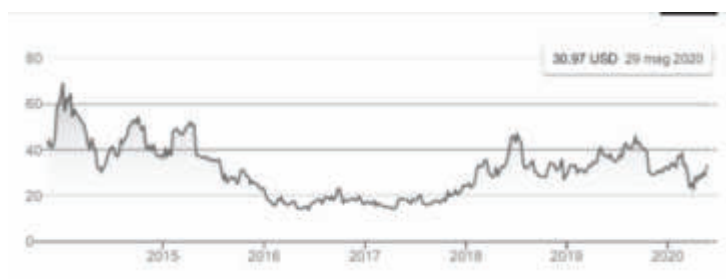
Esempi globali di start up di lungo corso, che hanno continuato a finanziare questa fase attraverso cospicui aumenti di capitale (mezzi propri) con fortissimi sovrapprezzi (beate loro!), collocati nelle borse dove sono quotate, sono *Twitter* e *Tesla*.

Un esempio nazionale di eterna start up sostenuta oltre ogni razionale previsione dal mercato finanziario che non è mai decollata è *Tiscali*, che è diventato un vero e proprio caso studio della sopravvalutazione delle potenzialità di una nuova impresa innovativa.

³² L'imprenditore (cedente) cede i crediti dell'impresa ad un soggetto finanziario (denominato *factor*). La cessione può avvenire in due modi differenti: *pro soluto* (il factor si assume il rischio di insolvenza dei debitori) o *pro solvendo* (il rischio resta in capo al cedente).

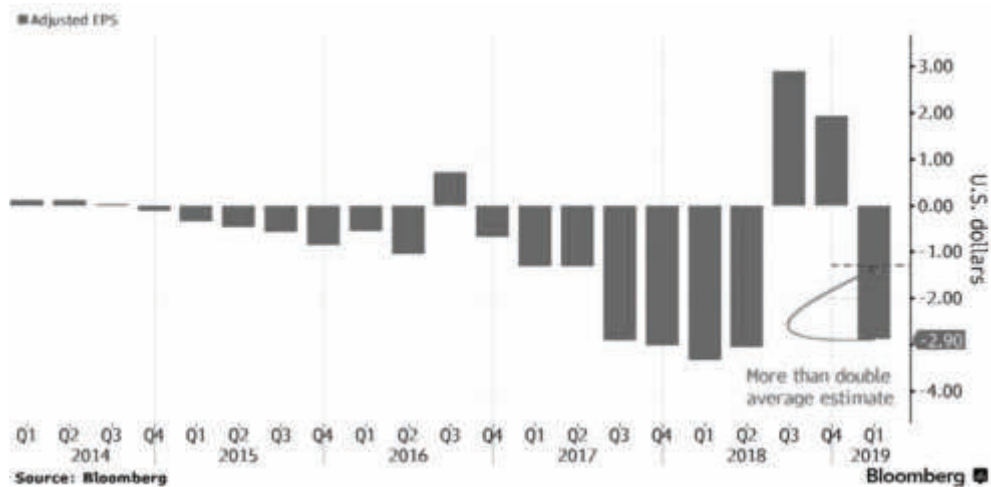
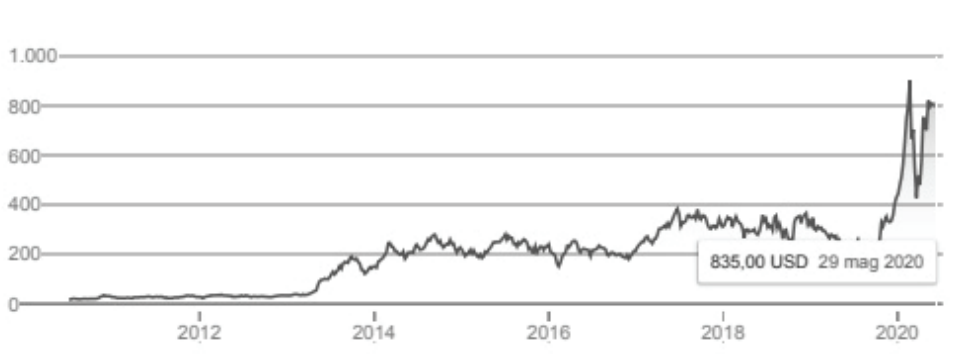
Dalla sua nascita nel 2006 fino al 2018 *Twitter* non ha mai registrato un solo dollaro di utile. Nel 2013 si quotò in borsa con un prezzo base di 26 dollari, pari a 56 volte i ricavi del 2012. Un calcolo fatto solo sulle vendite, perché di profitti *Twitter* in 6 anni di vita ancora non ne aveva fatti e, anzi, le perdite erano cresciute dai 79 milioni dell'intero 2012 ai 69 milioni dei primi sei mesi del 2013. Eppure, dopo un'ora di negoziazione, in pochi minuti il titolo sfonda il muro dei 50 dollari per azione arrivando a guadagnare oltre il 90% sul prezzo di collocamento. Nella Fig. 4.3 è rappresentato l'andamento negli anni del prezzo di un'azione *Twitter* in borsa.

FIG. 4.3 *Andamento delle azioni Twitter*



Tesla, fondata nel 2010, nel 2016 ha annunciato il collocamento di azioni per un valore totale di 2 miliardi di dollari pur non avendo mai prodotto un utile e pur avendo chiuso il primo trimestre con perdite in rialzo a 29,5 milioni di dollari rispetto ai 16 del 2015. Non solo, nel prospetto di collocamento delle azioni si prevedeva che l'impresa avrebbe avuto perdite operative e nette tutti i trimestri, finché non fosse iniziata la commercializzazione in numeri significativi del suo "Modello S", evento atteso nel 2012 ma che avrebbe potuto verificarsi anche più tardi.

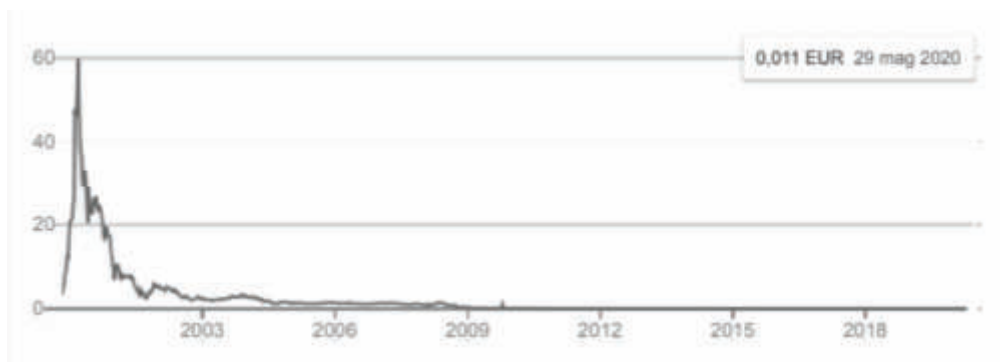
Nonostante tutto gli investitori comprarono le azioni e, come si vede chiaramente dalla Fig. 4.4, nel 2019 *Tesla* continuava a produrre ancora, prevalentemente, perdite. Non solo, il prezzo delle azioni, dall'offerta pubblica di collocamento in borsa in poi, è sempre salito e nemmeno il twitt a inizio maggio 2020 del fondatore, Elon Musk, «secondo me il prezzo delle azioni *Tesla* è troppo alto secondo» ha invertito la tendenza. Infatti, dopo che il titolo era crollato da più di 800 dollari per azione a circa 690 in meno di 24 ore, nei giorni successivi ha ripreso a salire, arrivando il 29 maggio a 835 dollari (Fig. 4.5).

FIG. 4.4 *Andamento dei risultati reddituali Tesla*FIG. 4.5 *Andamento delle azioni Tesla*

Tiscali fu la prima azienda innovativa nel settore di internet in Italia e la sua quotazione ebbe un successo straordinario. Appariva come la nuova frontiera delle comunicazioni, attiva nei servizi web e nella telefonia fissa. Sembrava il nuovo colosso delle telecomunicazioni in grado di competere con Telecom. Si crearono grandi aspettative intorno all'impresa, pensando che avesse grandi possibilità di sviluppo nel mercato della "New Economy".

Il titolo Tiscali venne quotato nel mese di ottobre 1999 ad un prezzo di 46 euro per azione. Alla chiusura del mercato, nello stesso giorno della quotazione, il prezzo era salito a 73 euro, con un aumento del 60%. Dopo un mese il prezzo aveva superato i 150 euro per azione. A fine dicembre del 1999 raggiunse i 400 euro. A inizio marzo 2000 il titolo raggiunse il massimo di 1.197 per azione. Dai 46 euro della quotazione ai 1.197 euro di marzo: un aumento del 2.500% in 5 mesi. Intanto le attività operative che avrebbero dovuto giustificare tanta euforia non crescevano con altrettanta rapidità e con gli stessi numeri incrementali. Crescevano ma non giustificavano la capitalizzazione³³ di borsa raggiunta di 18 miliardi di euro, più della FIAT di quel tempo. Così in poco più di 50 giorni il prezzo scese a 40 euro. La quotazione del 29 maggio 2020 di Tiscali è di 0,011 euro (Fig. 4.6).

FIG. 4.6 *Andamento delle azioni Tiscali*



In tutti e tre i casi, che sono stati analizzati, si evidenziano delle storture dovute al funzionamento delle quotazioni in borsa e alla irragionevole prevalenza delle attese patrimoniali su quelle economiche.

Secondo me, considerato che sul mercato borsistico operatori intermediari professionali investono i soldi (il risparmio) dei cittadini, non dovrebbero essere ammesse in quotazione imprese che non abbiano registrato utili netti o, almeno, utili operativi³⁴ da almeno 2 anni.

³³ È il valore di borsa di un'impresa quotata. Si calcola moltiplicando il numero totale delle azioni emesse da una società per il loro prezzo corrente.

³⁴ È il risultato economico positivo della sola gestione caratteristica aziendale. Si ottiene sottraendo dai ricavi i costi operativi sia diretti sia generali. Non vengono invece considerati tutti i costi relativi alla gestione finanziaria e quelli straordinari.

Quotare imprese con perdite storiche significa accettare che il mercato borsistico diventi un luogo meramente speculativo, dove si punta sulla sola aspettativa di crescita del valore delle azioni e non anche (e soprattutto) sulle loro aspettative di reddito, che, come in tutte le imprese “normali”, deve remunerare il capitale e accrescere il patrimonio.

Della prevalenza delle aspettative economiche su quelle patrimoniali è stato già detto all’inizio di questo libro (par 1.1), citando il prof. Domenico Amodeo. Se un’impresa produce perdite il patrimonio diminuisce (viene intaccato). Viceversa, se produce utili il patrimonio si incrementa e così anche il valore delle azioni, sia che l’impresa sia quotata, sia che non lo sia.

Per non relegare le operazioni speculative immediatamente nelle sale scommesse, come ho già scritto, e con loro tutti gli operatori che emulano il “lupo” (*The Wolf of Wall Street* di Martin Scorzese, 2013), si potrebbe programmare un passaggio graduale da un mercato borsistico pervaso dalla speculazione che periodicamente provoca delle bolle e la distruzione di tanti risparmi a uno più attento ai risultati economici delle imprese quotate, attraverso una mitigazione dell’investimento dei cittadini risparmiatori nelle start up quotate che producono beni e servizi, utilizzando il *reward-based* crowdfunding, che ho già citato prima.

In questo modo, per esempio, chi investe in un aumento di capitale della Tesla insieme alle azioni ottiene un diritto, di pari o altro importo, sotto forma di buono acquisto di uno dei prodotti (o di tutti), che può essere utilizzato o può circolare con le azioni stesse. Se viene utilizzato i passaggi successivi saranno fatti al prezzo corrente di borsa, se questo è uguale o inferiore al prezzo di collocamento dell’aumento di capitale o alla differenza tra il prezzo corrente di borsa e il valore del diritto, se il prezzo corrente di borsa è superiore al prezzo di collocamento dell’aumento di capitale.

