

A blurred, circular photograph of a crowd of people walking, likely in a public space or market. The image is out of focus, showing the backs and sides of several individuals in various clothing colors like brown, black, and light green. The background is bright and indistinct.

Guida alla creazione d'impresa e al lavoro autonomo

a cura di Rossana Fodri



Camera di Commercio
Pavia





PAVIAFORM - Azienda Speciale
della Camera di Commercio di Pavia
Via Mentana 27 - 27100 Pavia
Tel. 0382 393271 - Fax 0382 393270

E-mail: paviaform@pv.camcom.it

www.pv.camcom.it

Guida alla creazione d'impresa e al lavoro autonomo

a cura di Rossana Fodri



Camera di Commercio
Pavia

Progetto editoriale:

Paviaform, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Pavia

Supervisione generale:

Loredana Crotti

Cinzia Bargelli

Vanessa Biffi

Testi a cura di:

Rossana Fodri

Testimonianze a cura di:

Testimonianza 1 - Giorgio Grana

Testimonianza 2 - Christian Guiati

Testimonianza 3 - Piercarlo Cuccia

Progetto grafico a cura di:

Tipografia PI-ME Editrice Srl

Si ringraziano i Dottori Commercialisti Mara Fodri e Giulio Giacometti per la supervisione tecnica dei capitoli I, III e IV

Profili autori

Rossana Fodri ha lavorato nel primo decennio di carriera in ambito marketing, comunicazione e vendite presso aziende multinazionali. I settori in cui ha operato sono editoria, agroalimentare e information technology. A questa esperienza, ha affiancato un Executive MBA presso la SDA Bocconi e un Master in marketing e comunicazione.

A partire dal 2002, è libero professionista: si occupa di consulenza alle piccole imprese nelle aree della strategia, del marketing e delle vendite, di gestione progetti complessi e di formazione. Dal 2005 è docente di Tecniche per la gestione del lavoro autonomo presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Pavia.

Piercarlo Cuccia, dottore commercialista e Executive MBA presso SDA Bocconi, si occupa da più di 10 anni di consulenza direzionale e formazione a favore di PMI, con particolare riferimento alla aree della strategia e sviluppo dell'impresa, della progettazione di start-up, della valutazione aziendale e finanza d'impresa.

Giorgio Grana, Executive MBA Sda Bocconi, quindici anni di esperienza commerciale in multinazionali operanti nel settore B2B nel campo degli ingredienti per l'industria alimentare. Ad oggi responsabile commerciale del mercato sud europeo per una divisione del gruppo chimico inglese ICI.

Christian Guiati, è amministratore delegato di Asigroup SpA, specializzata nel proporre alle imprese soluzioni per la stampa e la gestione dei documenti e nell'offrire servizi di progettazione, assistenza e formazione. Executive MBA presso SDA Bocconi, Guiati è stato responsabile marketing di Canon Italia per i prodotti hardware e i servizi professionali per le aziende. Prima di Canon ha lavorato alla Video Technology Research e alla Shs Multimedia.

PRESENTAZIONE

Il segnale strutturalmente più significativo dell'economia di questi anni è la continua crescita di nuove imprese.

Quasi sempre sono imprese piccole, anzi piccolissime, ma la permanente tendenza alla loro moltiplicazione non può che assicurare, perché crea opportunità di occupazione e di sviluppo futuro. Non solo. In alcuni casi favorisce l'inserimento di imprenditori extracomunitari - con positive ricadute anche sui processi di integrazione sociale - e attiva favorevoli occasioni per far emergere potenziali talenti e diffondere nuove tecnologie.

Sono imprese che scommettono su propri saperi e conoscenze tecniche, determinate a sfruttare ogni opportunità, scegliendo mestieri tradizionali o avventurandosi in settori di nicchia.

Per vincere la sfida del mercato e creare imprese solide e di successo, però, le conoscenze tecniche - da sole - non bastano.

Anche l'imprenditore è un mestiere che si impara. E contribuire a sviluppare e diffondere nel territorio questa speciale competenza fa parte di un tracciato istituzionale ormai consolidato e condiviso da tutto il sistema camerale.

La Camera di Commercio di Pavia, nei vari anni dedicati a sostenere la creazione di impresa - oltre venti, di cui tredici attraverso il Punto Nuova Impresa di Paviaform - ha incontrato migliaia di aspiranti imprenditori e ne ha accompagnati molti, attraverso attività di assistenza e orientamento, al traguardo operativo; ha realizzato per loro decine di corsi, ha sollecitato e incentivato la diffusione dello spirito imprenditoriale nelle donne e nei giovani, attraverso specifici sostegni finanziari e progetti dedicati; ha costruito proficui scambi di esperienze fra sistema scolastico e sistema produttivo attraverso percorsi di alternanza scuola-lavoro.

La lunga esperienza ha aiutato la Camera a identificare caratteristiche, fragilità ed esigenze di chi aspira ad intraprendere una attività in proprio: determinante è il supporto nella valutazione dell'idea di impresa, nell'individuazione del mercato potenziale e nel posizionamento competitivo, nella corretta determinazione delle risorse umane e finanziarie necessarie alla realizzazione del progetto.

È in questa prospettiva che si pone la finalità di questo volume, dedicato a chi vuole provare a inventare la propria attività, a rischiare in proprio, a scegliere una strada non prevedibile né da altri programmata, ma che può dare grandi soddisfazioni a chiunque - giovane o meno, laureato o meno - desideri sperimentare i propri talenti e la propria capacità di creare qualcosa di nuovo. Incoraggiare la voglia di impresa e di nuovo è la migliore garanzia per un futuro di crescita economica e di benessere sociale.

IL PRESIDENTE
DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PAVIA
Piero Mossi



INDICE

Presentazione	3
Capitolo I - Il mercato del lavoro. Perché parlare, oggi, di lavoro autonomo?	7
Introduzione	7
"Mettersi in proprio", "lavoro autonomo", "attività di impresa"	7
Attività di impresa.....	9
Lavoro autonomo	9
Capitolo II - Il panorama imprenditoriale italiano: la pmi	26
Introduzione	26
Lettura dei dati statistici relativi al sistema imprenditoriale italiano.	26
Il panorama imprenditoriale lombardo.....	27
La demografia imprenditoriale della provincia di Pavia.....	30
Capitolo III - La scelta alla via dell'imprenditorialità.....	34
Introduzione: L'imprenditore	34
Abbiamo le caratteristiche per diventare imprenditori?	37
Le diverse forme giuridiche.....	38
Le principali spese di costituzione.....	45
Adempimenti obbligatori	47
Capitolo IV - Il business plan: l'illustrazione del progetto imprenditoriale	50
Cos'è e a che cosa serve	50
La struttura del business plan	51
Perché redigere il business plan	52
Gli errori da evitare.....	52
Il processo di realizzazione del business plan	53
Capitolo V - Il cliente.....	75
Introduzione	75
Come faccio a trovare i clienti?.....	75
Come raggiungere i potenziali clienti?.....	83
Come posso gestire i clienti?	84

Capitolo VI - Il consulente: grandi servizi per piccole imprese.....	90
Introduzione	90
Chi è il consulente della piccola e micro-impresa	91
Il progetto di consulenza: come si struttura	93
Un esempio di contratto di consulenza	95
Offrire il servizio di consulenza: il marketing dei servizi.....	97
Cap. VII - Curriculum vitae e lettera di motivazione	102
Introduzione	102
Le informazioni utili.....	112
I canali per la ricerca del lavoro.....	103
Appendice I - Fogli di lavoro per la costruzione di un Business Plan	118
Appendice II - Testimonianze.....	128
Testimonianza 1 - L'imprenditore visto dal dipendente	138
Testimonianza 2 - La gestione delle vendite complesse	132
Testimonianza 3 - La consulenza alle piccole imprese - un'esperienza sul campo	139
Appendice III - Sintesi di alcuni siti interessanti	146
Bibliografia	151

Capitolo I - Il mercato del lavoro. Perché parlare, oggi, di lavoro autonomo?

“Un tempo gli operai [...]

Coltivavano un onore assoluto come si addice a un onore. La gamba di una sedia doveva essere ben fatta. Era naturale, era inteso, era un primato. Non occorre che fosse ben fatta per il salario, o in modo proporzionale al salario. [...] Doveva essere ben fatta di per sé, in sé, nella sua stessa natura. Una tradizione venuta, risalita dal profondo della razza, una storia, un assoluto, un onore esigevano che quella gamba di sedia fosse ben fatta. E ogni parte della sedia che non si vedeva era lavorata con la medesima perfezione delle parti che si vedevano, secondo lo stesso principio delle cattedrali”.

C. Peguy, Il denaro

Introduzione

Studi statistici, analisi sociali, quotidiani, trattano di continuo dei lavoratori autonomi. La Camera di Commercio, che ha anche tra i suoi obiettivi la promozione dell'autoimprenditorialità, non può non cogliere l'importanza del fattore "autonomia lavorativa" e tracciare alcune linee di analisi.

Ma perché si parla di questo fenomeno?

Oggi, a differenza del passato, le società ricorrono sempre più a contratti flessibili. Insomma, il lavoro di oggi ci porta a riconoscere l'importanza del fattore autonomia e, più in generale, del fattore imprenditività, da intendersi come capacità di lavorare per obiettivi, autopromuoversi, negoziare, ecc.

“Mettersi in proprio”, “lavoro autonomo”, “attività di impresa”

Cosa significa esattamente lavoro autonomo? E quali sono le differenze rispetto all'essere "imprenditore"? Espressioni come "lavoro autonomo", "mettersi in proprio", "creare un'impresa", meritano un po' di approfondimento.

In realtà, **mettersi in proprio** è un'espressione più generale rispetto alle altre, che può significare tanto lo svolgimento di un lavoro autonomo, quanto la creazione di impresa.

La vera differenza sta, invece nelle espressioni **“attività di lavoro autonomo”** e **“attività di impresa”**. Nel lavoro autonomo, il lavoratore impiega la propria professionalità e il proprio tempo. Nell'attività di impresa invece, l'imprenditore è chiamato soprattutto ad organizzare le risorse (economiche, umane, tecnologiche).