Una parte dei mezzi propri e maggiori facilitazioni nelle operazioni di aumenti di capitale e di indebitamento possono venire da *incentivi* e *agevolazioni* previsti, come già detto, dalla legislazione nazionale e quella delle diverse Regioni.

Gli incentivi in *conto capitale* sostituiscono, di fatto, una parte dei mezzi propri. Bisogna considerare, però, che, in genere, vengono erogati

dopo che tutti o parte degli investimenti sono stati realizzati e, soprattutto, dopo che i fornitori siano stati pagati. Questo impone, quindi, la necessità di avere la disponibilità delle risorse finanziarie e/o di ottenere (cosa comunque non facile) un fido temporaneo da una banca per l'anticipazione di una parte degli incentivi stessi. Il pagamento dell'IVA, considerando che gli incentivi non la includono, pone la stessa necessità.

I *crediti d'imposta* previsti per gli acquisti di quote di start up innovative, incentivano l'immissione di mezzi propri in questa tipologia di imprese, favorendone la capitalizzazione, e attenuano il rischio degli investitori, consentendo loro di detrarre una percentuale del valore investito direttamente dalle tasse che devono pagare, nell'anno stesso dell'investimento e in quelli successivi.

Gli incentivi in *conto interessi* riducono sensibilmente o annullano il costo del denaro preso in prestito con operazioni a lungo termine.

Le *garanzie* rilasciate alle banche da soggetti finanziari terzi, in genere pubblici, sui prestiti erogati dalle banche stesse alle nuove imprese, facilitano il loro accesso al credito e, migliorando il rating, consentono anche di ottenere condizioni di tasso e di restituzione più convenienti.

Per concludere questa lunga disamina degli strumenti finanziari da utilizzare nello start up dell'impresa è importante sottolineare con un tratto indelebile che esiste un limite invalicabile all'indebitamento. Puntare su rapporti di indebitamento elevati e non equilibrati, che prevedono pochi mezzi propri può portare a cadere nella "trappola del debito" [Perini, 1998]. È il circolo vizioso nel quale entra la nuova impresa quando il risultato della gestione finanziaria³⁵ inficia gli sforzi fatti dall'impresa nella gestione operativa per ottenere un risultato positivo (utile operativo). Il ripetersi di questa situazione impedisce di produrre risultati positivi (utili) all'impresa, determinando l'erosione del patrimonio, l'incapacità di autofinanziamento e il ricorso a nuovo debito per finanziare la gestione e/o nuovi investimenti. Il circolo si può interrompere se i risultati operativi raggiungono livelli tali da superare i costi finanziari e/o se l'impresa viene ricapitalizzata per ridurre l'indebitamento, riequilibrando, così, il rapporto tra mezzi propri e indebitamento.

³⁵ Rappresenta la somma algebrica dei ricavi per interessi attivi (depositi, rendimento titoli, ecc.) e dei costi per interessi passivi (debiti verso banche e altri finanziatori).

Non bisogna assolutamente dimenticare che le nuove imprese, soprattutto quelle innovative, valgono per le aspettative di sviluppo e queste non sono certo in grado di sostenere l'utilizzo di strumenti di debito classici del mercato bancario. Il ricorso all'indebitamento, se da un lato può alleviare l'utilizzo dei mezzi propri, dall'altro lato limita lo sviluppo futuro delle nuove imprese, poiché, crescendo l'indebitamento e i suoi costi, non vengono generate risorse sufficienti per l'autofinanziamento da investire nello sviluppo, in quanto quelle disponibili devono essere utilizzate per il pagamento dei debiti pregressi.

4.5.1 *Come fare la trattativa con il venture capitalist*

*L'investimento deve essere razionale.
Se non lo capite, non lo fate.
(Warren Buffett)³⁶*

Se la trattativa con i *business angels* o gli incubatori di imprese (seed capitalist) per realizzare il progetto di impresa e definire il business plan è basata molto su elementi soggettivi (compagine sociale e idea da sviluppare), la trattativa con il *venture capitalist* e quella, eventuale, con la banca per finanziare lo start up sono basate molto sugli elementi oggettivi dell'impresa (business plan; documentazione autorizzativa; ecc).

Le stesse considerazioni valgono altrettanto per le operazioni di finanziamento a lungo termine con le banche e di *Merger and Acquisition* (*M&A*³⁷), che l'imprenditore potrebbe affrontare nelle fasi successive allo start up, con altri potenziali soci, per valorizzare in tutto o in parte, per se stesso e/o per i soci finanziari che lo hanno aiutato (*seed* e *venture capitalist*), gli sforzi fatti per arrivare al successo.

Qualsiasi operazione di compravendita richiede la diligenza del compratore nel verificare che cosa stia effettivamente acquistando e c'è un modo di dire che è rimasto attuale nel corso dei secoli ed è diventato un principio giuridico del diritto anglosassone, che ormai è un punto di rife-

³⁶ Warren Edward Buffett, imprenditore, economista e filantropo statunitense, soprannominato «oracolo di Omaha».

³⁷ Sono attività di finanza straordinaria di impresa (fusioni e acquisizioni, traducendo dall'inglese), che modificano l'assetto proprietario di due o più entità aziendali.

rimento anche in Italia per le attività da fare nelle operazioni di M&A: *caveat emptor*³⁸.

La *due diligence* è l'attività che il *venture capitalist* organizza, formando, in genere, un gruppo interdisciplinare di consulenti (legali, tecnici, finanziari) per verificare la presenza e la quantificazione di possibili rischi nell'acquisizione.

L'imprenditore deve mettere a disposizione tutti i dati e le informazioni che il compratore o i suoi consulenti richiedono attraverso una *check list* in una *data room*, che potrà essere fisica (una stanza presso la propria sede o in un altro ufficio) o virtuale (un archivio web).

Nel patto di riservatezza (NDA) si possono inserire le modalità per l'accesso alla *data room* e i termini temporali, nei quali eseguire la *due diligence*.

Una *due diligence* non è un processo definito univocamente, ma varia in relazione alla tipologia di operazione che deve validare e alle esperienze del compratore e dei suoi consulenti.

Un unico principio è scolpito nella pietra: l'imprenditore che riceve la *due diligence* deve costantemente affermare e deve pretendere che sia contenuto chiaramente nell'accordo che è sua la responsabilità riguardo i casi nei quali abbia rilasciato informazioni chiaramente false o tralasciato dati importanti. Nel dubbio o nella impossibilità di dimostrare falsità ed omissioni, i danni devono ricadere sul compratore. Questo, al contrario, cerca sempre in tutti i modi di ribaltare le sue responsabilità per eventuali negligenze nella lettura e/o nella elaborazione dei dati e delle informazioni contenute nella *data room*, allargando, oltre le false dichiarazioni e le omissioni, le cose che l'imprenditore deve garantire, tentando di comprendere anche fatti e accadimenti connessi con il rischio di impresa.

Per affrontare una *due diligence* di un *venture capitalist* o di una banca o di un qualsiasi altro compratore futuro, l'imprenditore deve, innanzitutto, essere oltremodo sincero, deve evidenziare egli stesso i possibili rischi e deve allestire una *data room* con dati e informazioni vere senza ometterne alcuno. Nel caso in cui la nuova impresa sta sviluppando prodotti o processi innovativi ancora non brevettati o non brevettabili, per non incorrere nella disavventura dell'inventore del tergitristallo intermit-

³⁸ La traduzione dal latino è "Il compratore stia in guardia".

tente per le automobili (Kearns nel film *Flash of genius*), i consigli sono (a) di rafforzare le previsioni del patto di riservatezza (NDA) con riferimento soprattutto ai modi di esercizio e ai valori delle penali a carico del venture capitalist (specie quando è industriale), (b) di sottoscrivere NDA davanti a un notaio o, almeno, davanti a testimoni terzi rispetto alle due parti e (c) di allestire, eventualmente, la *data room* presso un notaio o su web (senza dare possibilità di scaricare tutti i dati e le informazioni riservate), controllando gli ingressi e certificando, di volta in volta, quali documenti riservati siano stati consultati.

In generale, l'imprenditore deve considerare che il potenziale compratore e i suoi consulenti per indirizzare la *due diligence* attingeranno sicuramente dati e informazioni da fonti pubbliche, come il sito web dell'impresa e il registro delle imprese³⁹. Per operazioni di *M&A* importanti ci si rivolge anche ad agenzie di investigazione per raccogliere informazioni sull'imprenditore e sui soci, sui dipendenti, sui clienti più importanti, soprattutto se questi sono Enti Pubblici.

Dopo avere acquistato ed elaborato le informazioni pubbliche e avere fatto una verifica preliminare della documentazione presente nella data room, in genere, l'imprenditore e il venture capitalist negoziano e sottoscrivono una lettera di intenti (MoU), nella quale sono contenuti gli elementi essenziali da negoziare nella definizione dell'accordo, i tempi per la sua sottoscrizione e, soprattutto, il prezzo dell'operazione e i suoi modi di determinazione.

A questo punto il venture capitalist e i suoi consulenti avviano la due diligence vera e propria e, intanto, inizia a circolare la bozza dell'accordo con la negoziazione vera e propria. Questa comporterà incontri tra le due parti e i loro consulenti per affrontare, dirimere e concordare punti specifici sui quali si è in contrasto e rappresenta, di fatto, un processo iterativo di correzione e di integrazione della bozza, fino alla versione definitiva dell'accordo da sottoscrivere.

Le tecniche per la negoziazione di un accordo sono molto importanti e determinanti per ottenere buoni risultati. Sono stati scritti tanti libri e manuali e basta andare su un qualsiasi motore di ricerca e inserire "libri

³⁹ Il registro delle imprese è un pubblico registro tenuto dalle Camere di Commercio in cui le imprese italiane, le imprese estere con sede o unità locale in Italia e gli altri enti che esercitano un'attività economica rivolta a terzi, sono obbligati ad iscriversi.

tecniche di negoziazione M&A” per avere decine di suggerimenti per letture e approfondimenti. Tra tutti, vi suggerisco di leggere due libri: *La mente che negozia* [Pietroni e Rumati, 2008] e *Ottenere di più* [Diamond, 2013], che approfondiscono, prevalentemente, i processi psicologici alla base dei diversi approcci alle trattative e gli effetti sugli accordi.

Dal lato economico della negoziazione, l'imprenditore deve considerare che il prezzo rappresenta la sintesi numerica della combinazione che ciascuna delle parti fa dal proprio punto di vista (a) della valutazione dei rischi dell'operazione, (b) delle condizioni previste nell'accordo e (c) il rilascio di “dichiarazioni e garanzie” (in inglese *representation and warranties*⁴⁰), soprattutto, da parte dell'imprenditore stesso.

Cambiando la combinazione, può cambiare anche il prezzo e viceversa.

Per concludere questo paragrafo, poiché nessun accordo si chiude con un “visto e piaciuto”, sono ancora necessari un approfondimento e dei consigli su due punti che ritengo fondamentali nelle operazioni di M&A: la previsione di eventuali *aggiustamenti del prezzo* (in inglese *earn outs*⁴¹) e le stesse *dichiarazioni e garanzie*. Sono i due punti che maggiormente condizioneranno la vita futura dell'impresa e la gestione dell'accordo stesso, sia dal lato dell'imprenditore, sia dal lato del *venture capitalist*.

Per quanto riguarda gli *aggiustamenti del prezzo*, la ragione del suo utilizzo è per attenuare la differente visione che venditore e compratore hanno dei risultati futuri dell'impresa. L'imprenditore vede la sua impresa in crescita mentre il *venture capitalist* preferisce mantenersi su stime più prudentziali e, di conseguenza, tende ad offrire un prezzo di acquisto più basso rispetto alle attese dell'imprenditore stesso. Se non si dovesse arrivare ad un accordo condiviso, l'utilizzo della clausola di *earn out* consente alle parti di raggiungere comunque un accordo, basato sul pagamento di una parte del prezzo (quella fissa) alla firma dell'accordo (in inglese *closing*⁴²) e dell'altra parte (quella eventuale e variabile) se, entro

⁴⁰ Sistema di tutela tipica del diritto anglosassone che consente all'acquirente di proteggersi dal rischio di perdite che potranno quale diretta conseguenza di dati e informazioni mendaci o omessi.

⁴¹ Nella pratica dei contratti di M&A le parti possono concordare di vincolare una parte del prezzo di vendita ai risultati di crescita dell'impresa.

⁴² Si ha nel momento dell'effettivo trasferimento, dal venditore al compratore, della titolarità delle azioni o delle quote dell'impresa e il contemporaneo pagamento del prezzo, da parte del compratore al venditore.

un certo periodo, l'impresa consegue certi risultati, in genere, di bilancio (fatturato, EBIT⁴³, EBITDA⁴⁴, ecc.).

I *consigli utili* da dare all'imprenditore per regolare nel contratto con il *venture capitalist* la clausola dell'aggiustamento del prezzo possono essere i seguenti.

È opportuno definire e specificare il funzionamento dell'*earn-out* in un apposito *allegato al contratto*, che deve disciplinare in modo chiaro e quanto più preciso possibile i parametri, le modalità di calcolo, le tempistiche e i modi di risoluzioni di possibili differenti interpretazioni.

È importante non prevedere *mai aggiustamenti di prezzo negativi*, che prevedano restituzione di parte della quota fissa già pagata. Meglio non chiudere l'accordo. Una piccola apertura l'imprenditore potrebbe darla ad un eventuale, limitato (non più del 10%) aumento percentuale della partecipazione del *venture capitalist* nella società. Sempre che non si modifichino i rapporti di maggioranza e le regole della *governance*⁴⁵ (in italiano governo dell'impresa).

Nella definizione della *quota variabile* l'imprenditore deve fissare un limite percentuale al di sopra del quale non deve mai andare. In genere, la quota variabile non deve essere mai maggiore di quella fissa e, comunque, non più alta del 20% - 30% di quella fissa.

Poiché l'aggiustamento del prezzo dipende dal raggiungimento di risultati futuri, è fondamentale definire bene nel contratto e/o nell'allegato *come e, soprattutto da chi, viene gestita l'impresa* nel periodo stabilito per la valutazione della parte variabile del prezzo. Bisogna evitare, da entrambe le parti, situazioni che potrebbero facilmente portare ad una alterazione dei risultati, che concorrono a definire il prezzo variabile.

Per quanto riguarda le *dichiarazioni e garanzie*, i *venture capitalist*, per proteggersi dal rischio di perdite che possono intervenire dopo il loro ingresso nella società, in genere, chiedono (o, peggio, pretendono) di inserire nel contratto una serie di dichiarazioni e di prevedere una serie di

⁴³ Earnings Before Interest, Taxes, ovvero utili prima degli interessi e delle imposte.

⁴⁴ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization ovvero utili prima degli interessi, delle imposte, del deprezzamento e degli ammortamenti. È il margine operativo lordo basato solo sulla gestione operativa dell'impresa.

⁴⁵ Rappresenta l'insieme delle previsioni statutarie e parasociali che disciplinano la gestione e la direzione di una società.

garanzie per tutelarsi contro la sopravvenienza di passività e/o l'insussistenza di attività.

Le dichiarazioni e garanzie negoziabili in uno SPA sono tante e in continuo aggiornamento. Negli ultimi anni si sono aggiunte nuove tipologie che hanno origine dai rischi sanzionatori legati a violazioni di normative come quelle sull'anticorruzione, sulla privacy, sull'ambiente.

Nel seguito riporto alcuni *consigli utili* all'imprenditore per regolare le dichiarazioni e le garanzie nel contratto con il *venture capitalist*.

Innanzitutto è necessario che l'imprenditore richieda (e ottenga) che le sue dichiarazioni e le garanzie siano relative, esclusivamente, ai *fatti di gestione e alla consistenza patrimoniale relativi al periodo prima del closing*. Da questo momento in poi le responsabilità e i rischi devono essere naturalmente condivisi e un *venture capitalist* che cerca (o, peggio, impone) di inserirne nel contratto altre che riguardino l'andamento del business e/o comportamenti dell'imprenditore, usando il motivo che "sono dichiarazioni e garanzie normali" e/o, peggio, il ricatto di entrare e mettere i soldi solo se è garantito, non è certo un buon socio.

È fondamentale poi che l'imprenditore ottenga che *l'oggetto di ciascuna garanzia sia circoscritto con precisione*, evitando formule troppo ampie che richiamino genericamente e in modo assoluto la correttezza della gestione.

Nel caso che il *venture capitalist* richieda il pagamento di *penali*, se dovessero verificarsi dei fatti diversamente dichiarati e/o garantiti, è fondamentale che l'imprenditore, innanzitutto si opponga, anche a rischio di non concludere l'accordo.

E poi richieda (e ottenga) che (a) siano definiti chiaramente quando e come si attiva la penale, (b) il contratto preveda una franchigia, per ciascun fatto e cumulativa, al di sotto della quale non si attiva la penale e un valore massimo (in inglese, *cap*, cappello), per ciascun fatto e cumulativa, oltre il quale non sussiste obbligo di pagamento.

Infine, nel caso che il *venture capitalist* richieda che una parte del prezzo sia collocata in un *fondo di garanzia* (in inglese, *escrow fund*⁴⁶)

⁴⁶ Letteralmente "acconto di garanzia", che viene depositato dall'acquirente presso il conto di una terza parte (in genere una banca), fino al verificarsi o al non verificarsi di certe condizioni entro un certo periodo. Allo scadere del termine il terzo consegna all'altra parte il bene depositato.

con l'obiettivo di ridurre il suo rischio su eventi passati, è necessario che l'imprenditore faccia sempre resistenza e, eventualmente, conceda di attivarlo solo su rischi derivanti da scelte, interpretabili, operate prima del closing, nella gestione fiscale dell'impresa.

4.6 L'impresa

*Il profitto è la naturale conseguenza
di un lavoro fatto bene.
(Henry Ford)*

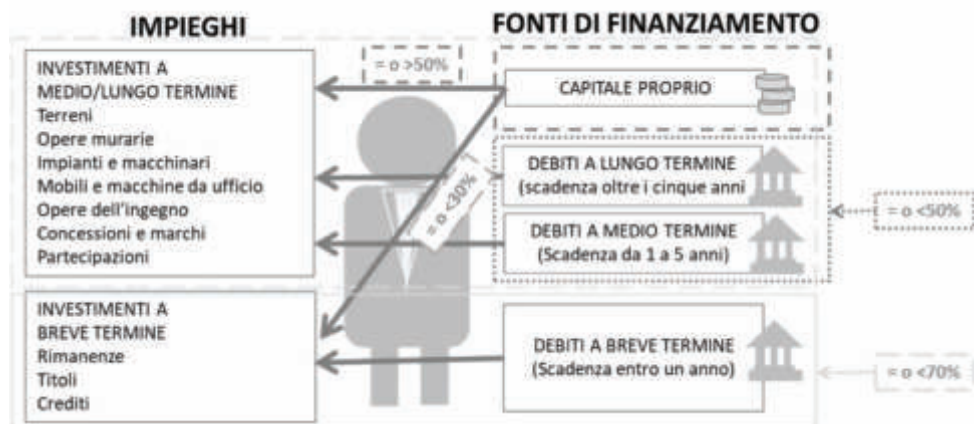
Per superare con successo lo start up, l'impresa deve generare entrate (per le vendite) in grado di superare le uscite (per la gestione e per pagare i debiti contratti), fino ad arrivare al punto del "ritorno finanziario dell'investimento" (Fig. 4.2), che, come abbiamo già evidenziato, rappresenta il passaggio da start up a impresa consolidata.

Deve anche avere conseguito, se ancora non lo avesse fatto, una struttura patrimoniale equilibrata (Fig. 4.7) e capace di non cadere nella "trappola del debito" (vedi § 4.4), che limita o, addirittura, impedisce la capacità di autofinanziamento dell'impresa. Naturalmente la struttura patrimoniale è condizionata dalla tipologia di attività che svolge e dal settore nel quale opera.

Un'impresa industriale ha sicuramente più impieghi a lungo termine rispetto a un'altra commerciale o di servizi. Imprese che operano nel settore dei trasporti o nel settore immobiliare fanno sicuramente più investimenti a medio / lungo termine rispetto a imprese che operano nel settore della ristorazione o nel settore dell'edilizia.

I principi generali, applicabili a qualsiasi settore, sono tre:

- 1) la *correlazione temporale* delle fonti e degli impieghi (impieghi a lungo termine devono essere finanziati da mutui, leasing, ecc);
- 2) i mezzi propri devono finanziare sia gli impieghi a lungo termine, sia quelli a breve termine;
- 3) il rapporto tra mezzi propri e debiti a medio / lungo termine deve essere almeno 50 e 50, mentre il rapporto tra mezzi propri e debiti a breve termine deve almeno prevedere un minimo del 30% di mezzi propri.

FIG. 4.7 *Ciclo di vita dell'impresa*

Con una struttura finanziaria equilibrata e una gestione corretta l'impresa è in grado di:

- assicurare, in tutto o in parte, l'autofinanziamento necessario per sostenere direttamente nuovi investimenti (per strategie di internazionalizzazione e / o di diversificazione; per acquisizioni);
- attrarre senza difficoltà altri capitali (private equity⁴⁷; quotazione in borsa⁴⁸) e altri finanziamenti bancari (obbligazioni⁴⁹; operazioni descritte nel paragrafo precedente) per accelerare la crescita dell'impresa.

L'imprenditore anche in queste fasi della vita dell'impresa deve gestire il presente e pensare al futuro. Le due attività non sono mai sequenziali (il futuro viene dopo il presente) ma parallele.

⁴⁷ Consiste nel finanziare, in genere da parte di un Fondo specializzato, una società non quotata in Borsa ma dotata di elevate potenzialità di crescita, per poi disinvestire con lo scopo di ottenere plusvalenze dalla vendita della partecipazione azionaria.

⁴⁸ Si avvia attraverso un'offerta pubblica promossa generalmente, da un'impresa il cui capitale è posseduto da uno o più imprenditori e/o da un ristretto gruppo di azionisti (ad esempio investitori istituzionali o venture capitalist), che decide di aprirsi ad un pubblico di investitori più ampio.

⁴⁹ L'investitore presta dei soldi all'impresa che emette le obbligazioni, e questa, consegnando il titolo di credito, si impegna a restituire il capitale e gli interessi alle scadenze previste nel contratto. In alcuni casi previsti dal contratto di sottoscrizione, la restituzione del capitale alla scadenza, per volontà dell'emittente o del sottoscrittore o per pattuizione originaria e definitiva, può essere fatta non con denaro, ma con un controvalore in azioni della società stessa o di altre società del gruppo.

Occorre coniugare l'efficienza quotidiana con i progetti di sviluppo futuro, pensando per tempo ai cambiamenti che si dovranno fare per continuare a *mantenere* e ad *aumentare* il successo. Il tema è stato trattato benissimo già oltre venti anni fa da Derek Abell [2013] nel suo libro *Strategia duale*, che vi consiglio di leggere.

Mantenere non deve essere mai visto in alternativo all'aumentare.

Né il far crescere ancora l'impresa deve essere mai visto come ineluttabile nelle scelte e indefinibile negli obiettivi.

Riferimenti bibliografici e sitografia

ABELL D.F.

2013 *Strategia duale. Dominare il presente, anticipare il futuro*, Milano, Il Sole 24Ore.

ARMSTRONG J.

2013 *I soldi non sono il problema - The school of life*, Parma, Guanda.