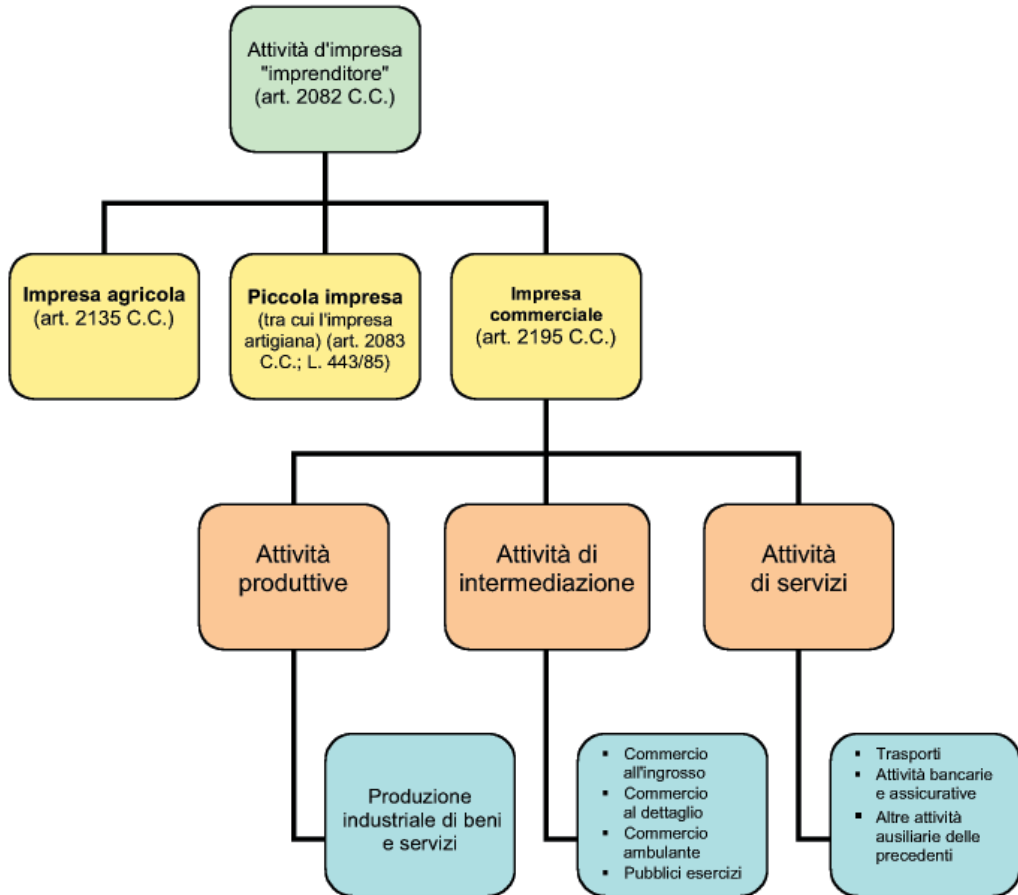
Ma, quali allora, nello specifico operativo, gli “ingredienti” che costituiscono l’imprenditorialità, cioè il mettersi in proprio? A partire da una ricerca condotta dai consulenti Pietro Gennaro e Giuseppe Scifo e pubblicata sul sito www.jobtel.it¹, segnaliamo alcuni degli aspetti a cui l’imprenditore deve prestare attenzione:

- L’esplicitazione della “**missione**” dell’impresa, cioè della filosofia portante per la quale l’impresa stessa viene costituita (ad esempio per lo stilista Valentino «creare bellezza»). Si tratta di aver chiaro il focus verso il quale concentrare i propri sforzi al fine di non disperdere le risorse già scarse in rivoli secondari;
- la capacità di cogliere i **mutamenti di scenario** e i **tempi** nei quali rendere operative le **scelte strategiche**; in questo le piccole aziende hanno il vantaggio di essere più **flessibili** rispetto alle grandi strutture e di essere in grado di modificare rapidamente il prodotto/servizio, i modi e i tempi di lavoro;
- la capacità di reperire **risorse finanziarie** e quella di gestire i rapporti con gli interlocutori istituzionali;
- la scelta delle **risorse umane** giuste. Nella piccola impresa difficile è, comunque, trattenere le risorse che, una volta appreso il lavoro, o decidono di mettersi in proprio (facendo concorrenza al vecchio titolare), oppure, di inserirsi in contesti aziendali di medie o grandi dimensioni;
- la capacità di **soddisfare i bisogni dei clienti**, ascoltandoli, comprendendoli e accontentandoli;
- il «aiuto» per il reperimento di **nuove idee** e nuove tecnologie;
- la capacità di produrre beni e servizi in **maniera efficiente** e l’utilizzo di sistemi di **controllo dei risultati**;
- ... non dimentichiamolo, un po’ di **propensione al rischio** e la possibilità di investire capitale proprio.



¹ www.jobtel.it/biblioteca_mondoimprese.aspx?action=tema&idtema=7570&idmacro=11&idmacro2=148&descr=L'imprenditore#id24039.

Attività di impresa²



Lavoro autonomo

"È lavoratore autonomo colui che si obbliga a compiere verso un corrispettivo, un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente" (art. 2222 C. C.). Le caratteristiche che per il Codice civile contraddistinguono il lavoratore autonomo, sono:

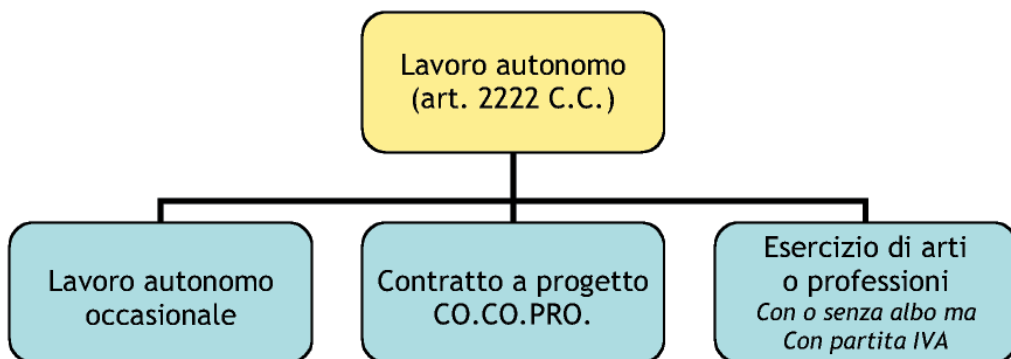
- 1. autonomia:** a differenza del lavoro dipendente, il soggetto svolge la propria attività senza vincoli di subordinazione nei confronti del committente, decidendo i tempi, le modalità e i mezzi necessari per il compimento dell'opera, nel rispetto degli obiettivi concordati con

² Grafico tratto da: *Mettersi in proprio. Ecco come riuscirci*. Unioncamere, 2004.

l'azienda. Il lavoratore autonomo può ricorrere a una propria ed autonoma organizzazione del lavoro nell'esecuzione dell'opera o del servizio e, di conseguenza, deve sopportare il rischio inerente al risultato;

2. **natura non imprenditoriale** del lavoro. Il lavoratore autonomo investe soprattutto nel proprio lavoro, anziché in capitali e nell'organizzazione di risorse.

Alcune tipologie di lavoro autonomo



Lavoro autonomo occasionale

Secondo la nuova definizione data dalla legge Biagi del 2003³, le attività di lavoro autonomo svolte in modo occasionale, cioè saltuariamente, senza vincolo di subordinazione e senza organizzazione di mezzi⁴, devono avere una durata complessiva non superiore ai 30 giorni nel corso dell'anno solare per un compenso non superiore ai cinquemila euro con lo stesso committente.

Il lavoro autonomo occasionale è caratterizzato dall'assenza di coordinamento con il committente e di continuità nelle prestazioni.

³ Dlgs 276/2003.

⁴ Art. 67 comma 1 lett. l).

Esempio di incarico di lavoro autonomo occasionale⁵

INCARICO DI COLLABORAZIONE OCCASIONALE

TRA

La _____, con sede in _____, in persona del legale rapp.te
_____ p.t. _____ cod. fisc. (committente)

E

Il (collaboratore) _____

1. La committente conferisce incarico al _____ - il quale accetta di prestare la propria attività di collaborazione occasionale avente per oggetto _____;
2. Il _____ si impegna a prestare la propria attività in forma di collaborazione occasionale, senza alcun vincolo di subordinazione, secondo le modalità e le richieste che saranno lui avanzate dagli organi direttivi della società, nei limiti e con le modalità del presente contratto;
3. La prestazione avrà inizio con il giorno _____ per terminare inderogabilmente il giorno _____;
4. Il corrispettivo della prestazione viene stabilito forfetariamente in nette € _____. Tale somma dovrà essere corrisposta posticipatamente al termine del contratto, sarà facoltà delle parti, se la prestazione è di durata superiore al mese, di prevedere la corresponsione di acconti. Nel corrispettivo sopra determinato non si intendono comprese tutte le spese inerenti e conseguenti la prestazione stessa. Il Committente si impegna a versare quanto di sua competenza stabilito dalle normative in essere e da eventuali accordi collettivi;
6. Il committente si impegna a non revocare unilateralmente il presente contratto, se non in caso di grave inadempimento che renda non perseguibile il rapporto fiduciario instaurato. In ogni caso il recesso deve essere comunicato con preavviso di almeno dieci giorni a mezzo raccomandata. Il Collaboratore potrà sempre, se lo ritiene opportuno, far pervenire le proprie osservazioni e contestazioni entro cinque giorni dal ricevimento del preavviso;
7. Controversie. Per tutte le controversie che potrebbero sorgere relativamente all'interpretazione del presente contratto, ovvero alla sua applicazione, si espleterà un tentativo di conciliazione presso la direzione Provinciale del Lavoro di _____;
8. Per tutto quanto non previsto nel presente contratto si intendono qui riportate le norme vigenti in materia purché non in contrasto con quanto qui previsto;
9. Tutte le clausole del presente atto sono da intendersi essenziali ed inderogabili, talché l'inosservanza di anche una sola di esse produrrà ipso iure la risoluzione del contratto, con obbligo del risarcimento dei danni a carico della parte che si sarà resa inadempiente.

Letto, confermato e sottoscritto

⁵ L'esempio è stato tratto da GIOVANI - IMPRESA, Servizio di orientamento e informazione per la diffusione della cultura imprenditoriale, Formaper, 2002.

Esempio di lettera di incarico per lavoro occasionale

Egr. _____

OGGETTO: LETTERA DI INCARICO PER L'ESPLETAMENTO DI PRESTAZIONI DI LAVORO AUTONOMO OCCASIONALE

Con la presente conferiamo l'incarico a _____
nato/a a _____ e residente a _____
in Via _____ codice fiscale _____
per l'espletamento di prestazioni di lavoro autonomo occasionale.

- 1) Oggetto della prestazione
Servizi di _____.
- 2) Durata
L'incarico oggetto della presente decorre dal _____ al _____ senza alcuna possibilità di proroga.
- 3) Compenso
Il compenso per l'esecuzione dell'incarico è stabilito come da allegato "A".
Il compenso è comprensivo di ogni onere e spesa relativo allo stesso, salvo eccezioni.
Tale compenso consentirà di avvalersi della sua prestazione senza alcun carattere di rapporto di impiego e, quindi, senza vincoli di orario e di dipendenza gerarchica.
Il compenso deve intendersi al lordo della ritenuta di acconto (IRPEF).
Il compenso non sarà assoggettato ad IVA in quanto ci avete dichiarato di svolgere questa attività occasionalmente.
- 4) Pagamento
Il pagamento delle prestazioni avverrà dopo presentazione della nota compenso.
- 5) Responsabilità
La responsabilità per la prestazione dell'opera professionale è a suo esclusivo carico. Lei svolgerà le prestazioni previste dal presente incarico nel rispetto delle norme civilistiche, previdenziali, assicurative ed infortunistiche. A tal fine Lei si impegna a gestire a proprio rischio tutti gli impegni conseguenti all'incarico conferitole da _____.
Con l'accettazione del presente incarico, Lei si impegna, fra l'altro, a mantenere il segreto più scrupoloso su qualsiasi notizia dovesse conoscere in occasione dell'attività svolta per la nostra società.
- 7) Risoluzione
_____ avrà diritto di risolvere il contratto con effetto immediato nel caso di violazione da parte sua di una qualsiasi delle clausole del presente contratto.