AMODEO D.

1979 *Ragioneria generale delle imprese* (Varie edizioni) Napoli, Giannini.

BATÀ A.

2018 *Diritto per l'impresa*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.

BRUNELLO A.

2014 *Il manuale del crowdfunding*, Milano, Edizioni LSWR.

CALICCHIO S.

2017 *La Swot analysis in 4 step*, StreetLib.

CASTELLANI G.

2015 *Il codice etico nelle organizzazioni*, Documento del 15 dicembre 2015, Roma, Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

DALE E.

1969 *Audiovisual Methods in Teaching*, New York, Dryden Press.

DE BOTTON A., ARMSTRONG J.

2013 *I soldi non sono il problema - The school of life*, Parma, Guanda.

DIAMOND S.

2013 *Ottenere di più*, Milano, Franco Angeli.

EMINENTE G.

1986 *Pianificazione e gestione strategica dell'impresa*, Bologna, Il Mulino.

GALGANO A.

2008 *Qualità totale*, Milano, Guerini e Associati.

IACCARINO B.

2013 *Le categorie del sapere per la realizzazione di un Business Plan*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.

INTONTI P., VALDISSERI L., PERSI P.

2003 *Far eccellere il team*, Milano, Franco Angeli.

KOTLER P.

1967 *Marketing management*, New York, Prentice Hall.

1985 *Marketing management*, (ed. it.), Torino, Isedi.

MASLOW A.

1954 *Motivation and Personality*, New York, Harper & Raw.

NADOTTI L.

2008 (a cura di), *Incubazione e dopo?*, Quaderni PNICube, Perugia.

ORWELL G.

2001 *La fattoria degli animali*, Milano, Mondadori.

PATRISSI M., RAFFA MARIO

2006 (a cura di), *Start-up, Spin-off, Incubatori, Idee di Business: esperienze e testimonianze nelle università italiane*, Quaderni PNICube, Napoli.

PELUSO S.

2013 *La sponsorizzazione dei beni culturali: opportunità e criticità dello strumento alla luce del caso Colosseo*, Gazzetta dell'Ambiente, n. 5.

PERRINI F.

1998 *Economia e gestione delle imprese industriali*, Milano, Egea.

PIETRONI D., RUMIATI R.

2008 *La mente che negozia. Come la psicologia ci insegna a contrattare in economia*, Milano, Il Sole 24Ore.

PICARELLI A.

1994 *Tecniche delle ricerche di mercato*, Napoli, Rocco Curto Editore.

RAFFA MARIO

2011 *Innovazione città e sviluppo. Cronaca di una sfida per far ripartire lo sviluppo a Napoli*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.

RAFFA MICHELE

- 2015 *Energia è sviluppo. FareImpresa salvando la Terra*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.

RAFFA V.

- 2020 *Generazione di energia distribuita e comunità energetiche. Il caso di Roseto Valfortore*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.

RAMACIOTTI L., DANIELE C.

- 2016 (a cura di), *Ricerca, valorizzazione dei risultati ed impatto*, XIII Rapporto Netval, Pisa, Edizioni ETS.
2018 (a cura di), *La rete del trasferimento tecnologico si rafforza con la clinical innovation*, XIV Rapporto Netval, Pisa, Edizioni ETS.

RIPPA P., SECUNDO G.

- 2019 Digital academic entrepreneurship: The potential of digital technologies on academic entrepreneurship, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 146, pp. 900-911.

ROCIOLA A.

- 2016 *Perché le startup sono il top per parlare di scuola e impresa*, Ischool, Startupitalia, 28 febbraio.

ROMANO A.

- 2008 *Costruire l'università post-fordista*, Bari, Cacucci.

ROSSI E.

- 2012 *Basilea 3 e l'Impresa. Come cambia la procedura del Rating Bancario*, editore www.bancaeimpresa.com.

Lecture

ABDUL-JABBAR K.

- 2017 *Coach Wooden and me*, Torino, add editore.

DE CRESCENZO L.

- 1986 *Storia della filosofia greca. Da Socrate in poi*, Milano, Mondadori.

FONTANA R.

- 2013 *Oltre l'uomo artigiano*, Milano, Mondadori.

GATTUSO G.I.

- 2007 *Se uno nasce quadrato non muore tondo*, Milano, Rizzoli.

GULLIT R.

2017 *Non guardare la palla*, Milano, Piemme.

KERR J.

2019 *Niente teste di cazzo*, Milano, Mondadori.

LEVI P.

1978 *La chiave a stella*, Torino, Einaudi.

MONCALVO G.

2016 *I lupi e gli agnelli. Ombre e misteri della famiglia più potente d'Italia*, Soveria Mannelli, Rubbettino.

Sitografia

<https://ecsb.org>

European Council for Small Business and Entrepreneurship

<https://group.intesasanpaolo.com/it/sala-stampa/news/innovazione-digitale-e-fintech/2018/intesa-sanpaolo-innovation-center>

Intesa SanPaolo, Acceleratore d'impresa

<https://ischool.startupitalia.eu>

Sezione del sito di StartupItalia dedicata alla Scuola secondaria

<https://netval.it>

Network delle Università e degli Enti pubblici di ricerca italiani

<https://startupgraveyard.io>

“Questo sito è una risorsa per gli imprenditori per evitare di commettere gli stessi errori delle startup fallite. Speriamo che questo progetto possa aiutare a stigmatizzare i fallimenti, aumentare la trasparenza, creare una comunità e migliorare le informazioni sul sito. Chiediamo molto, ma iniziamo da qui”

<https://startupitalia.eu/>

“Il magazine dell'innovazione e delle startup italiane”. Racconta le storie di chi trasforma le proprie idee in progetti imprenditoriali, i loro successi, i problemi e i consigli per riuscire nelle loro imprese.

<https://www.agenziacoessione.gov.it>

Agenzia per la Coesione Territoriale

<https://www.almalaurea.it>

Sito del consorzio universitario AlmaLaurea, Indagini sulle condizioni occupazionali dei laureati.

<https://www.bancaetica.it/comunicato-stampa/startup-innovazione-banca-etica-seleziona-progetti-migliori-accompagnare>

Banca Etica, Comunicato stampa

<https://www.bancaetica.it/politica-del-credito>

Banca Etica, Fattibilità etica di un progetto

<https://www.borsaitaliana.it>

Borsa italiana

<https://www.business-in-a-box.com/>

Il sito consente “l’accesso alla libreria di modelli di documenti aziendali e legali più affidabile al mondo”

<https://www.cbinsights.com/>

La piattaforma tecnologica CB Insights analizza milioni di dati su capitali di rischio, startup, brevetti, partnership e notizie per aiutarti a vedere le opportunità di domani, oggi

<https://www.crunchbase.com/>

“Scopri aziende innovative e le persone dietro di loro”

<https://www.eiasm.net>

European Institute for Advanced Studies in Management

<https://www.filo.unioncamere.it>

Unioncamere, Servizi per la creazione d’impresa

<https://www.icsb.org>

International Council for Small Business

<https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende>

Invitalia, Agenzia Nazionale per lo Sviluppo

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/autoimprenditorialita>

MISE, Ministero dello Sviluppo Economico

<https://www.pnicube.it>

Sito del PNI, Premio Nazionale per l’Innovazione

<https://www.startcupcampania.unina.it>

StartCup Campania, competizione “regionale” delle idee d’impresa affiliata al Premio Nazionale per l’Innovazione

<https://www.startupbusiness.it>

È un importante punto di riferimento per le startup e per l’ecosistema italiano dell’innovazione che si fa impresa

<https://www.startups.com/>

“Lanciamo Startups. Education, Community e Tools per aiutare le startup ad avviarsi più velocemente”

<https://www.unicreditgroup.eu/it/unicredit-at-a-glance/innovation/group-innovation.html>

UniCredit, Sezione innovazione

Filmografia

Capitolo primo

Flash of Genius (2008, Marc Abraham)

Fuga per la vittoria (1981, John Huston)

Glory Road (2006, James Gartner)

Invictus (2009, Clint Eastwood)

L'intrepido (2013, Gianni Amelio)

Miracle (2004, Gavin O'Connor)

Mister Hula Hoop (1994, Fratelli Cohen)

Non ci resta che piangere (1984, Massimo Troisi e Roberto Benigni)

Quella sporca ultima meta (1974, Robert Aldrich)

Scusate se esisto! (2014, Riccardo Milani)

Si può fare (2008, Giulio Manfredonia)

Smetto quando voglio (2014, Sydney Sibilia)

Steve Jobs (2015, Danny Boyle)

The Intern – Lo stagista inaspettato (2015, Nancy Meyers)

Una stagione da ricordare (2018, Sean McNamara)

Up in the air – Fra le nuvole (2009, Jason Reitman)

Capitolo secondo

The founder (2016, John Lee Hancock)

Capitolo quarto

Noi e la Giulia (2015, Edoardo Leo)

Ghostbusters (1984, Ivan Reitman)

The wolf of Wall Street (2013, Martin Scorsese)

Glossario

Advisor. È il consulente (legale, tecnico e/o finanziario) che assiste venditori e compratori nelle operazioni di finanza straordinaria (vendita di quote; aumenti di capitale; finanziamenti; ecc.).

Anticipo su fatture. È un finanziamento a breve termine che viene concesso dalla banca all'impresa, che può ottenere liquidità cedendo i crediti commerciali di fatture con scadenza futura.

Autofinanziamento. Rappresenta la capacità dell'impresa di coprire i fabbisogni finanziari per la gestione corrente e per gli investimenti, senza ricorrere, o ricorrendo in misura minore all'incremento dell'indebitamento o ad aumenti di capitali.

Beni immateriali. Sono i beni intangibili dell'impresa come: l'avvio e l'ampliamento dell'impresa; la ricerca; la pubblicità; i brevetti (propri e acquistati); le concessioni; le licenze; i marchi; ecc.

Beni materiali. Sono i beni tangibili impiegati dall'impresa come strumenti produttivi: i terreni, i fabbricati, le attrezzature, gli impianti, i macchinari, gli utensili ecc.

Business game. Un business game è un gioco di ruolo ambientato in un contesto simulato di impresa. I giocatori si confrontano con problematiche manageriali e si trovano a prendere delle decisioni legate a fatti aziendali di marketing, logistica, produzione, ecc.

Campione statistico. È un gruppo di persone che formano un sottoinsieme della popolazione. È generalmente costituito in modo da

consentire, con un rischio definito di errore, la generalizzazione all'intera popolazione.

Capitale circolante. Il capitale circolante rappresenta la quantità di risorse finanziarie necessarie per gestire l'attività di impresa. Si calcola come differenza tra attività correnti (cassa e crediti verso clienti con scadenza inferiore a un anno) e passività correnti (debiti verso fornitori e verso banche con scadenza inferiore a un anno). È un indicatore utilizzato allo scopo di verificare l'equilibrio finanziario dell'impresa nel breve termine.

Capitale fisso. Il capitale fisso rappresenta la quantità di risorse finanziarie investite in beni a utilità pluriennale e, per questo, il loro utilizzo concorre alla formazione del prodotto o servizio solo per una parte (ammortamento) del loro costo totale.

Capitalizzazione (in borsa). Rappresenta il valore di mercato delle azioni in circolazione di un'impresa quotata in borsa, calcolato moltiplicando il numero totale di azioni in circolazione per il loro prezzo corrente.

Cash flow (flusso di cassa). È la ricostruzione dei flussi monetari come differenza tra tutte le entrate e tutte le uscite monetarie nell'arco del periodo di analisi.

Casting vote. Viene concesso dallo statuto a un componente di un organo collegiale della società per evitare le situazioni di stallo. Viene esercitato solo nel caso di parità dei voti su una decisione dell'organo.

Closing. Il closing si ha nel momento dell'effettivo trasferimento, dal venditore al compratore, della titolarità delle azioni o delle quote dell'impresa e il contemporaneo pagamento del prezzo, da parte del compratore al venditore.