Con i migliori saluti

Per integrale accettazione
ed accordo sul contenuto
della presente

.....

Dr. _____

.....

ALLEGATO "A"

In riferimento alla lettera d'incarico per _____ di seguito sono elencati i compensi concordati:

- Attività xxx _____ città e comuni limitrofi € _____
- Attività yyy € _____

Altre condizioni non comprese nella lista sopra riportata, verranno discusse e concordate volta per volta.

Cordiali saluti.

Il lavoro occasionale dal punto di vista fiscale e previdenziale:

- ⇒ non richiede l'apertura della partita IVA;
- ⇒ è assoggettato alla ritenuta d'acconto IRPEF del 20%;
- ⇒ non richiede iscrizioni o versamenti previdenziali per compensi annui inferiori ai cinquemila euro. Scatta tuttavia l'obbligo di iscrizione alla gestione separata INPS nel caso in cui il reddito annuo sia superiore a tale cifra.

Contratto a progetto (CO.CO.PRO)

Sulla base dei dati riportati nel rapporto annuale INPS relativo alle collaborazioni coordinate continuative⁶ in vigore fino al 2003 (dal 2003 diventate CO.CO.PRO., cioè collaborazioni a progetto) l'inquadramento contrattuale relativo agli oltre **400.000 lavoratori parasubordinati** presenta le seguenti caratteristiche:

- sono soprattutto **donne**;
- sono principalmente presenti nel nord-ovest, anche se il Sud sta crescendo in termini di numerosità;
- operano prevalentemente nei **servizi alle imprese**;
- la maggior parte lavora per una sola azienda (monocommittenza), **situazione che fa pensare alla necessità - per il lavoratore e il committente - di trovare delle forme di stabilità nel rapporto.**

Per la provincia di Pavia, i dati Excelsior di Unioncamere relativi alle figure professionali richieste dalle aziende, indicano una diminuzione delle assunzioni a tempo indeterminato da parte delle imprese e un aumento della quota di assunzioni con contratti a tempo determinato⁷. I manager pavesi infatti dimostrano di preferire forme di collaborazione più flessibili con il 46% di contratti a tempo determinato, contro il 61% di 3 anni fa. Le richieste di lavoro part-ti-

⁶ A sua volta il rapporto desume i dati da una ricerca presentata dall'ISTAT nella primavera 2005 e basata su informazioni provenienti dalla Rilevazione continua sulla forza lavoro, una indagine riferita a tutti e 4 i trimestri 2004.

⁷ Dati riferiti al 2006.

me tendono a stabilizzarsi, mentre assistiamo all'aumentare dei contratti di apprendistato che dal 4% del 2005 sono saliti oggi al 13%. In calo invece il ricorso delle imprese ai collaboratori con un -2,3% rispetto al 2005. A preferire i CO.CO.PRO., sempre secondo le previsioni Excelsior, sono poi le imprese dei servizi, soprattutto nei settori dell'informatica e delle telecomunicazioni.

Sotto il profilo contrattuale, il lavoro a progetto - previsto dalla riforma del mercato del lavoro (legge Biagi) - va a regolamentare i vecchi contratti di collaborazione coordinata continuativa che hanno conosciuto, nel corso degli anni, una fortissima espansione. Le motivazioni dello sviluppo di queste forme contrattuali sono molteplici, fra cui la possibilità per le imprese di usufruire di vantaggi contrattuali e di flessibilità. A volte le collaborazioni coordinate continuative sono state utilizzate dalle imprese come modalità economicamente più vantaggiose rispetto a forme di lavoro di tipo subordinato; con la riforma del lavoro, tuttavia, hanno subito delle modifiche dal punto di vista del contratto e della tutela.

Il lavoro a progetto, regolato dalla legge di Riforma del 2003⁸, si inquadra tra quelle forme di impiego di **natura autonoma** che costituirebbero *"la nuova frontiera dell'occupazione in un mercato sempre più insofferente a vincoli giuridici e contrattuali"*.⁹ Questa forma contrattuale non instaura un rapporto di subordinazione tra datore di lavoro e lavoratore ma **stabilisce attività** (progetto, programma o parti di esso), **durata** e **corrispettivo retributivo** di una prestazione svolta da un lavoratore autonomo per conto di un committente. In base alla nuova legge¹⁰ i rapporti di collaborazione devono avere le seguenti caratteristiche:

1. devono essere riconducibili a **progetti specifici**, programmi di lavoro o fasi di esso determinati dal committente e realizzati in autonomia dal prestatore d'opera in funzione del risultato. Questo significa che il contratto di lavoro si risolve con l'esecuzione del progetto e/o del programma¹¹;
2. devono rispettare le modalità di **coordinamento** con l'organizzazione del committente;
3. devono essere **indipendenti dal tempo impiegato** per l'esecuzione dell'attività lavorativa.

Il contratto a progetto, inoltre, presenta i seguenti vincoli:

1. deve essere stipulato in **forma scritta**;
2. deve indicare i **contenuti dell'attività** nella quale viene coinvolto il lavoratore autonomo;

⁸ Decreto legislativo attuativo della legge 23 febbraio 2003 n° 30 (D.Lgs. 276/2003).

⁹ AA.VV., Compendio di Diritto del Lavoro, Simone, 2005, pag. 26.

¹⁰ Art. 62 del D.Lgs. 276/2003.

¹¹ In caso di gravidanza o malattia, si verifica la sospensione del rapporto.

3. deve contenere l'indicazione della **durata** del progetto/programma;
4. deve indicare il **corrispettivo economico**, i criteri per la sua determinazione, i tempi e le modalità del pagamento e dei rimborsi spese;
5. prevede una serie di **tutele** (malattia, infortunio, gravidanza).

È possibile stipulare contratti senza l'individuazione di un progetto nei seguenti casi:

- prestazioni occasionali;
- agenti e rappresentanti di commercio;
- professioni intellettuali;
- associazioni e società sportive dilettantistiche affiliate alle federazioni sportive nazionali, alle discipline sportive associate e agli Enti di promozione sportiva riconosciuti dal Coni;
- componenti di organi di amministrazione e controllo di società;
- partecipanti a collegi e commissioni;
- soggetti che percepiscono la pensione di vecchiaia;
- pubblica amministrazione.

In che cosa consiste il progetto o il programma di lavoro?

Il progetto è un'attività (accessoria o principale rispetto all'attività dell'impresa) ben identificabile e collegata a un risultato. Il programma, invece, non deve necessariamente essere collegato a un risultato finale. Esso può anche produrre un obiettivo solo parziale e destinato ad essere integrato da altre prestazioni lavorative.

Quanto dura il contratto a progetto?

La legge non prevede una durata massima del rapporto di lavoro a progetto. Può essere determinata in funzione delle caratteristiche del progetto stesso. In caso di malattia, infortunio o gravidanza il rapporto di lavoro viene sospeso - senza l'erogazione del corrispettivo economico - ma non si estingue.

Gravidanza, infortunio e malattia

Il rapporto di lavoro si sospende in caso di malattia o infortunio e durante la gravidanza; si sospende dunque l'erogazione del corrispettivo economico. Se la sospensione dal lavoro a causa di una malattia si protrae per un periodo superiore a un sesto della durata del contratto, o oltre 30 giorni, il datore di lavoro può recedere dal rapporto di lavoro. Durante la gravidanza il contratto si sospende, ma automaticamente viene prorogato per 180 giorni¹².

¹² Rispetto alle co. co. co. i criteri per accedere alla indennità di maternità non sono cambiati, restano quelli fissati dal DM 4 aprile 2002: ossia le collaboratrici iscritte alla gestione separata dell'INPS hanno diritto a una indennità per i due mesi antecedenti la data del parto e per i 3 mesi successivi. Sul piano assicurativo le norme per le lavoratrici a progetto sono equiparate a quelle per il lavoro dipendente, però le prime hanno diritto a un indennizzo non superiore all'80% del compenso.

Un esempio di contratto a progetto

CONTRATTO DI LAVORO A PROGETTO

Tra il signor _____ legale rappresentante della impresa (ditta, società, ecc.) con sede in _____ via _____, tel. _____ partita IVA (o codice fiscale) n. _____

E

Il signor _____ nato a _____ il _____ e residente a _____ via _____ codice fiscale _____

Premesso

Che il datore di lavoro committente come sopra indicato e rappresentato svolge l'attività di _____ ed è intenzionato a far svolgere un progetto (o programma di lavoro o fase di esso, individuato nell'allegato che fa parte integrante del presente contratto) ad un soggetto in possesso delle indispensabili conoscenze professionali da svolgere in assoluta autonomia;

Che il signor _____ risulta essere in possesso della professionalità necessaria;

Che il signor _____ intende accettare l'incarico propostogli;

Si conviene quanto segue

- a) il datore di lavoro committente come sopra indicato e rappresentato conferisce al lavoratore che accetta l'incarico destinato alla realizzazione della fase lavorativa (o progetto o programma di lavoro) quale risulta dal progetto allegato che va inteso quale parte integrante del presente contratto;
- b) il rapporto di lavoro è disciplinato dagli articoli contenuti nel Titolo VII (da 61 a 69) del D. L.vo n. 276/2003;
- c) il lavoratore svolgerà la propria attività in maniera del tutto autonoma, al di fuori di ogni vincolo predeterminato di orario e di presenza;
- d) il datore di lavoro committente come sopra indicato e rappresentato non eserciterà nei confronti del lavoratore alcun potere gerarchico e disciplinare tipico del rapporto di lavoro subordinato;
- e) il lavoratore presterà la propria attività in modo del tutto autonomo fornendo la propria professionalità;
- f) le parti convengono, nel rispetto dei principi contenuti nell'art. 61 del D. L.vo n. 276/2003, di valutare periodicamente (è preferibile, se possibile, individuare momenti di incontro) in un'ottica di coordinamento e nel rispetto dell'autonomia nell'esecuzione della prestazione, il lavoro svolto anche in relazione agli obiettivi alla base del progetto (o programma di lavoro, o fase di esso);
- g) la durata del progetto (o programma di lavoro o fase di esso) è di mesi _____ con decorrenza dal _____ e con scadenza il _____;