Conto capitale (contributo). È una tipologia di contributo a fondo perduto, per il quale non è prevista la restituzione del capitale o il pagamento di interessi.

Conto interessi (contributo). È una tipologia di contributo che ha l'obiettivo di ridurre il valore del tasso di interesse passivo pagato su un finanziamento. Viene calcolato sviluppando un piano di ammortamento con capitale e durata uguale al finanziamento sottostante ma con interesse pari a quello previsto dall'agevolazione.

Credito di imposta. È il credito di cui è titolare il contribuente nei confronti dell'erario dello Stato, per una previsione normativa (incentivo) o perché rinveniente dalla gestione tributaria. Può essere destinato a compensare i debiti tributari, a diminuire le imposte dovute oppure, quando ammesso, se ne può richiedere il rimborso, nei modi e nei tempi previsti dalle norme.

Cronoprogramma. È un documento che rappresenta l'evoluzione temporale delle attività per realizzare un progetto e / o ciascuna delle fasi che lo compongono.

Crowdfunding. Il *crowdfunding*, o finanziamento collettivo alle imprese è una pratica di microfinanziamento dal basso, che mobilita direttamente persone e risorse, senza che queste passino e vengano intermedie attraverso il sistema bancario.

Data room. La *data room* è un archivio dove sono conservati i dati e le informazioni inerenti particolari operazioni dell'impresa, in genere di vendita. La *data room* tradizionale è davvero una stanza situata, di solito, presso la sede del venditore o in quella dei suoi legali che gli interessati all'acquisto e i loro consulenti (*advisors*) possono visitare per consultare documenti, registri ed altri dati resi disponibili, necessari per formulare la loro consulenza (*due diligence*). Una *virtual data room* consiste in uno spazio nel sito web dell'impresa riservato agli interessati all'acquisto ai quali viene fornita la chiave (*password*) per ottenere l'accesso. Gli interessati all'acquisto possono così da remoto accedere ai dati, eseguirne il *download* e interagire con il venditore.

Digitalizzazione. Tecnicamente è la trasformazione di documenti, immagini e suoni in una sequenza di numeri espressi in formato binario, che è il linguaggio dei computer.

Due diligence. È un concetto che deriva dal diritto privato e commerciale americano. In italiano è traducibile come “dovuta diligenza”. È l’attività di analisi e di approfondimento di dati e di informazioni relative a una trattativa. Gli obiettivi sono quelli di valutare la convenienza di un’operazione e di identificarne i rischi e i problemi connessi, sia per negoziare termini e condizioni del contratto, sia per predisporre adeguati strumenti di garanzia, di indennizzo o di risarcimento.

Earn out. Letteralmente dall’inglese “guadagno”. Nella pratica dei contratti di M&A le parti concordano di vincolare una parte del prezzo di vendita alle potenzialità di crescita della società. Per questo il prezzo si compone di due valori: uno fisso, che dovrà essere pagato a prescindere dai risultati della società e uno variabile, detto, appunto, *earn-out*, che varierà a seconda dei risultati raggiunti in un determinato periodo.

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes). Rappresenta una misura di utile operativo prima degli oneri finanziari e delle imposte. Si ottiene rielaborando le voci di conto economico nel seguente modo: Fatturato - Costo del venduto = Margine Operativo Lordo - Costi operativi = *EBIT*. (borsaitaliana.it)

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation). Rappresenta una misura del Margine Operativo lordo (MOL). Consente di verificare se l’impresa realizza profitti positivi dalla gestione ordinaria. Si ottiene rielaborando le voci di conto economico nel seguente modo: Fatturato - Costo del venduto = Margine Operativo Lordo / *EBITDA*. (borsaitaliana.it)

Escrow found. Letteralmente “acconto di garanzia”, che viene depositato dall’acquirente presso il conto di una terza parte (in genere una banca) fino al verificarsi o meno di certe condizioni entro un certo periodo. Allo scadere del termine il terzo consegna all’altra parte il bene depositato.

Factoring. È un contratto con il quale l’impresa cede a una società specializzata i propri crediti esistenti o futuri per anticiparne

l'incasso e avere una serie di servizi correlati alla gestione del credito ceduto.

Finanza di progetto. È un'operazione di finanziamento a lungo termine di un investimento ben definito in un business plan e circoscritto giuridicamente in una società veicolo, in cui il pagamento delle rate è garantito dai flussi di cassa previsti dalla gestione dell'attività avviata con la realizzazione dell'investimento stesso.

Garanzie a banche (per finanziamenti). Le banche possono chiedere all'impresa due tipologie di garanzie: reali e personali. Entrambe diventano operative solo se l'impresa risulta insolvente. Le prime, in genere, vengono richieste per finanziamenti erogati a medio / lungo termine e sono rappresentate dal pegno e dall'ipoteca, sui beni oggetto del finanziamento e / o su altri beni di proprietà dell'impresa. Le garanzie di tipo personale sono rilasciate da un soggetto terzo, rispetto all'impresa, comprendendo tra i terzi anche l'imprenditore (e i soci). Le principali garanzie di tipo personale sono la fidejussione, l'avallo, e la lettera di patronage.

Globalizzazione. È il fenomeno determinato dall'aumento degli scambi commerciali e degli investimenti internazionali su scala mondiale che ha causato una sempre maggiore interdipendenza delle economie e ha portato anche a interdipendenze sociali, culturali e i cui effetti positivi e negativi hanno una rilevanza planetaria.

Governance. Rappresenta l'insieme delle previsioni statutarie e parasociali che disciplinano la gestione e la direzione di una società.

Investment Agreement – Accordo di investimento. È un accordo di investimento comune in un'impresa. È un contratto vincolante tra due parti o più parti, i soci, per avviare un'impresa insieme. L'accordo definisce i termini e le condizioni dell'impresa ed è il risultato della negoziazione tra i soci. I contenuti minimi dell'accordo di investimento sono: Premesse (è importante scrivere in modo chiaro come si è giunti all'accordo, descrivendo, punto per punto, tutti i passaggi); glossario (è importante dare una definizione univoca, non interpretabile, ai termini giuridici, tecnici e commerciali che si prestano

ad avere più interpretazioni letterali); contenuti del contratto (specificare che le premesse, il glossario e gli allegati sono parte integrante e costitutiva dell'accordo); oggetto dell'accordo; valore e modalità di conferimento; modalità di trasferimento delle quote; obblighi e garanzie dell'imprenditore; obblighi e garanzie del nuovo socio; risoluzione controversie; legge applicabile e foro competente.

Leasing. Il leasing è il contratto con cui un operatore finanziario specializzato compra e concede in godimento all'impresa, che si impegna a pagare un canone prefissato per un determinato periodo di tempo. Alla scadenza l'impresa può restituire il bene o diventare proprietario, pagando la differenza tra quanto già versato ed il valore del bene.

Legge di Say. In un regime di libero mercato l'offerta di un prodotto crea la domanda del prodotto stesso. Il prezzo di vendita risulta essere l'unica variabile. Se in un dato momento si ha più offerta che domanda per quel prodotto, il prezzo tenderà a scendere. Il prezzo più basso renderà, a un certo punto, conveniente l'acquisto del prodotto stesso. È così che l'offerta crea la propria domanda.

Marketing. Riguarda lo studio del mercato in cui opera l'impresa, analizzando le sue caratteristiche, le sue tendenze, i gusti dei clienti, la presenza dei concorrenti e le interazioni di tutte queste variabili con l'impresa. In particolare lo studio deve fornire all'imprenditore indicazioni perché assuma le sue decisioni in merito alle quattro leve base: (1) al prodotto / servizio da vendere, (2) al prezzo al quale venderlo, (3) alla comunicazione da fare per supportare le vendite, (4) attraverso quali canali commerciali distribuirlo.

Marketing mix. Il marketing mix è la combinazione delle quattro leve di marketing che l'impresa deve decidere per eseguire le sue strategie e raggiungere, così, i propri obiettivi.

Memorandum of Understanding (MoU) – Lettera di intenti. È un accordo, non vincolante tra le parti (una sorta di accordo tra gentiluomini) che ha la funzione di delineare e di fissare i punti e gli impegni di ciascuna delle parti da negoziare e da formalizzare in

un futuro accordo. Una volta firmato, l'accordo sarà valido per la stipula del contratto definitivo, o fino alla data indicata dalle parti. I contenuti minimi del MoU sono: Premesse (è importante scrivere in modo chiaro perché e come si è giunti a negoziare); dati e natura giuridica delle parti; obiettivi della negoziazione; oggetto della negoziazione; clausole da negoziare nel contratto definitivo; condizioni per la sottoscrizione del contratto definitivo; protezione della proprietà intellettuale; clausola penale; risoluzione controversie; legge applicabile e foro competente.

Non Disclose Agreements (NDA) – Accordo di riservatezza. È un accordo che le parti sottoscrivono per scambiarsi informazioni riservate, che non si vuole che diventino di pubblico dominio. Nell'accordo le parti definiscono le informazioni confidenziali, si impegnano a mantenerle segrete e fissano specifiche penali in caso di violazione dell'accordo stesso. I contenuti minimi del NDA sono: Premesse (può sembrare strano, ma è importante scrivere in modo chiaro perché le informazioni riservate devono essere trasmesse da una parte all'altra, o reciprocamente); definizione delle informazioni riservate; impegni che assumono le parti a trasferire e a trattare le informazioni; protezione delle informazioni; clausola penale; legge applicabile e foro competente.

Obbligazione. L'obbligazione in ambito finanziario è un titolo di credito, emesso dall'impresa, che attribuisce al suo possessore, alla scadenza, il diritto al rimborso del capitale prestato all'emittente più un interesse su tale somma.

Posta contabile. È l'importo registrato in dare o in avere di un conto, che nella contabilità generale dell'impresa rappresenta il fatto di gestione da cui è generata.

Primus inter pares. È un'espressione latina con la quale si identifica una persona rappresentativa in un gruppo di altre che sono al suo stesso livello e con pari dignità.

Put&call options. Un'opzione put garantisce al possessore il diritto, ma non l'obbligo, di vendere a scadenza la sua partecipazione ad

un prezzo prefissato al compratore con il quale ha stipulato l'accordo. Un'opzione call garantisce all'acquirente il diritto, ma non l'obbligo, di acquistare una partecipazione ad un prezzo prefissato dal venditore con il quale ha stipulato l'accordo.

Quorum costitutivo. È la maggioranza, formalizzata nello statuto, necessaria per costituire, validamente, ciascuno degli organi societari.

Quorum deliberativo. È la maggioranza necessaria per deliberare, validamente, in ciascuno degli organi societari.

Russian roulette clause o *Shot gun clause* - Roulette Russa o Patto del cowboy. È una clausola contrattuale che ha l'obiettivo di risolvere situazioni di stallo decisionale che dovessero crearsi nei diversi organi societari. Dà a ciascun socio il diritto di attivare una procedura per la quale può fissare il prezzo per il trasferimento delle reciproche partecipazioni, attribuendo così all'altro socio la scelta tra vendere la propria partecipazione al socio che ha determinato il prezzo, oppure acquistare la partecipazione di quest'ultimo al medesimo prezzo.

Scoperto di conto corrente. È una forma di finanziamento con la quale la banca mette a disposizione dell'impresa una determinata somma, che può essere utilizzata del tutto o in parte, anche in mancanza di fondi sul conto, ogni qualvolta ne abbia la necessità.

Seed capital. Sono i primi finanziamenti per trasformare la formula imprenditoriale in progetto di impresa, per realizzare il prototipo del prodotto / servizio e per definire il business plan.

Serie storiche. Le serie storiche possono essere di tipo deterministico (i valori delle variabili possono essere esattamente determinati sulla base dei valori precedenti) o stocastico (i valori delle variabili possono essere determinati sulla base dei valori precedenti solo in misura parziale).