- h) il compenso è fissato in euro _____. Tale importo è corrisposto a cadenza (specificare il periodo e le modalità di pagamento) _____. Le parti convengono sul fatto che il compenso è stato individuato nel rispetto della previsione dell'art. 63 del D. L.vo n. 276/2003 il quale afferma che lo stesso tiene conto dei compensi normalmente corrisposti per analoghe prestazioni di lavoro autonomo nel luogo di esecuzione del rapporto e che è proporzionato alla quantità ed alla qualità del lavoro. Per quel che concerne la disciplina dei rimborsi spese (se sostenute) vanno presentate le note giustificative: se il lavoratore a progetto utilizza mezzi propri di spostamento finalizzati all'espletamento dell'incarico ricevuto, viene riconosciuto un rimborso chilometrico sulla base delle tariffe ACI;
- i) il lavoratore, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 64 del D.L.vo n. 276/2003 si impegna a non svolgere attività in concorrenza, né a diffondere notizie ed apprezzamenti attinenti ai programmi ed alla organizzazione di essi, né compiere, in qualsiasi modo, atti in pregiudizio delle attività del datore di lavoro come sopra indicato e rappresentato;
- j) il lavoratore ha diritto ad essere riconosciuto quale autore della eventuale invenzione fatta nello svolgimento del rapporto, con pieno richiamo alla statuizione prevista dall'art. 65 del D. L.vo n. 276/2003;
- k) per quel che riguarda le situazioni scaturenti da malattia, infortunio e gravidanza (se donna) si richiamano integralmente i contenuti dell'art. 66 del D. L.vo n. 276/2003;
- l) il datore di lavoro (committente) come sopra indicato e rappresentato comunica al lavoratore le (eventuali) misure per la tutela della salute e della sicurezza, nel pieno rispetto delle norme di garanzia previste dall'art. 66, comma 4, del D. L.vo n. 276/2003;
- m) il contratto di lavoro si risolve al momento della realizzazione del progetto (o del programma o fase di esso);
- n) le parti possono recedere prima della scadenza del termine per giusta causa o secondo le diverse modalità o causali, incluso il preavviso, da loro stabilite nel contratto individuale, così come previsto dall'art. 67, comma 2, del D. L.vo n. 276/2003;
- o) il lavoratore autorizza il datore di lavoro committente a trattare ed a comunicare a terzi i propri dati personali in relazione ai soli adempimenti normativi connessi con il presente contratto;
- p) il datore di lavoro committente come sopra indicato e rappresentato, provvede a trattenere dai compensi corrisposti le ritenute fiscali e previdenziali nei termini previsti dalla legislazione vigente;
- q) per eventuali controversie si fa esplicito riferimento alla previsione contenuta nell'art. 409 cpc, anche per quel che concerne la competenza territoriale.

Letto, confermato e sottoscritto

Luogo e data _____

Il datore di lavoro committente

Il lavoratore

PROGETTO ALLEGATO

Individuazione del progetto (o programma di lavoro o fase di esso)

Obiettivo

Mezzi e strumenti

Organizzazione e coordinamento

Il contratto a progetto dal punto di vista fiscale e previdenziale:

- ⇒ Non è necessaria l'apertura della partita IVA;
- ⇒ è necessaria l'iscrizione alla gestione separata dell'INPS e il versamento dei 2/3 a carico del datore di lavoro e di 1/3 a carico del lavoratore ai fini previdenziali;
- ⇒ deve essere presentata la dichiarazione dei redditi.

Esercizio di arti e professioni

“Si definiscono redditi di lavoro autonomo quelli che derivano dall'esercizio di arti e professioni. Per esercizio di arti e professioni si intende l'esercizio per professione abituale, ancorché non esclusiva, di attività di lavoro autonomo” [...], cioè di attività artistiche, intellettuali e di servizi.

I professionisti, dunque, si contraddistinguono per le seguenti caratteristiche:

1. natura intellettuale della prestazione;
2. discrezionalità nella messa in opera dell'attività;
3. remunerazione per la prestazione effettuata indipendentemente dal risultato conseguito.

Alcune professioni prevedono l'iscrizione ad un **albo** o un **ordine professionale** (notai, avvocati, commercialisti, ingegneri e architetti, consulenti del lavoro, veterinari, farmacisti, medici, ecc.)¹³. Per i liberi professionisti iscritti ad albo o ad ordine professionale, esistono enti che gestiscono forme obbligatorie di previdenza. Ma non tutti i lavoratori autonomi in possesso di partita IVA rientrano in ordini professionali. Esistono infatti anche i professionisti generici, consulenti che si iscrivono alla gestione separata dell'INPS per la previdenza (consulenti informatici, consulenti di marketing, ecc.). Sia i liberi professionisti iscritti a un ordine/albo, sia i professionisti o consulenti in possesso di partita IVA, non si iscrivono al Registro Imprese delle CCIAA¹⁴.



¹³ Si definiscono professioni protette, quelle per l'esercizio delle quali è richiesta l'iscrizione preventiva in albi, ordini, elenchi, subordinata di norma al superamento di un esame di stato. Professioni libere, invece, sono quelle per le quali non è richiesta alcuna iscrizione (artisti, consulenti, informatici, ecc.).

¹⁴ Relativamente agli oneri contributivi, per i professionisti - a differenza dei lavoratori a progetto - non opera il meccanismo della ripartizione. Essi hanno titolo ad addebitare al committente, in via definitiva, una percentuale pari al 4% dei corrispettivi lordi.

CONTRATTO DI CONSULENZA PROFESSIONALE

TRA

La, con sede in, in persona del legale rapp.te .. p.t.... cod. fisc. (committente)

E

Il (collaboratore).....

1. La committente conferisce incarico al - il quale accetta - di fornire la propria consulenza professionale in ordine al progetto (ovvero alla specifica attività, [...]);
2. Il ... si impegna a prestare la propria attività con professionalità e con la diligenza del buon padre di famiglia nei limiti e con le modalità del presente contratto;
3. La prestazione avrà inizio con il giorno e terminerà alla conclusione dell'attività (ovvero ... il giorno ...). Il presente incarico potrà essere rinnovato;
4. Il corrispettivo della prestazione viene stabilito forfetariamente in nette €. Tale somma dovrà essere corrisposta posticipatamente al termine del contratto, sarà facoltà delle parti se la prestazione è di durata superiore al mese di prevedere la corresponsione di acconti. Nel corrispettivo sopra determinato non si intendono comprese tutte le spese inerenti e conseguenti la prestazione stessa. Il Committente si impegna a versare quanto di sua competenza stabilito dalle normative in essere e da eventuali accordi collettivi;
5. La committente si impegna a non revocare unilateralmente il presente contratto, se non in caso di grave inadempimento che renda non proseguibile il rapporto fiduciario instaurato. In ogni caso il recesso deve essere comunicato con preavviso di almeno dieci giorni a mezzo raccomandata. Il Consulente potrà sempre, se lo ritiene opportuno far pervenire le proprie osservazioni e contestazioni entro cinque giorni dal ricevimento del preavviso;
6. Per tutte le controversie che potrebbero sorgere relativamente all'interpretazione del presente contratto, ovvero alla sua applicazione, si espletterà un tentativo di conciliazione presso la direzione Provinciale del Lavoro di;
7. Per tutto quanto non previsto nel presente contratto si intendono qui riportate le norme vigenti in materia, purché non in contrasto con quanto qui previsto;
8. Tutte le clausole del presente atto sono da intendersi essenziali ed inderogabili, talché l'inosservanza di anche una sola di esse produrrà ipso iure la risoluzione del contratto, con obbligo del risarcimento dei danni a carico della parte che si sarà resa inadempiente.

Letto, confermato e sottoscritto

¹⁵ L'esempio è stato tratto da GIOVANI - IMPRESA, Servizio di orientamento e informazione per la diffusione della cultura imprenditoriale, Formaper, 2002.

Un esempio di lettera di incarico

Milano, _____
Egr. Sig. _____
Via _____
P.I. _____
C.F. _____
Comune di nascita _____
Data di nascita _____

A seguito delle intese verbali intercorse, Le confermiamo con la presente l'incarico di _____

Tale incarico, le viene conferito senza alcun carattere di rapporto di impiego e, quindi, senza vincoli di orario e di dipendenza gerarchica.
Il compenso per l'esecuzione dell'incarico è stabilito in € _____
(_____) ed è comprensivo di ogni onere e spesa relativo allo stesso, al lordo dell'Irpef ed al netto dell'IVA, pagabile in unica (o più rate) dietro presentazione della nota compenso.
Il presente incarico le viene conferito dal _____ al _____ senza alcuna possibilità di proroga.
Pertanto la invitiamo a farci avere, firmata per accettazione, l'acclusa copia della presente, e distintamente La salutiamo.

Per integrale accettazione ed accordo sul contenuto della presente

Quali sono gli obblighi contabili e fiscali per chi apre la partita IVA?

- Tenuta dei libri contabili (giornale inventari, cespiti, ecc.) e registri IVA¹⁶ (a seconda del regime di contabilità a cui si può essere soggetti per obbligo o opzione sono previste facilitazioni nella tenuta dei libri di cui sopra);
- Emissione di fattura per ogni prestazione effettuata;
- Versamento IVA (mensilmente o trimestralmente¹⁷);
- Versamento dell'IRPEF¹⁸;

¹⁶ Nel caso di contabilità semplificata solo registri IVA.

¹⁷ Con interesse dell'1% sull'IVA da versare (nel caso di versamento trimestrale).

¹⁸ Redditi di lavoro autonomo: a tale categoria appartengono tutti quelli derivanti da "attività autonome" esercitate abitualmente (ad es. redditi derivanti dall'esercizio di arti e professioni, indennità per la cessazione del rapporto di agenzia ecc.); per dettagli, si veda www.agenziaentrate.it/ilwcm/resources/file/eb7e1d0a916e553/irpef_versamenti.pdf.

- Versamento dell'IRAP per la parte che eccede la deduzione forfetaria prevista¹⁹;
- Versamento dei contributi (INPS, o contributi alle casse per le attività con obbligo di iscrizione ad albi professionali);

Come fare per aprire un partita IVA?

Per aprire una partita IVA, ci si può recare fisicamente presso l'Agenzia delle Entrate di competenza (in base al proprio domicilio fiscale), con la carta d'identità, oppure si può affidare la pratica a un intermediario che espleti telematicamente le procedure necessarie. In entrambi i casi, occorre compilare un modello²⁰ nel quale vengono richiesti dati anagrafici e dati relativi all'attività da esercitare.

È sempre consigliabile visitare il sito delle Agenzie delle Entrate per vedere se esistono agevolazioni fiscali per nuove attività o semplificazioni per la tenuta di libri contabili.

Pro e contro del lavoro autonomo con partita IVA: il punto di vista del lavoratore

PRO	CONTRO
Realizzazione di un progetto personale	Maggiori costi nella gestione della posizione (es. necessità di ricorrere a un commercialista)
Libertà nel gestire l'attività e il tempo	Gestione dei picchi di attività
Varietà dei lavori, grazie ai diversi committenti	Facile "saturazione" del tempo lavorativo. Siamo disposti a destinare al lavoro - se necessario - anche i sabati e le domeniche?
Diversificazione del rischio, se si lavora su più fronti	Molte attività di back office (fatturazione, controllo pagamenti, verifiche con il commercialista, ecc...)

APPROFONDIMENTI: IL LAVORO AUTONOMO IN ITALIA OGGI

Almeno 3 ci sembrano i punti di vista di rilievo:

- **L'analisi del fenomeno:** in particolare l'incremento dei lavoratori indipendenti e autonomi e alcune ragioni possibili per cui i lavoratori optano sempre più spesso per queste forme di lavoro;
- **Alcuni macro-fattori che spiegano il diffondersi del lavoro indipendente;**
- **La nuova filosofia del lavoratore nell'affrontare la vita lavorativa**

¹⁹ L'esercizio abituale di lavoro autonomo non necessariamente configura la presenza di mezzi propri organizzati e, quindi, può non essere soggetto a IRAP (Corte Costituzionale 21.05.2001 n. 156).

²⁰ Il modello AA9/7 può essere scaricato dal sito dell'agenzia delle entrate www.agenziaentrate.it o prelevato direttamente presso l'Ufficio delle entrate.

L'analisi del fenomeno

- *Alcuni dati sul lavoro autonomo in Italia*

Il lavoro indipendente è cresciuto²¹ negli ultimi anni, raggiungendo - secondo i dati riportati dal Censis - circa **6 milioni di unità** e ha giocato un ruolo importante nel miglioramento della dinamica occupazionale. Se si vuole scendere un po' più nel dettaglio rispetto ai dati sopra citati, in mancanza di un quadro unitario di analisi, occorre mettere insieme le informazioni fornite dall'INPS e da altre fonti.

Sulla base dei dati presentati dal Rapporto annuale dell'INPS²², gli iscritti alla Gestione separata (professionisti non iscritti ad albi, collaboratori a progetto, ecc.) sono stati di oltre **3 milioni**²³ nel 2004 con un forte incremento rispetto agli anni precedenti.

- *L'autonomia come necessità*

La via del lavoro autonomo (inteso nelle sue diverse forme contrattuali) si presenta, talvolta, come una scelta obbligata. In molti settori che lavorano per progetti, ad esempio, è difficile che il personale venga assunto come lavoratore subordinato a tempo indeterminato. Più facilmente, invece, il datore di lavoro ricorrerà a forme contrattuali di tipo flessibile, quali, ad esempio, il contratto a progetto. Altre volte ancora, la scelta di un lavoro autonomo può presentarsi come possibile risposta a un mercato del lavoro "bloccato" in ingresso o che tende all'esclusione e, quindi, come alternativa a una possibile condizione di disoccupazione.

- *L'autonomia come desiderio*

Sempre più spesso, tuttavia, si assiste anche alla scelta del lavoro autonomo come una modalità che meglio consente al lavoratore di realizzarsi, come una risposta interessante per affrontare in maniera originale e personale il proprio lavoro. Il lavoro autonomo comincia ad essere percepito come una forma positiva di attività. *"Flessibilità e nuovo appeal dell'attività in proprio si sono così saldate creando un nuovo quadro di riferimento nelle scelte degli individui rispetto al proprio destino lavorativo"*²⁴.

Alcune ragioni che spiegano la diffusione del lavoro autonomo

- *Fattori macroeconomici*

La spinta verso forme di lavoro flessibili trova le sue origini in una molteplicità di fattori, alcuni specifici del nostro Paese:

- **lo sviluppo delle nuove tecnologie e della comunicazione globale**, con lo scambio, in tempo reale o rapidissimo di informazioni, capitali, merci; condizioni che hanno dato ulteriore impulso al fenomeno della globalizzazione;

²¹ Secondo l'indagine del Censis 2001, cresce la componente indipendente dell'offerta di lavoro, che sfiora i 6 milioni rispetto ai 5 milioni 821mila del 1995.

²² Rapporto INPS 2004, www.inps.it. Secondo il Rapporto INPS, "La stragrande maggioranza degli iscritti sono collaboratori (oltre il 90%), mentre i collaboratori/professionisti sono il 2,4% e i professionisti puri oltre il 6%".

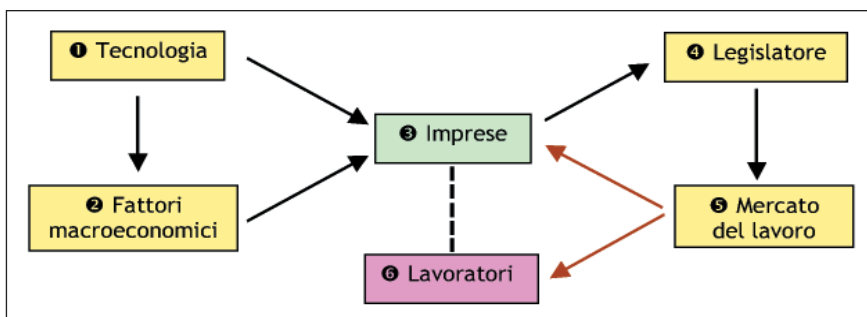
²³ 3.373.339.

²⁴ www.jobtel.it alla voce mercato del lavoro.

- l'affermarsi della **competizione internazionale**;
- la situazione di difficoltà dell'economia nazionale, caratterizzata dal **costo eccessivo della manodopera e dalla scarsa flessibilità del mercato del lavoro** rispetto al panorama internazionale;
- la **necessità delle imprese di rispondere alle mutate condizioni del mercato** con strumenti adeguati (velocità, dinamismo, riduzione dei costi e loro variabilizzazione);
- i processi di ristrutturazione, di riorganizzazione di alcuni settori produttivi²⁵, con delocalizzazione, esternalizzazione e outsourcing di alcune fasi produttive e/o funzioni aziendali.

- Fattori normativi

Le urgenze derivanti dai fattori sopra indicati hanno trovato una risposta a livello normativo. Il legislatore ha infatti introdotto forme più flessibili nell'ambito dei rapporti di lavoro e ne ha regolamentati altri ancora poco trasparenti. La "Riforma Biagi", che ha proseguito nella direzione già indicata dal "pacchetto Treu" si è posta l'obiettivo di rilanciare il mercato del lavoro attraverso la promozione di forme flessibili, come alternative al lavoro subordinato a tempo indeterminato.



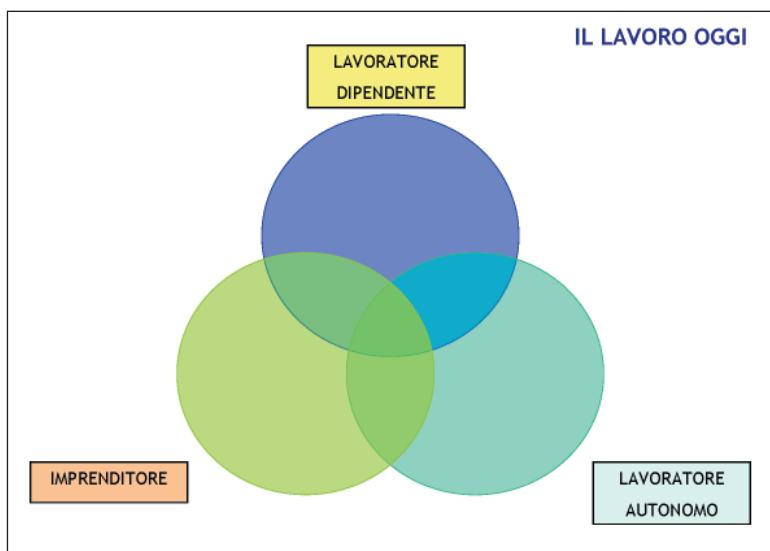
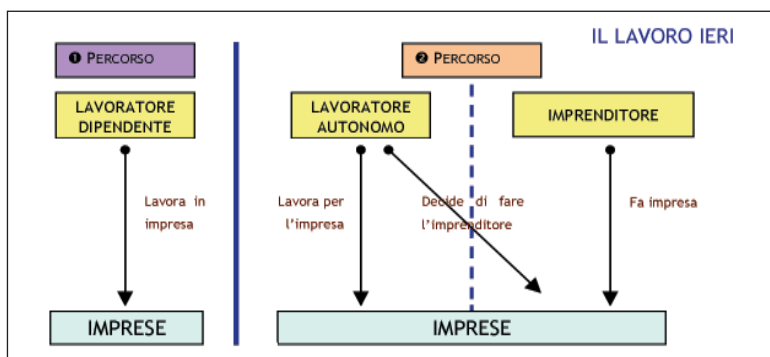
- Verso una nuova filosofia del lavoro: l'autonomia come modo di concepire il percorso professionale

Ma l'autonomia può essere caratterizzata solo da una veste giuridica? Autonomo è solo il lavoratore con partita IVA, con contratto a progetto o occasionale? Qual è il percorso professionale del lavoratore autonomo?

Innanzitutto la nostra vita lavorativa, rispetto a quella dei nostri genitori e dei nostri nonni, appare caratterizzata da vie più tortuose e meno chiare, da passaggi meno prevedibili e più precari. Molto più facile è oggi vedere persone che da lavoratori dipendenti divengono autonomi, per poi tornare ad essere dipendenti o viceversa. Non ci sono più - o sono poche - le "aziende per la vita". Tutti noi, quindi, che stiamo attraversando il nostro percorso lavorativo, abbiamo il dovere di essere autonomi: nella testa, innanzitutto; cioè nel modo di concepirci in azione nei confronti del lavoro. Ma, in che senso autonomi? Nel senso di una forte adattabilità rispetto ai continui e costanti cambiamenti, dell'elaborazione di nuove capacità, di formazione continua e aggiornamento professionale, dello **spirito di iniziativa, di imprenditorialità e autonomia** nella risoluzione dei problemi. Queste sono alcune delle caratteristiche necessarie al lavoratore oggi.

²⁵ Ad esempio i settori tessile e meccanico.

Questi aspetti, propri da sempre del lavoratore autonomo, sono diventati oggi patrimonio anche del lavoratore dipendente. Le due tipologie di figure professionali, dunque, si avvicinano nei modi di affrontare il lavoro. Non solo: i due universi sono contigui anche perché una stessa persona, può sperimentare più volte entrambe le forme durante l'arco della sua vita professionale.



Alcune tendenze del mercato del lavoro in sintesi²⁶:

- ⇒ tendenziale **disillusione** rispetto al **posto fisso** e al posto "a vita";
- ⇒ percezione del **rischio** derivante da scelte di lavoro autonomo come un aspetto normale dell'attività professionale;
- ⇒ **avvicinamento delle culture** proprie dei lavoratori dipendenti e dei lavoratori indipendenti;
- ⇒ reale **concorrenza nelle scelte** degli individui, fra lavoro svolto in forma autonoma e imprenditoriale e lavoro dipendente.

²⁶ Rapporto Censis 2000, in www.jobtel.it/biblioteca_mercatolavoro.aspx?action=macro&idmacro=9.

Capitolo II - Il panorama imprenditoriale italiano: la pmi

Pesci veloci e guizzanti, che possono nuotare anche controcorrente. Le medie imprese italiane, motori inesauribili del "modello" italiano, sorprendono una volta di più.

Non c'è acqua stagnante, come quella della retorica del declino, in grado di frenarle. Loro avanzano.

Da piccole sono diventate medie.

Da medie si sono tuffate nei mercati internazionali e hanno dimostrato di saperci fare, trasformandosi spesso in quelle multinazionali "tascabili" che possono, tutte insieme, riportare l'economia italiana sulla strada dello sviluppo.

Il Sole 24 Ore, 10 maggio 2005

Introduzione

Il sistema produttivo italiano è caratterizzato da un incremento progressivo del peso del settore terziario rispetto a quello del settore manifatturiero. Il **terziario**, infatti, i cui punti di forza sono il **commercio** e il **turismo**, rappresenta oltre i due terzi del Pil. Circa un terzo del reddito nazionale si deve all'**industria** e la rimanenza deriva dalle **attività agricole**. Il settore manifatturiero è dominato dall'industria meccanica. Positivo l'andamento della chimica e dell'edilizia. Maggiori difficoltà nei settori moda, beni per la casa e il tempo libero e in quello del legno²⁷.