Servizi reali. Sono i servizi destinati alle imprese come (a titolo esemplificativo e non esaustivo) la formazione professionale, la consu-

lenza di marketing, la consulenza organizzativa, il sostegno all'export, la consulenza per l'innovazione tecnologica, il trasferimento di tecnologie, la ricerca.

Share Holders' Agreement (SHA) – Patto parasociale. È un accordo vincolante tra soci che definisce le modalità di gestione della società e stabilisce, in modo più chiaro, rispetto allo statuto, i diritti e gli obblighi dei soci. L'accordo può prevedere anche indicazioni sulla gestione della società e privilegi e protezione di alcuni dei soci. Per la legge italiana la durata massima di un patto parasociale è di 5 anni. I contenuti minimi del SHA sono: finanziamento iniziale e successivi conferimenti da parte dei soci; proprietà intellettuale e industriale dei beni immateriali dei soci; modalità di scelta degli amministratori e l'attribuzione dei loro poteri; circolazione delle quote; opzioni put o call; modalità di voto su decisioni particolari.

Share Purchase Agreement (SPA) – Accordo di compra / vendita di quote. È un accordo di vendita e acquisto di quote. È un contratto vincolante tra due parti, l'acquirente e il venditore, che obbliga a fare una transazione. L'accordo definisce i termini e le condizioni della vendita ed è il risultato della negoziazione tra l'acquirente e il venditore. I contenuti minimi del SPA sono: Premesse (è importante scrivere in modo chiaro come si è giunti all'accordo, descrivendo, punto per punto, tutti i passaggi); glossario (è importante dare una definizione univoca, non interpretabile, ai termini giuridici, tecnici e commerciali che si prestano ad avere più interpretazioni letterali); contenuti del contratto (specificare che le premesse, il glossario e gli allegati sono parte integrante e costitutiva dell'accordo); oggetto del contratto; prezzo e modalità di pagamento; modalità di trasferimento delle quote; obblighi e garanzie dell'imprenditore; obblighi e garanzie del nuovo socio; risoluzione controversie; legge applicabile e foro competente.

Special Purpose Vehicle (SPV). È una società costituita appositamente per portare a termine un unico progetto di impresa.

Stakeholders. Sono «i soggetti, individui e organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui in-

teresse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione» (Treccani).

Statuto (e atto costitutivo). Rappresenta il contratto tra i soci, con cui gli stessi si impegnano a svolgere un'attività imprenditoriale per il raggiungimento di uno scopo economico comune. I contenuti minimi dello statuto sono: "denominazione della società"; "sede della società"; "durata della società"; "oggetto sociale"; "capitale sociale sottoscritto e versato"; "conferimenti dei soci"; "quote di partecipazione dei soci"; "numero e valore quote"; "caratteristiche, modalità di emissione e circolazione delle quote"; "sistema di amministrazione adottato"; "modalità di ripartizione degli utili"; "risoluzione controversie"; "legge applicabile e foro competente".

Venture capital. Il venture capital è l'apporto di capitale di rischio da parte di un investitore per finanziare l'avvio o la crescita di un'attività in settori ad elevato potenziale di sviluppo.

Il Direttore della Collana

Mario Raffa, già Professore ordinario di Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II, ha ricoperto tra le altre, le cariche di Presidente del Consiglio di Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale (1995-2002), Direttore del Dipartimento di Ingegneria Economico-Gestionale (2000-2005), Coordinatore del Dottorato di Ricerca in Ingegneria Economico-Gestionale (16°-18° ciclo), responsabile scientifico di ODISSEO, Osservatorio sull'innovazione tecnologica e l'organizzazione. Dal 2003 al 2008 è stato Direttore della Start Cup Federico II; nel 2007 e nel 2017 Direttore scientifico del PNI (Premio Nazionale per l'Innovazione).

La sua attività di ricerca – per la quale ha ricevuto diversi riconoscimenti internazionali – riguarda le piccole imprese innovative, le relazioni di subfornitura, l'organizzazione industriale, l'imprenditorialità. È autore di oltre 200 pubblicazioni scientifiche nazionali e internazionali. È membro e collabora con numerose associazioni scientifiche nazionali ed internazionali tra cui l'AiIG, Associazione italiana di Ingegneria Gestionale (di cui è stato Presidente nel biennio 2003-2005), International/European Council for Small Business (ICSB/ECSB), International Purchasing & Supply Education & Research Association (IPSEERA).

Nel Governo Prodi ha fatto parte del Gruppo di Lavoro “Ricerca e Innovazione” della Presidenza del Consiglio dei Ministri. È stato il delegato italiano per il comitato “Research for the benefit of SMEs” del 7° Programma Quadro (nel biennio 2007-2008). Dal maggio 2008 al giugno 2011 è stato Assessore allo Sviluppo del Comune di Napoli.

Dal 2009 è *White Wilford Fellow* (primo italiano dal 1977, anno di istituzione del prestigioso riconoscimento da parte dell'ICSB), per meriti scientifici, culturali e politici sui temi dell'imprenditorialità e della nascita e sviluppo di nuove imprese.

Dal 2016 è *ECSB Fellows* (primo italiano ad essere insignito di tale carica dall'European Council for Small Business and Entrepreneurship) per meriti nel campo della ricerca/insegnamento nell'imprenditorialità.

www.marioraffa.eu

Collana di Ingegneria Economico-Gestionale

1. Eugenio Corti, *Gestione dell'innovazione*, 1997 (esaurito)
2. Mario Raffa, Giuseppe Zollo, *Economia del software*, 1998 (esaurito)
3. Guido Capaldo, Emilio Esposito, Corrado lo Storto, Mario Raffa (ed. by), *Supply Management*, 1998
4. Corrado lo Storto, Giuseppe Zollo, *Problemi di Microeconomia*, 1998
5. Mariano D'Antonio, *Istituzioni di Economia*, 1998
6. Emilio Esposito, *Economia delle imprese ad alta tecnologia*, 1999
7. Maddalena della Volpe, *Gestione della comunicazione aziendale*, 1999
8. Guido Capaldo, Pasquale Persico, Mario Raffa (a cura di), *Piccole imprese e Mezzogiorno*, 1999
9. Guido Capaldo, Mario Raffa (ed. by), *Innovation and Economic Development: The Role of Entrepreneurship and SMEs*, 1999
10. Antonio Sforza (ed. by), *Simulation and optimisation in Operations Management*, 1999
11. Alessandro Cugini, *La Retribuzione di Risultato*, 2000
12. Guido Capaldo, Domenico Lesina, *Bilancio Aziendale*, 2000
13. Guido Capaldo, Emilio Esposito, Mario Raffa (a cura di), *Subfornitura e Competitività*, 2001
14. Nello Polese, Stefano De Falco *Misure per la Gestione. Assicurazione di qualità, logiche decisionali, progettazione degli esperimenti, normativa*, 2010²
15. Mario Raffa, Giuseppe Zollo, *Economia del software: elementi introduttivi*, 2006²
16. Giuseppe Zollo (ed. by), *New Logics for the New Economy*, 2001
17. Aldo Romano, Valerio Elia, Giuseppina Passiante (ed. by), *Creating Business Innovation Leadership*, 2001
18. Antonio Sforza, *Modelli e metodi della Ricerca Operativa*, 2018³
19. Gennaro Improta, *Programmazione Lineare*, 2004²
20. Giuseppe Bruno, *Operations Management. Modelli e metodi per la logistica*, 2012³
21. Emilio Esposito, Mario Raffa (a cura di), *Ingegneria Gestionale a Napoli*, 2002
22. Eugenio Corti, *Gestione dell'innovazione: la piccola impresa innovativa*, 2002
23. Alessandro Ancarani, *Valutazione delle prestazioni nei servizi*, 2003
24. Mario Bolognani, *Gestione delle società di software*, 2003
25. Richard Lamming, *Oltre la partnership. Strategie per l'innovazione e la produzione snella*, saggio introduttivo di R. Filippini, P. Romano, 2003
26. Francesco Caputo, Massimo Martorelli, *Disegno e progettazione per la gestione industriale*, 2003
27. Emilio Bartezzaghi, Mario Raffa, Aldo Romano (a cura di), *Knowledge Management e competitività*, 2003

28. Gianluca Esposito, Giovanni Pastore, Mario Raffa (a cura di), *Ingegneria azienda e società*, 2007
29. Vincenzo Irolli (a cura di), *Leasing immobiliare. Elementi tecnici ed estimativi*, 2004
30. Luca Iandoli, Mario Raffa (ed. by), *IntEnt2004 - Internazionalizing Entrepreneurship Education and Training Conference Proceedings*, 2004
31. Giuseppe Zollo (a cura di), *Valori, risorse e competenze nelle organizzazioni*, 2004
32. Alessandro Ancarani, Mario Raffa (ed. by), *Sourcing Decision Management*, 2005
33. Guido Capaldo, Luca Iandoli, Paolo Montobbio (a cura di), *Piccole imprese e Competenze*, 2005
34. Emilio Bartezzaghi, Mario Raffa, Giuseppe Zollo (a cura di), *Produzione e trasferimento di conoscenze*, 2007
35. Antonella Batà, *L'ingegnere e il diritto*, 2017³
36. Alessandro Ancarani (a cura di), *L'impresa del futuro. Reti, cluster e piattaforme tecnologiche*, 2005
37. Luca Iandoli, Mario Raffa (ed. by), *Entrepreneurship Competitiveness and Local Development*, 2005
38. Roberto Formato, *Ingegneria del Turismo*, 2006
39. Roberto Pietroforte, Enrico De Angelis, Francesco Polverino (ed. by), *Construction in the XXI century: Local and global challenges*, 2006
40. Vincenzo Torrieri, *Tecnica ed Economia dei Trasporti*, 2007
41. Federico Rossi, *Gestione dei sistemi elettrici nei mercati liberalizzati*, 2007
42. Emilio Esposito, Antonio Falconio, *Il declino del sistema bancario meridionale. Il caso del Banco di Napoli*, 2009
43. Pietro Evangelista, *ICT diffusion in SMEs. An investigation into the Italian transport and logistics service industry*, 2011
44. Federico Rossi, *Energia: quale futuro?*, 2011
45. Mario Raffa, *Napoli Innovazione e sviluppo. Cronaca di una sfida*, 2011
46. Emilio Esposito, Mario Raffa (ed. by), *The Evolution of Supply Systems Management*, presentation R.C. Lamming, 2012
47. Emilio Esposito, Pietro Evangelista, Giovanni Pastore, Mario Raffa (ed. by), *Purchasing & Supply Management in a changing world*, 2012
48. Achille Caldara, Franco Garofalo, *Incubazione di spin-off ad alta tecnologia. L'esperienza di INCIPIT Campania*, 2013
49. Bruno Iaccarino, *Le categorie del sapere per la realizzazione di un Business Plan*, 2013
50. Antonella Batà, *Diritto per l'impresa*, 2018²
51. Michele Raffa, *Energia è Sviluppo*, 2015
52. Vincenzo Raffa, *Generazione di energia distribuita e comunità energetiche. Il caso di Roseto Valfortore*, 2020



Gianluca Esposito
Giovanni Pastore
Mario Raffa (a cura di)

Ingegneria azienda e società
Una riflessione sul ruolo dell'ingegnere

ISBN 978-88-495-1467-4
pp. 272; 2007; Euro 13,00

Contiene interventi e testimonianze di:

Vito Albino, Pietro Altieri, Gianni Ambrosino, Giovanni Angotti, Emilio Bartezzaghi, Giuseppe Bruno, Giuseppe Calicchio, Guido Capaldo, Francesco Caputo, Raffaele Cercola, Raffaele Chiurazzi, Antonella Cimaglia, Antonio Coppola, Eugenio Corti, Edoardo Cosenza, Claudia Criscione, Giampiero de la Feld, Marco De Marco, Maddalena Della Volpe, Alberto Di Donato, Luciano Di Fraia, Emilio Esposito, Pietro Evangelista, Mauro Fario, Costantino Formica, Alessandra Improta, Marcello Lando, Giuseppe Lieto, Paola Marone, Procolo Mirabella, Vincenzo Naso, Luigi Nicolais, Sergio Noto La Diega, Giorgio Pagliarani, Enrico Pagliari, Mario Pasquino, Renato Passaro, Teresa Polimei, Mario Raffa, Lucio Rispo, Alfonso Ruffo, Francesco Ruggiero, Dario Scalella, Luigi Scognamiglio, Guido Trombetti, Alfonso Trotta, Sergio Vellante, Giorgio Ventre, Gennaro Volpicelli, Giuseppe Zollo.