La caratteristica specifica dell'Italia rispetto alla maggior parte degli altri paesi europei, d'altra parte, è il peso della **piccola e media impresa**, caratterizzata da dinamismo - soprattutto nel caso della media impresa - in termini di traino occupazionale e dalla volontà di individuare nuovi modelli di crescita più competitivi, più sostenibili, più responsabili in risposta alle mutate condizioni dell'ambiente esterno.

Lettura dei dati statistici relativi al sistema imprenditoriale italiano²⁸

In Italia ci sono attualmente più di **6 milioni di imprese**, di cui un terzo concentrate al sud, che ogni anno sono in continua crescita, malgrado i mercati si presentino incerti e turbolenti. Di fronte alle nuove sfide, molte sono le

²⁷ Fonti sono: www.esteri.it/ita/7_44_102.asp e il Rapporto sulla *IV Giornata dell'Economia*, 12 maggio 2006, Unioncamere.

²⁸ Le informazioni sotto riportate sono tratte dal Rapporto "La nati-mortalità imprenditoriale in Lombardia: nuovi approcci e nuove stime" e dal *Rapporto sulla IV Giornata dell'Economia*, Unioncamere, maggio 2006. Dato il rapido invecchiamento dei dati puntuali, si cercherà, in questa sede, di fornire dei trend, rimandando ai siti di riferimento informazioni di dettaglio.

imprese che “non ce la fanno”; altre devono, invece, ripensare alla propria organizzazione per affrontare mercati sempre più complessi e globali. Alcune delle tendenze che Unioncamere ha evidenziato nel suo Rapporto annuale, sono:

1. lo sviluppo e l’incremento del numero delle **società di capitali**, che ha superato il **milione** di unità e la sostanziale stabilità del numero di imprese individuali;
2. la progressiva diffusione dei gruppi di impresa²⁹;
3. la gerarchizzazione delle relazioni, come conseguenza, appunto, alla diffusione dei gruppi. Molte piccole e medie imprese di successo - soprattutto quelle di media dimensione - hanno conseguito la crescita dimensionale attraverso l’acquisizione di altre società;
4. una vivacità particolare caratterizzante la media impresa che sta sperimentando la tenuta del modello organizzativo e che, inoltre, mostra una forte capacità di innovare il prodotto, il processo, di controllare il suo mercato. Le medie imprese, inoltre, sono molto attive sui mercati esteri.

DEMOGRAFIA DELLE IMPRESE ITALIANE				
ANNO	ISCRIZIONI	CESSAZIONI	SALDO	TASSO CRESCITA
1998	408.375	368.023	40.352	0,74%
1999	390.074	313.345	76.729	1,39%
2000	403.408	316.632	86.776	1,55%
2001	421.451	331.713	89.738	1,57%
2002	417.204	347.074	70.130	1,21%
2003	389.342	317.553	71.789	1,23%
2004	425.510	335.145	90.365	1,53%
2005	421.291	341.014	80.277	1,34%

Il panorama imprenditoriale lombardo

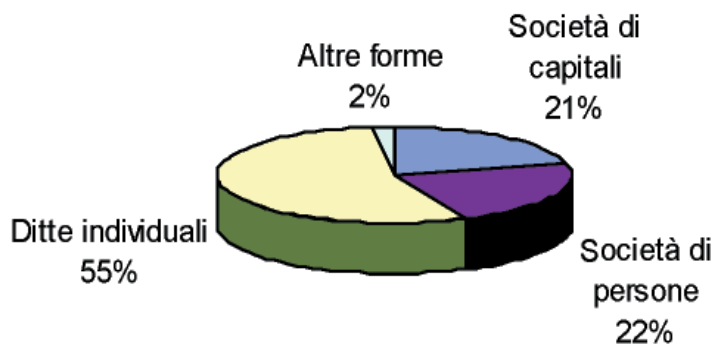
Introduzione

In Lombardia operano, all’incirca, **700.000 imprese**³⁰, fra le quali, negli ultimi anni sono cresciute sia le ditte individuali che le società di capitale.

²⁹ “In Italia operano 71.000 gruppi, cui fanno riferimento circa 170.000 imprese. Di essi, i 46.000 costituiti da almeno due imprese, rappresentano il 17% dell’occupazione e il 22% del valore aggiunto del Paese. I gruppi più efficienti sono quelli che mantengono la loro attività prevalentemente intorno al core business della casa madre ma che, al contempo, sanno trovare le giuste integrazioni commerciali, logistiche, finanziarie”. Rapporto sulla IV Giornata dell’Economia, 2006, pag. 14.

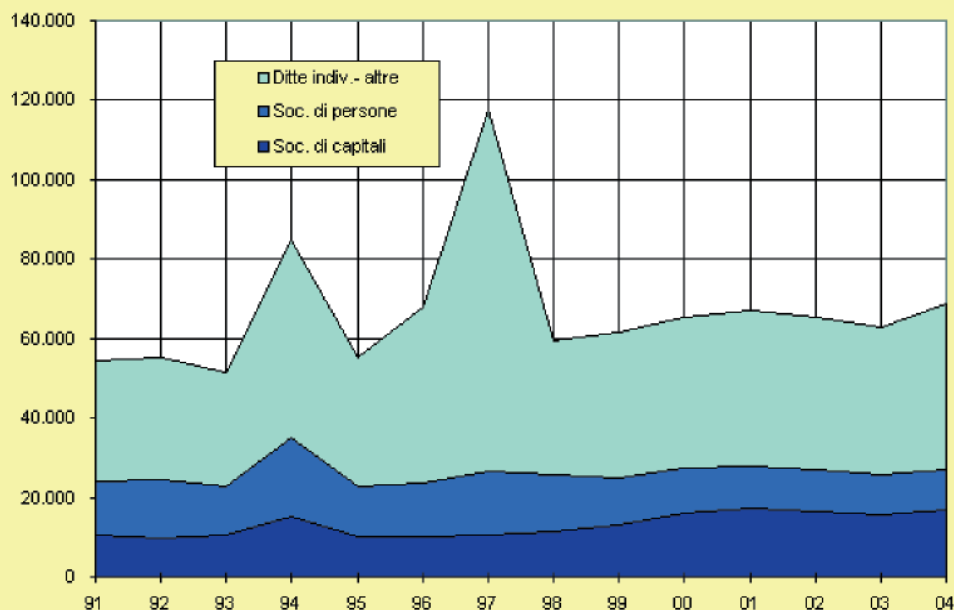
³⁰ Nel Rapporto “La nati-mortalità imprenditoriale in Lombardia: nuovi approcci e nuove stime”, pag. 23, si legge “In Lombardia alla fine del 2002 operavano 727.061 imprese, questo numero è salito alla fine del 2003 a 739.469 (cioè con una crescita del 1,7%). Nonostante il forte rallentamento del ciclo economico, il numero di imprese ha continuato ad aumentare, ma la natalità è rallentata. Se si esclude il settore agricolo, che continua a rappresentare circa l’8% del totale (mentre in Italia questo peso è pari al 21%), si contano 681.208 imprese”.

Le imprese lombarde - forma giuridiche



Fonte: Annuario statistico regionale - Lombardia 2004³¹

Lombardia. Iscrizioni di nuove imprese al Registro Imprese, per forma giuridica. Serie storica



Fonte: ns. elaborazione dati InfoCamere

³¹ I dati statistici sono reperibili sul sito www.ring.lombardia.it.

I settori di attività

I settori più dinamici negli ultimi anni, in termini di numerosità di imprese che si sono affacciate al mercato, sono rappresentati dall'edilizia - che inevitabilmente trascina con sé la crescita del settore immobiliare - e dai servizi alle imprese. In calo, invece, dato che conferma un trend ormai costante, il settore primario, cioè agricolo e la manifattura.

- L'edilizia continua il suo ciclo espansivo ed è dominata per lo più da ditte individuali.
- Il settore delle attività professionali comprende sia le attività di consulenza consuete (legale, amministrativa, di marketing, ecc.), sia i servizi di pulizia, i call center e le attività di imballaggio.
- Gli alberghi e ristoranti, infine, sono cresciuti di qualche punto percentuale. Le attività principali sono state bar e ristoranti.

SETTORI IN CRESCITA (in termini di numerosità) ³²
SETTORI TRAINANTI
Edilizia Immobiliare Attività professionali e imprenditoriali Alberghi e Ristoranti
SETTORI MOLTO DINAMICI
Alimentare Energia, gas, acqua Attività ausiliarie al trasporto Poste e telecomunicazioni Smaltimento rifiuti Sanità Istruzione Attività ricreative
SETTORI DEBOLMENTE DINAMICI
Trasporti terrestri Attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria Informatica Intermediazione commerciale

Nel settore alimentare cresce il numero delle imprese; nel settore dell'energia elettrica, gas e acqua si osservano numerose nascite. All'interno della sanità, le attività più dinamiche sono l'assistenza non residenziale, gli studi odontoiatrici e gli studi paramedici; entro l'istruzione, la natalità è concentrata prevalentemente nella formazione per adulti ed entro le attività ricreative nello spettacolo.

³² Per un maggior dettaglio, si veda Rapporto Progetto Saturno, pag. 27. www.saturno.lombardia.it.

La demografia imprenditoriale della provincia di Pavia

Tendenze demografiche e sociali

A livello demografico, i 3 fattori di spicco che caratterizzano la provincia sono:

1. una crescita molto lenta della popolazione, al di sotto della media regionale³³;
2. un elevato indice di vecchiaia, superiore alla media lombarda³⁴;
3. forte concentrazione nei centri urbani.

Uno sguardo alle tendenze economiche

La struttura del mercato pavese si sta rapidamente modificando. La provincia, infatti, sta conoscendo una elevata spinta verso la **terziarizzazione**³⁵; uno sviluppo che, necessariamente, per poter mantenere competitività nel tempo, impone al territorio di pensare a come porsi rispetto alla vicina metropoli di Milano soprattutto sul piano tecnologico e dell'innovazione, una strada non semplice per una provincia caratterizzata essenzialmente da piccole imprese. Questo però deve rimanere un tema centrale poiché l'insufficienza e l'inadeguatezza delle infrastrutture di base non possono che rendere ancora più difficile la crescita. Accanto a tale crescita, d'altra parte, si assiste a una costante e continua crisi di quei comparti tradizionali per i quali la provincia di Pavia era conosciuta: in particolare il **comparto meccanocalzaturiero**, concentrato nella zona di Vigevano e, in generale, quello della produzione e della lavorazione del cuoio, con una progressiva riduzione delle quote dell'export, a vantaggio dei Paesi asiatici. Diminuisce, parallelamente, anche l'**agricoltura**, pur mantenendo un peso superiore rispetto alla media regionale e si sta contraendo anche l'**industria**. Trend negativo che diviene particolarmente preoccupante se affiancato alla mancanza di crescita dei settori innovativi contrariamente alla tendenza regionale. Caratteristica distintiva del mercato pavese, invece, rimane l'**artigianato**, particolarmente sviluppato nel settore meccanico e metalmeccanico.

A questo proposito è interessante approfondire le caratteristiche del settore dell'artigianato, a oggi il più importante nella provincia. Da tre anni ormai il settore artigiano fa registrare risultati positivi, e anche se la mortalità delle imprese rimane alta le nascite crescono più che proporzionalmente. L'importanza di questo settore ha fatto sì che venisse creato un Osservatorio perma-

³³ Tra il 1993 ed il 2002, il tasso percentuale di crescita è stato del +1,1%.

³⁴ Indice di vecchiaia pari al 198,8%.

³⁵ "Nel corso dell'ultimo decennio il territorio pavese è stato investito da un significativo processo di terziarizzazione, sia in termini di ricchezza prodotta, sia in termini occupazionali. Dal 1995 al 2003 si è verificato, infatti, un consistente aumento della ricchezza prodotta dal comparto dei servizi (+46,3%), tanto che nel 2003 il terziario contribuiva alla formazione del 69% del valore aggiunto totale della provincia, quota superiore a quella della Lombardia nel suo insieme (65,6%)". Si veda III Giornata dell'Economia, presentata dalla Camera di Commercio di Pavia il 9 maggio 2005, su dati elaborati dall'Istituto Guglielmo Tagliacarne.

nente sull'occupazione del settore artigiano, frutto della cooperazione della Camera di Commercio di Pavia e le associazioni di categoria. I risultati dell'osservatorio evidenziano che le imprese artigiane per numero di dipendenti; in totale gli addetti operativi nell'artigianato si assestano attorno ai 30.000.

I punti di forza e di debolezza dell'economia pavese in sintesi

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
ESPORTAZIONI	SISTEMA IMPRESE
prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali macchine e apparecchi meccanici prodotti alimentari caratteristici della zona	presenza di micro-imprese ma assenza di grossi gruppi mancanza di strutture a rete
INFRASTRUTTURE	INFRASTRUTTURE
reti stradali e ferroviarie infrastrutture sociali (culturali, ricreative...) strutture sanitarie (ospedale e università)	mancanza di reti e strutture per la telefonia e telematica
	SERVIZI
	mancanza di servizi ad alto valore tecnologico

L'imprenditorialità pavese

Una delle principali caratteristiche del sistema imprenditoriale della provincia è la presenza di micro imprese, piccole o piccolissime aziende, la maggioranza individuali. Alcuni elementi che connotano tale sistema, sono:

1. Un tasso di crescita delle imprese - fatto piuttosto insolito - superiore a quello nazionale³⁶;
2. Un 70% di imprese circa con la forma giuridica di ditta individuale³⁷.

In questo panorama è prevedibile la forte presenza dell'artigianato che coinvolge più del 30% delle imprese. Altra caratteristica dell'imprenditorialità pavese è l'essere ancorata ad una struttura ancora tradizionale, con un'unica persona o piccoli gruppi familiari a capo delle attività.

Le Dinamiche imprenditoriali

La provincia di Pavia consta, all'incirca, di **45.000 imprese attive**³⁸, fra le quali, quelle caratterizzate da maggior dinamismo, sono ad oggi le imprese

³⁶ Pavia ha registrato un tasso di crescita pari all'1,80%, rispetto all'1,34% su base Italia "determinato dal rapporto tra il saldo iscrizioni-cancellazioni 2005 e lo stock di imprese registrate al primo gennaio 2005", *Rapporto sulla IV Giornata dell'Economia*, 2006, pag. 9.

³⁷ Tasso di crescita 2004 delle società di capitale +5,4% a fronte di una media del 1,2%.

³⁸ Nel 2005 nella provincia di Pavia risultano registrate complessivamente 48.521 imprese, iscritte 3.799 e cessate 2.939. Il saldo fra le imprese iscritte e le imprese cessate è positivo, pari a 860 unità. Si veda *IV Giornata dell'Economia*, presentata dalla Camera di Commercio di Pavia il 12 maggio 2006, su dati elaborati dall'Istituto Guglielmo Tagliacarne.

del **settore edilizio**. In diminuzione, invece, la nascita di nuove imprese nei settori del commercio, dell'agricoltura e delle attività manifatturiere. Nonostante il decremento numerico relativo ai nuovi ingressi, tuttavia, il settore del commercio mantiene il primato per numerosità di imprese sul territorio.

A livello di forma giuridica, prevalgono le **ditte individuali**, concentrate nei settori dell'agricoltura, del commercio e dell'edilizia. D'altra parte, anche se il numero maggiore di imprese è costituito da queste ultime, assistiamo a un fenomeno di particolare interesse interpretativo: **l'incremento delle nascite di società di capitale**. Tale fenomeno sembrerebbe suggerire una maggior disponibilità dell'imprenditoria locale alla strutturazione organizzativa e potrebbe essere indice di una maggior apertura alla creazione di network informali con altri soggetti presenti sul territorio al fine di dare una concreta risposta all'attuale congiuntura economica e di affrontare il mercato globale. D'altra parte, uno dei limiti ancora evidente dell'imprenditorialità locale è la scarsa presenza di un **sistema organico di reti** tra imprese, assenza che rende difficoltoso per la micro realtà locale la possibilità di "irrobustirsi".

Se si analizzano i settori di attività, la crescita più elevata è concentrata in:

- costruzioni;
- sanità;
- altri servizi sociali.



Importante è soffermarsi anche su due fenomeni diventati significativi solo negli ultimi anni ovvero quello dell'**imprenditoria femminile** e di quella **extra-comunitaria**.

Il primo fenomeno può essere indagato sia dal punto di vista del numero delle donne titolari di imprese, sia contando le imprese nelle quali la partecipazione femminile superi il 50%. Benché in entrambi i casi non si siano registrati importanti variazioni, le imprese con titolari donne, nel biennio 2003/2005 sono aumentate del 5,7% rispetto a un +1,3% di quelle aventi donne ricoprenti cariche sociali.

A Pavia le neo-nate imprese femminili, se pur di gran lunga inferiori a quelle maschili, rivelano una certa vivacità rispetto al resto della Lombardia³⁹. *“La struttura delle imprese femminili è di solito più debole, più recente e spesso costituita in maggioranza sotto forma di ditta individuale”*⁴⁰. Il settore in cui si concentrano principalmente le attività dell'imprenditoria femminile è quello del commercio, seguito da quello dei servizi alla persona ma anche, forse più inaspettatamente, da quello dei servizi immobiliari. Inoltre la forma giuridica scelta rimane essenzialmente quella della ditta individuale anche se le società di capitale sono aumentate dal 2003 al 2005 del 75%.

Per quel che riguarda, infine, le imprese controllate dagli immigrati⁴¹, occorre rilevare l'incrociarsi di due fenomeni: a livello di stock complessivo, il numero delle imprese fondate da extracomunitari risulta più basso rispetto alla media lombarda⁴²; nonostante questo, tuttavia, la crescita del numero di imprese di immigrati, risulta un fenomeno piuttosto consistente⁴³. Le attività economiche nelle quali gli imprenditori extracomunitari sono impegnati sono l'**edilizia** e il **commercio**. Settori che rimangono esclusi ancora dal fenomeno sono quelli dell'agricoltura e dell'industria. Fra gli imprenditori stranieri prevalgono persone di età compresa tra i 30 e i 49 anni e le aree di provenienza sono, anzitutto, l'Africa settentrionale, l'America Latina e l'Europa dell'Est.

³⁹ Nel Rapporto *“La nati-mortalità imprenditoriale in provincia di Pavia: nuovi approcci e nuove stime”*, pag. 23, si legge “soltanto un'impresa su 5 risultava a maggioranza femminile (21,8% sul totale, pari a 8.992 imprese), quota che risultava però relativamente maggiore di quella lombarda, che si fermava al 17%.

⁴⁰ Rapporto *“La nati-mortalità imprenditoriale in provincia di Pavia: nuovi approcci e nuove stime”*, pag. 23.

⁴¹ Le informazioni, tratte dal Rapporto *“La nati-mortalità imprenditoriale in Provincia di Pavia: nuovi approcci e nuove stime”*, pag. 24 considerano i dati relativi agli immigrati provenienti dai Paesi a medio-basso reddito (secondo le classificazioni sul reddito pro-capite della Banca Mondiale).

⁴² Dati relativi al 2003.

⁴³ Sulla base dei dati tratti dalla *IV Giornata dell'Economia*, presentata 2006, si ravvisa come il fenomeno aumenti progressivamente: da 944 extracomunitari titolari di cariche nel 2000, 1.128 nel 2001, 1.310 l'anno successivo, 1.534 nel 2003, fino ai 2.193 del 2005, con una variazione del 132% fra il 2000 e il 2005.

Capitolo III - La scelta alla via dell'imprenditorialità

"Senza cambiare i nostri schemi mentali non saremo mai in grado di risolvere i problemi che abbiamo creato con tali schemi."

Albert Einstein

Introduzione: L'imprenditore

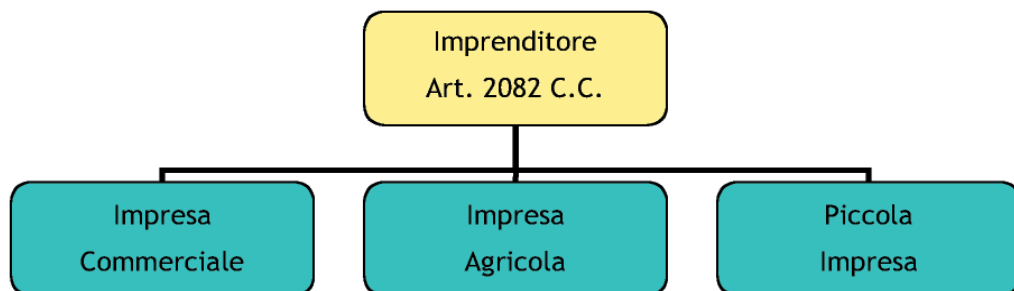
L'imprenditore è colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi (art. 2082 C.C.).

Si può parlare di "impresa", dunque, quando sono rispettati i requisiti di:

- professionalità: l'attività viene posta in essere in modo stabile e non occasionale;
- economicità: l'obiettivo dell'impresa è diretto alla creazione di profitto;
- organizzazione: fare impresa presuppone il coordinamento di fattori produttivi con capitale e lavoro per scambiare beni e servizi. Quando si parla di organizzazione, quindi, occorre pensare all'insieme di risorse tecnologiche, umane, monetarie e logistiche messe insieme al fine di realizzare lo scopo dell'impresa.

L'imprenditore, rispetto al lavoratore autonomo, è chiamato ad **organizzare le risorse** piuttosto che a prestare direttamente la propria professionalità al committente.

Le Tipologie di Imprenditore



Impresa Commerciale

Secondo il codice civile (art. 2195) è imprenditore commerciale chi esercita professionalmente ed in forma organizzata una delle seguenti attività:

- attività industriale, diretta alla produzione di beni o di servizi;
- attività intermediaria nella circolazione dei beni, cioè un'attività commerciale in senso stretto, tanto all'ingrosso quanto al dettaglio;
- attività di trasporto per terra, per acqua, per aria;
- attività bancaria o assicurativa;
- attività ausiliarie delle precedenti.