Nelle Appendici sono riportate le *lectio magistralis* di
Vittorio Merloni, Gian Carlo Michellone e Pasquale Pistorio



Emilio Bartezzaghi Mario Raffa
Giuseppe Zollo (a cura di)

Produzione e trasferimento di conoscenze

ISBN 978-88-495-1436-0
pp. 352; 2007; Euro 21,00

Contributi di

Giovanni Abramo, Tommaso Agasisti, Alberto Alvisi, Emilio Bellini, Fabiola Bertolotti, Cristina Boari, Guido Capaldo, Mauro Caputo, Giuseppe Catalano, Andrea D'Angelo, Gianfranco Dioguardi, Luciano Fracocchi, Luca Iandoli, Corrado lo Storto, Elisa Mattarelli, Federico Munari, Paolo Neirotti, Raffaele Oriani, Emilio Paolucci, Renato Passaro, Vincenzo Patalano, Cristina Ponsiglione, Manuela Presutti, Pasquale Salvatore, Maurizio Sobrero, Maria Rita Tagliaventi, Francesco Zirpoli, Giuseppe Zollo

Produzione e trasferimento di conoscenze presenta una selezione di lavori incentrati sul knowledge management. L'attenzione è rivolta alla conoscenze applicative, ai sistemi e alle piattaforme tecnologiche, alle procedure organizzative. Il volume si muove in un'ottica che valorizza sia i centri privati sia il sistema pubblico di produzione delle conoscenze. Di qui l'attenzione alle università e ai centri di ricerca pubblici, alle piccole e grandi imprese, visti come insieme di risorse, competenze e valori.

Produzione e trasferimento di conoscenze si rivolge a studiosi e studenti interessati al tema della produzione e trasferimento di conoscenze.



35

Antonella Batà

L'ingegnere e il diritto

Nozioni giuridiche di base

ISBN 88-495-3431-3

pp. 336; 2017; Euro 28,00

L'ingegnere e il diritto ha la finalità di fornire, con un approccio il più possibile concreto ed operativo e una visione interdisciplinare, quelle nozioni giuridiche di base fondamentali per la risoluzione delle problematiche complesse che il professionista tecnico può trovarsi ad affrontare nell'esercizio dell'attività lavorativa e professionale.

Il volume, rivisto e aggiornato in relazione ai più recenti provvedimenti legislativi, è diretto principalmente agli studenti dei Corsi di laurea in Ingegneria, in particolare del settore edile e civile, ma può fornire un utile strumento di consultazione per tutti gli operatori del settore tecnico.

Indice: 1. Concetti introduttivi; 2. La proprietà e gli altri diritti reali; 3. Il professionista tecnico e i contratti; 4. L'appalto ed i lavori pubblici; 5. L'ingegnere e l'esercizio della professione.



Roberto Formato *Ingegneria del turismo*

Presentazione

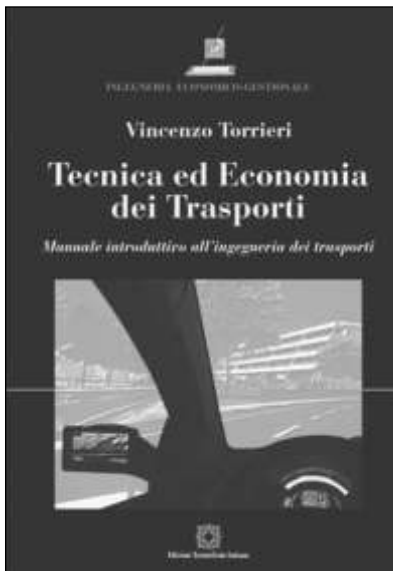
Emilio Becheri, Filippo Bencardino,
Jean P. Lozato-Giotart, Roberto Grossi,
Luigi Nicolais, Bruno Panunzi, Mario Raffa

ISBN 88-495-1299-6
pp. XXXII + 496; 2006; Euro 30,00

Il turismo è uno dei settori più rilevanti dell'economia internazionale e riveste un ruolo fondamentale per la crescita sociale ed economica di molte regioni; il suo sviluppo presuppone tuttavia una notevole capacità di progettazione e programmazione da parte degli attori locali.

Ingegneria del turismo fornisce un supporto metodologico, ricco di casi ed esempi applicativi, utili ad una pluralità di lettori: la comunità degli studiosi (studenti e ricercatori) e i protagonisti della filiera turistica istituzionale (regioni, enti locali). Di particolare utilità è poi per gli operatori privati (vettori, albergatori, tour operator e agenti di viaggio), i cui investimenti sono sempre più condizionati dalla qualità del contesto territoriale e dalla capacità di integrarsi con le azioni intraprese dagli altri attori dello sviluppo locale.

Indice: 1. Analisi della domanda turistica; 2. Processo d'acquisto nel turismo e tendenze della domanda; 3. Analisi del sistema di offerta turistica della destinazione; 4. Posizionamento strategico della destinazione; 5. Programmazione degli interventi per lo sviluppo dell'offerta; 6. Scelta della strategia di marketing e accoglienza; 7. Finanziamento degli interventi; 8. Modalità di attuazione e gestione.



Vincenzo Torrieri
**Tecnica ed Economia
 dei Trasporti**

Manuale introduttivo
 all'ingegneria dei trasporti

ISBN 88-495-1422-0
 pp. 480; 2007; Euro 30,00

Il problema del trasporto, nell'accezione più generale di ricerca della configurazione di un sistema complesso che include componenti tecnologiche ed organizzative in grado di fornire una risposta sostenibile alle esigenze di mobilità, richiede la conoscenza di metodi e tecniche razionali proprie dell'ingegneria. In questo volume, che assume i caratteri di manuale didattico introduttivo, si forniscono le nozioni di base sul funzionamento del sistema e sulle relative relazioni con l'ambiente naturale, sociale ed economico, ed al contempo, con applicazioni di tipo scolastico, si cerca di far comprendere la complessità del problema e lo stile di analisi necessario per approcciarlo correttamente.

Tecnica ed Economia dei Trasporti è rivolto agli studenti dei corsi triennali di ingegneria, ed i contenuti possono essere rapportati a sei-nove crediti didattici; è corredato di un'ampia base di dati sperimentali e di indicazioni quantitative sulle specifiche prestazioni dei modi di trasporto, soprattutto terrestri, che forniscono utili informazioni per valutazioni preliminari anche in campo professionale.

Indice: 1. Il problema del trasporto; 2. Il moto del veicolo isolato; 3. Elementi di analisi del deflusso veicolare; 4. Qualità e prestazioni dei servizi; 5. La capacità di trasporto; 6. La sicurezza; 7. Il tempo di viaggio in condizioni di flusso libero; 8. L'effetto della congestione; 9. La domanda di trasporto; 10. Il modello di offerta; 11. La previsione di traffico; 12. Il modello di valutazione degli scenari; 13. Applicazioni.



41

Federico Rossi

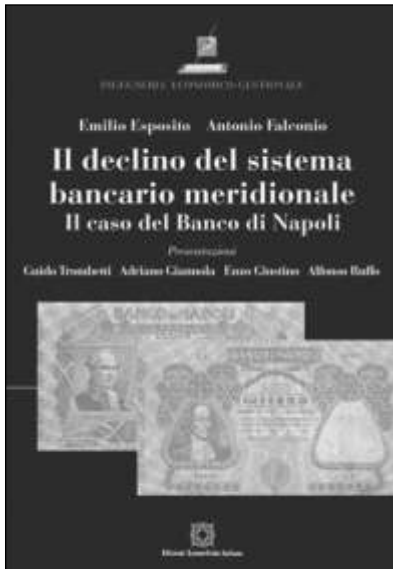
Gestione dei sistemi elettrici nei mercati liberalizzati

ISBN 978-88-495-1519-0
pp. 352; 2007; Euro 22,00

Il testo affronta il problema della gestione di un sistema elettrico in un mercato liberalizzato. L'obiettivo è quello di individuare i criteri, i modi e le forme con cui sia possibile mantenere l'indispensabile approccio unitario e integrato nella gestione del sistema, proprio del monopolista, senza impedire al mercato di dispiegare tutte le sue potenzialità.

Gestione dei mercati elettrici nei mercati liberalizzati è scritto per i non addetti ai lavori e, quindi, rivolto essenzialmente agli studenti, di Ingegneria e non. Non si esclude tuttavia che esso possa suscitare l'interesse di quanti già operano nel campo.

Indice: 1. Il sistema dell'energia elettrica e le caratteristiche del servizio; 2. Alcuni approfondimenti di carattere tecnico-economico; 3. Il servizio elettrico e il mercato monopolistico; 4. Dal monopolio alla concorrenza; 5. Il processo di liberalizzazione in Europa e in Italia; 6. I mercati elettrici; 7. Il mercato organizzato dei servizi primari; 8. Il mercato dei servizi primari e la rete; 9. Il mercato organizzato dei servizi ausiliari; 10. La gestione del rischio nei mercati elettrici; 11. Il potere di mercato; 12. A che punto siamo in Europa.



Emilio Esposito Antonio Falconio

Il declino del sistema bancario meridionale

Il caso del Banco di Napoli

Presentazione

Guido Trombetti Adriano Giannola

Enzo Giustino Alfonso Ruffo

ISBN 978-88-495-1815-3

pp. 240; 2009; Euro 25,00

Il Pur trattando dello smantellamento del sistema bancario meridionale e, nello specifico, del Banco di Napoli, questo testo contiene una serie di documenti, di osservazioni e di implicazioni che possono aiutare nello studio dell'evoluzione del sistema socioeconomico meridionale degli anni '90.

I contenuti e l'articolazione rendono questo testo in grado di soddisfare un'ampia gamma di esigenze di soggetti diversi: ricercatori, studenti, imprenditori, manager, sindacalisti e rappresentanti delle Istituzioni.

Il declino del sistema bancario meridionale si rivolge anche a tutti i curiosi, interessati a capire alcuni degli aspetti, ancora oscuri, delle complesse vicende che hanno portato alla sparizione di quasi tutte le banche del Sud, contribuendo non poco alla "desertificazione" del Mezzogiorno d'Italia..

Indice: 1. Il sistema bancario italiano e la specificità del Mezzogiorno; 2. Il Banco di Napoli: cenni storici; 3. Il Banco di Napoli: gli anni che precedono la crisi; 4. Il Banco di Napoli: la crisi; 5. 4. Il Banco di Napoli: la scomparsa; 6. In luogo delle conclusioni

Federico Rossi

Energia: quale futuro?

ISBN 978-88-495-2232-7
pp. 496; 2011; Euro 35,00

Il testo si sofferma sulla nuova transizione energetica, delineando i contorni della grande sfida planetaria che ci attende: come creare le condizioni per un sistema energetico più sicuro e a più basso contenuto di carbonio senza compromettere o frenare lo sviluppo economico di tutti i paesi del mondo. Una sfida, dagli esiti incerti, che può essere vinta solo se si riescono ad affermare un grande senso di responsabilità collettiva e un forte spirito di solidarietà.

Il tema, di grande attualità, è trattato in tutti i suoi numerosi aspetti, secondo un approccio interdisciplinare fortemente integrato, l'unico approccio che porta a bandire quelle posizioni unilaterali e asistematiche che non danno alcun contributo costruttivo al necessario dibattito.

Energia: quale futuro? è rivolto essenzialmente agli studenti, ma si ritiene possa essere utile anche a quanti già operano nel campo e suscitare l'interesse di tutti coloro che seguono, con passione, temi che possono condizionare il nostro futuro.

Indice: 1. Energia: forme e fonti; 2. I sistemi dell'energia e i loro bilanci; 3. Richiami di alcune tecnologie per la produzione del calore e dell'elettricità; 4. Energia e sviluppo; 5. La sicurezza energetica; 6. Energia e ambiente; 7. Energia e mercati liberalizzati; 8. Valutazione economico-finanziaria dei progetti di investimento; 9. Quali politiche per l'energia; 10. La governance multilivello nelle politiche dell'energia; 11. Accordi internazionali: il protocollo di Kyoto; 12. L'energia e l'Europa; 13. L'energia e l'Italia; 14. L'energia, le Regioni e i territori.



Mario Raffa (a cura di)
**Napoli, Innovazione
 e Sviluppo**
 Cronaca di una sfida

ISBN 978-88-495-2286-0
 pp. 192; 2011; Euro 13,00

Napoli Innovazione e sviluppo. Cronaca di una sfida è un libro che vuole raccontare il lavoro di squadra fatto negli anni 2008-2011 dall'Assessorato allo Sviluppo di Palazzo S. Giacomo.

Può essere in qualche misura utile agli attuali Amministratori, ai Consiglieri comunali, a tutte le persone impegnate nella Pubblica Amministrazione, siano essi semplici dipendenti, funzionari o dirigenti.

Può aiutare a farsi un quadro sui diversi settori e può servire per rileggere l'esperienza fatta; può essere utile ai cittadini che amano documentarsi e partecipare alle decisioni che riguardano la vita della città; può interessare agli studenti universitari per farsi un'idea concreta di cosa significhi svolgere il ruolo di Amministratore in un Ente locale.

Il libro può essere utile, infine, a tutti quelli che si occupano di innovazione e cambiamento delle organizzazioni complesse e che sono impegnati nella gestione delle organizzazioni pubbliche e/o private.



Achille Caldara Franco Garofalo Incubazione di spin-off ad alta tecnologia

L'esperienza di INCIPIT Campania

ISBN 978-88-495-2597-7
pp. 144; 2013; Euro 14,00

Questo volume descrive le esperienze di incubazione di spin-off ad alta tecnologia in due Università campane, un grande Ateneo tra i più antichi d'Italia (l'Università degli Studi di Napoli Federico II) e un piccolo e dinamico Ateneo di recente costituzione (l'Università del Sannio). In esso si offre una sintesi delle attività svolte e delle risorse impegnate, delle difficoltà incontrate e dei risultati conseguiti – misurati attraverso indicatori quantitativi standardizzati – del progetto denominato INCIPIT Campania, finalizzato all'erogazione di servizi di pre-incubazione per la creazione di spin-off di ricerca e l'avvio di attività imprenditoriali science based.

La sua lettura può essere di interesse per coloro che si avviano ad organizzare e realizzare attività d'incubazione d'impresa ed anche per i mediatori dell'innovazione, impegnati a facilitare il trasferimento tecnologico e la creazione di nuova impresa. correttamente.

Indice: 1. Gli incubatori d'impresa; 2. L'offerta d'incubazione di impresa nella Regione Campania; 3. Articolazione del progetto INCIPIT Campania, i suoi scopi e gli obiettivi raggiunti; 4. Azione A: Predisposizione di studi di fattibilità tecnica, economica e finanziaria; 5. Azione B: Realizzazione di infrastrutture; 6. Azione C: Assistenza, anche finanziaria; 7. Azione D: Attività di valutazione tecnologica dei progetti; 8. Azione E: Attività di formazione per le nuove tecnologie; 9. Progetto INCIPIT Campania, criticità riscontrate e risultati ottenuti.



Bruno Iaccarino

Le categorie del sapere per la realizzazione di un Business Plan

ISBN 978-88-495-2645-5
pp. 352; 2013; Euro 24,00

L'interesse sull'uso del business plan è in forte crescita. Il testo si sofferma sulle categorie del sapere che necessitano ad un progetto d'impresa e risponde ad alcune domande: Come e perché nasce una impresa? Cosa fa l'imprenditore per difendere ciò che ha creato? Le fondamenta di queste risposte sono: la teoria del valore, la misura del valore, il ROI e ROE analitici. Un esempio di business plan, in italiano ed in inglese, ed un laboratorio completano il testo e consentono di verificare i risultati operativi ed evitare errori gestionali e strategici.

Le categorie del sapere per la realizzazione di un Business Plan è utile ai manager ed agli imprenditori delle piccole e medie aziende che vogliono conoscere il peso delle decisioni strategiche sulla struttura e sui rendimenti aziendali, a chi gestisce gli incubatori che devono tutelare la nascita di nuove imprese, al mondo dell'università e delle scuole superiori. A tutti quelli che fanno didattica aziendale, alle software house che creano programmi di supporto alle decisioni aziendali e a tutti i cultori dell'imprenditorialità.

Indice: 1. Il Business Plan; 2. Cosa fa una impresa una volta che è nata?; 3. Gli indicatori degli scenari; 4. L'impresa come sistema produttivo; 5. Il marketing e l'analisi della concorrenza; 6. La teoria del valore; 7. Considerazioni sulla misura del valore; 8. La nuova struttura di alcuni indicatori di valore; 9. Lo sviluppo dimensionale e l'overtrading; 10. La disuguaglianza monetaria e le politiche della liquidità; 11. Il format del Business Plan; 12. Laboratorio; 13. La ricerca della coerenza nella costruzione dei bilanci prospettici.



Antonella Batà
Diritto per l'impresa

ISBN 978-88-495-35518
pp. 368; 2018; Euro 30,00

Diritto per l'impresa è uno strumento operativo di conoscenza di base delle norme che regolano l'attività imprenditoriale. Lo sforzo è quello di fornire un approccio concreto e operativo partendo da una visione interdisciplinare e attenta alle dinamiche sociali, oltreché economiche. Al centro, le più importanti novità introdotte dal legislatore negli ultimi anni: lo Small Business Act, lo Statuto delle imprese, l'impresa start up innovativa, la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, la Responsabilità Sociale d'Impresa.

Il volume è destinato in particolare agli studenti dei Corsi di laurea in Ingegneria gestionale, ma può costituire un utile strumento di consultazione per tutti gli studenti del settore industriale e per coloro che svolgono la propria attività professionale nel contesto imprenditoriale.

Indice: 1. Concetti introduttivi; 2. Le obbligazioni e i contratti; 3. L'imprenditore e l'impresa; 4. L'impresa collettiva: le società; 5. Le aggregazioni di imprese; 6. L'azienda; 7. L'impresa ed il mercato; 8. La contrattazione di impresa.



Michele Raffa

Energia è Sviluppo

Fare impresa salvando la terra

ISBN 978-88-495-2958-6
pp. 160; 2015; Euro 14,00

L'energia elettrica è una componente fondamentale per la nostra società; la sua produzione è un'attività imprenditoriale che ha un mercato interessante per chi decide di investirvi. Oggi, i continui incrementi di domanda, la minore disponibilità di combustibili fossili e la necessità di sviluppare le reti di trasmissione, suggeriscono di andare verso una generazione diffusa dell'energia, utilizzando le fonti rinnovabili e le nuove tecnologie smart. Ciò apre il mercato della produzione e distribuzione dell'energia ai piccoli e medi imprenditori locali, diffondendo la ricchezza generata da tanti investimenti e allargando la base dei possibili investitori.

Energia è Sviluppo propone modelli e strumenti che consentono agli attori locali (amministratori, imprenditori, cittadini) di progettare e realizzare lo sviluppo del proprio territorio, e di cogliere le opportunità economiche legate alla produzione e distribuzione di energia.

Indice: 1. Creazione di impresa e sviluppo locale; 2. La produzione di energia da FER e gli attori dello sviluppo locale autosostenibile; 3. Esperienze e progetti.



Vincenzo Raffa

Generazione di energia distribuita e comunità energetiche

Il caso di Roseto Valfortore

ISBN 978-88-495-4127-4
pp. 132; 2020; Euro 15,00

La presenza di risorse naturali rinnovabili, localizzate prevalentemente in territori marginali, montani e rurali, rappresenta l'opportunità imprenditoriale che istituzioni locali, cittadini ed imprese hanno per la creazione di comunità energetiche. A differenza del passato che ha visto le imprese extra territoriali investire sullo sviluppo delle energie rinnovabili, oggi il territorio e i suoi abitanti devono investire direttamente nella realizzazione degli impianti costituendo una comunità energetica.

Generazione di energia distribuita e comunità energetiche presenta il caso di Roseto Valfortore e propone un modello di sviluppo in grado di sostenere l'economia locale creando ricchezza nel territorio e uno sviluppo auto sostenibile. Il volume è rivolto a imprenditori, manager, studenti ed esponenti di Istituzioni che vogliono approfondire un tema sempre più centrale per lo sviluppo locale sostenibile.

Indice: 1. La comunità energetica ed i suoi componenti; 2. Strumenti tecnologici e finanziari per costruire la comunità energetica; 3. Una comunità energetica in divenire: il caso Roseto Valfortore.



Questo volume è stato impresso
nel mese di aprile dell'anno 2021
per le Edizioni Scientifiche Italiane SpA, Napoli
Stampato in Italia / Printed in Italy

Per informazioni ed acquisti

Edizioni Scientifiche Italiane - via Chiatamone, 7 - 80121 Napoli
Tel. 0817645443 - Fax 0817646477
Internet: www.edizioniesi.it



INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE

La *Collana di Ingegneria Economico-Gestionale* raccoglie lavori di autori italiani e stranieri che mirano a fornire una serie di approcci metodologici e strumenti operativi al management impegnato nelle trasformazioni tecnologiche, organizzative e gestionali delle imprese.

Non si è imprenditori per nascita, né il titolo si consegue con una laurea. Si diventa imprenditori coltivando i propri talenti, accrescendo capacità e competenze, superando i propri limiti.

Il mestiere di Fare Impresa è indirizzato a chi sta già lavorando o sta studiando e vorrebbe Fare Impresa. Una lettura rapida consente di acquisire gli elementi per valutare e capire il proprio grado di potenziale imprenditore. Scorrevole come un racconto richiede poche ore di lettura per avere un quadro sul profilo dell'imprenditore, sul rapporto con i soci e sulla finanza per la nuova impresa. Il volume è rivolto al mondo della scuola e dell'università, agli imprenditori che vogliono innovare e a tutti i potenziali neo-imprenditori. Studiosi di organizzazione, giornalisti, operatori di media e siti Web, possono trovare esempi e storytelling che illustrano l'evoluzione del Fare Impresa.

Mario Raffa, già professore ordinario di Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università di Napoli Federico II, è delegato per l'Ateneo Federiciano nel Direttivo nazionale di PNICube.

Michele Raffa, dottore commercialista, è consulente in creazione e start-up di imprese e in progetti di sviluppo locale auto sostenibile. Negli ultimi anni, come imprenditore, ha costituito alcune società operanti nei settori della generazione di energia da fonti rinnovabili. Già docente a contratto presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II, attualmente è docente a contratto di Laboratorio di imprenditorialità e start-up presso l'Università degli Studi di Napoli Suor Orsola Benincasa.

Questo volume, sprovvisto del tagliando a fronte, è da considerarsi copia saggio gratuito, esente da IVA (art. 2 c. 3 lett. d. DPR 633/72)

€ 20,00

ISBN 978-88-495-2286-0



MICHELE RAFFA
Il mestiere di Fare Impresa
ESI