Impresa Agricola⁴⁴

Il codice civile (art. 2135) definisce l'imprenditore agricolo, come colui che esercita un'attività diretta alla coltivazione del fondo, alla silvicoltura, all'allevamento del bestiame e attività connesse con le precedenti (sono tali quelle dirette alla trasformazione o vendita dei prodotti agricoli, quando rientrano nell'esercizio normale dell'agricoltura; ad esempio la vendita diretta di vino, olio, ecc.).

Piccola Impresa

Secondo l'articolo 2083 del codice civile, sono considerati piccoli imprenditori:

i coltivatori diretti del fondo;

gli artigiani;

i piccoli commercianti;

coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia.

Come si può notare, affinché esista una piccola impresa è necessario che esistano i seguenti presupposti:

un'organizzazione, sia pure modesta, dei fattori produttivi;

l'attività lavorativa fornita dall'imprenditore e dai suoi familiari deve essere prevalente rispetto al lavoro di altri soggetti e ai capitali impiegati.

Siamo nel campo della piccola impresa, pertanto, anche quando essa si avvale dell'opera di uno o di pochi dipendenti, come spesso accade in pratica per i piccoli commercianti e per gli artigiani.

L'imprenditore artigiano

Nei paragrafi precedenti, tra i piccoli imprenditori è stato nominato l'artigiano, la cui impresa è regolata dalla "legge quadro per l'artigianato"⁴⁵. Nell'ambito di tale legge, sono individuati i requisiti soggettivi⁴⁶ per l'imprendi-

⁴⁴ Per un approfondimento sull'impresa agricola si veda: Paolo Tonalini, *La Nuova Impresa Agricola*, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Pavia, Editoriale il Pavese, 2005.

⁴⁵ Legge speciale sull'Artigianato (L. 443/85 e successive modifiche e integrazioni).

⁴⁶ Art. 2.

tore artigiano e i requisiti oggettivi⁴⁷ che vanno a definire le caratteristiche dell'impresa artigiana.

Requisiti soggettivi e oggettivi

È imprenditore artigiano colui che esercita personalmente, professionalmente e in qualità di titolare l'impresa artigiana, svolgendo in misura prevalente il proprio lavoro, anche manuale, nel processo produttivo e assumendo la piena responsabilità e i rischi di gestione (art. 2). Una prima caratteristica dell'impresa artigiana, dunque è il principio di prevalenza: il **prevalere del lavoro sul capitale**.

L'impresa viene definita artigiana (sulla base degli art. 3 e 4) quando vengono svolte le seguenti attività:

- produzione di beni finiti o semilavorati;
- prestazioni di servizi (ad eccezione dei servizi commerciali, di intermediazione, di somministrazione di cibi e bevande).

Forme giuridiche ammesse

Le imprese individuali, familiari, le Società in nome collettivo, le Società in accomandita semplice, le Società a responsabilità limitata unipersonali, le Società cooperative che siano in possesso dei requisiti sopra individuati⁴⁸, devono iscriversi all'Albo delle imprese artigiane tenuto dalla Commissione provinciale per l'Artigianato. Possono fare richiesta di iscrizione all'Albo anche le Società a responsabilità limitata pluripersonali, qualora sussistano i requisiti necessari.

Limiti dimensionali

Per i limiti dimensionali, vengono considerati:

- I familiari dell'imprenditore, quando esercitano l'attività lavorativa prevalentemente e professionalmente nell'impresa artigiana;
- I soci (tranne uno) che svolgono il lavoro prevalente nell'impresa artigiana;
- I dipendenti.

Non vengono invece computati:

- Gli apprendisti che abbiano ottenuto la qualifica presso l'impresa artigiana (per un periodo di due anni);
- I lavoratori a domicilio, purché non superino un terzo dei dipendenti non apprendisti;
- I portatori di handicap.

⁴⁷ Art. 3 e 4. Con la legge 57 del 5.3.2001 è stato modificato l'art.3, relativo alle forme giuridiche per le quali è possibile rientrare nell'ambito dell'artigianato.

⁴⁸ Previsti dalla legge 443/85 e dalla legge 57/01.

TIPO DI ATTIVITÀ	N° MAX DIPENDENTI			TOTALE posti di lavoro
	Dipendenti	Apprendisti	Titolare	
Aziende con lavorazioni non in serie	18	9	1	22
Aziende che producono in serie con processo parzialmente automatizzato	9	5	1	12
Aziende appartenenti a settori di lavorazioni artistiche e dell'abbigliam. su misura (DPR 537/64)	32	16	1	40
Aziende di trasporto	8	0	1	9
Aziende edili	10	5	1	14

Fonte: sito internet www.so.camcom.it

Abbiamo le caratteristiche per diventare imprenditori?

Il punto di partenza, prima della valutazione circa fattibilità di un'idea, è un'ipotesi su di noi, su come desideriamo impostare il rapporto con la nostra vita professionale, quali sono i nostri ambiti di realizzazione e quali sono le nostre caratteristiche personali.

Dobbiamo porci alcuni seri quesiti prima di avviare un'attività:

1. Mettersi in proprio invade tutta la nostra esistenza: siamo consapevoli di questo?

Difficile "staccare la spina" se non riusciamo a realizzare gli obiettivi di fatturato, se il mercato langue, se stentiamo a trovare soluzioni nuove a un'attività che, magari, si trova in un momento di stagnazione. Quante volte un cliente può chiamarci di sabato? In un giorno di festa? Quante sere dobbiamo portarci a casa del lavoro da fare? Magari una pianificazione di medio periodo, alla quale non riusciamo a pensare durante il giorno, presi come siamo dal vortice degli impegni operativi?

2. Sappiamo rischiare?

Siamo in grado di metterci in gioco, di rischiare le nostre risorse, la nostra immagine, il nostro tempo? Sappiamo che - avviare un'impresa - magari ci costerà la rinuncia ad uno stipendio per il primo / i primi anni di attività?

3. Sappiamo negoziare?

Siamo capaci di stabilire relazioni negoziali - non solo a carattere commerciale, ma anche politico, sindacale, ecc. - con tutti gli interlocutori dell'impresa? Clienti, fornitori, banche, dipendenti, finanziatori, soci, ecc... Sappiamo, innanzi tutto, focalizzarci sugli obiettivi e sull'oggetto della negoziazione anziché sulle caratteristiche personali del nostro interlocutore?

4. Abbiamo creatività e capacità innovativa?

Di fronte alle sfide odierne, se pensiamo di diventare imprenditori, dobbiamo essere continuamente disposti a modificare la nostra strategia, al fine di non perdere posizioni competitive sul mercato. Questo significa, a volte, “rompere le regole del gioco”. Siamo amanti dei cambiamenti o ci sentiamo rassicurati dalla routine? Siamo capaci, anche in un business tradizionale, a introdurre elementi di innovazione? Nell’approccio al mercato? Nella gestione del cliente? Magari riproponendo prodotti o servizi già esistenti in altri contesti o in mercati diversi dal nostro. Siamo capaci di prefigurarci il domani? Di fare delle ipotesi sugli scenari di medio termine?

5. Abbiamo energia?

Se vogliamo affrontare il mercato dobbiamo avere energia, e, soprattutto, energia “positiva”. Sappiamo vedere il bicchiere mezzo pieno? Trascinare con entusiasmo le persone che lavorano con noi e non esserne trascinati? Sappiamo infondere tensione verso l’obiettivo, creare squadra? Vedere il problema come un’opportunità?

6. Siamo generosi e aperti alle sfide?

Siamo aperti al cambiamento? Alla novità? Siamo in grado di dare fiducia, anziché chiuderci nella diffidenza?

7. E... last but not least, siamo veloci?

Sappiamo decidere in tempi brevi? Magari con informazioni imperfette e non di dettaglio? Siamo in grado di farci rapidamente un quadro di sintesi?

Le diverse forme giuridiche

Quando un aspirante imprenditore inizia a pensare all’idea di mettersi in proprio, una delle prime riflessioni importanti consiste nella scelta della forma giuridica. È vero che nessuna scelta è definitiva, in quanto la forma giuridica può essere mutata nel tempo. È però vero che ogni cambiamento costa in termini di risorse economiche e di organizzazione. È bene, pertanto, cercare di iniziare “col piede giusto”.

Alcune domande da cui partire, prima di addentrarsi nella giungla delle diverse forme giuridiche, sono:

- ⇒ Penso di operare da solo o con qualche socio?
- ⇒ L’attività sarà gestita solo da me o insieme al mio coniuge anche dai figli, da qualche parente?
- ⇒ C’è qualche amico col quale intendo condividere l’avventura imprenditoriale?
- ⇒ L’attività che andrò a svolgere è molto rischiosa in termini di risorse?

- ⇒ Gli investimenti a cui devo far fronte sono elevati?
- ⇒ L'organizzazione a cui devo dare vita è complessa?
- ⇒ Ho un capitale sociale minimo per avviare la mia attività?

Le forme giuridiche con cui posso avviare la mia impresa sono: ditta individuale, impresa familiare, Società in nome collettivo, Società in accomandita semplice, Società a responsabilità limitata, Società per azioni, Società cooperativa.

Impresa Individuale

L'impresa individuale rappresenta la forma giuridica più semplice, più economica ma anche più rischiosa. È un'impresa che **fa capo a un solo titolare** che promuove l'attività e ne è l'unico responsabile.

All'interno di questa forma giuridica si collocano la maggior parte delle seguenti tipologie di imprenditori:

- coltivatori diretti;
- imprenditori agricoli non coltivatori diretti;
- piccoli imprenditori non coltivatori diretti;
- artigiani⁴⁹;
- commercianti.

Compiendo questa scelta il titolare è consapevole di essere l'unico riferimento per clienti, fornitori, collaboratori, finanziatori, fisco.

Il titolare è responsabile delle obbligazioni assunte in nome della ditta verso terzi con **tutto il suo patrimonio presente e futuro illimitatamente**.

Vantaggi e svantaggi dell'Impresa Individuale

VANTAGGI	SVANTAGGI
Limitati vincoli burocratici sia in fase di avvio che in fase di gestione Pochi adempimenti richiesti	L'imprenditore è l'unico responsabile dell'impresa e risponde illimitatamente anche con il proprio patrimonio personale
Oneri di gestione e fiscali meno gravosi rispetto alle società	Ci sono alcuni vincoli di crescita dimensionale Reddito imputato al solo imprenditore
Assoluta libertà dell'imprenditore di decidere strategie e forme organizzative	Non adatte ad alcuni tipi di attività che devono rispondere a una certa immagine

Impresa Familiare

L'**Impresa Familiare** è - dal punto di vista giuridico - un'impresa individuale, nella quale entrano come collaboratori (coadiuvanti) dell'impresa i familiari e gli affini dell'imprenditore.

⁴⁹ Ad esempio, idraulico, elettricista, parrucchiera.

L'unico responsabile rimane quindi, anche in questo caso, il titolare dell'attività.
I familiari:

- prestano lavoro in modo continuativo;
- non hanno un contratto di lavoro dipendente;
- hanno diritto al mantenimento;
- hanno diritto alla partecipazione agli utili in rapporto al lavoro prestato (con il limite sotto indicato).

Due sono i vincoli rispetto a questo tipo di impresa:

1. i collaboratori devono essere legati da un rapporto di parentela (fino al terzo grado) o di affinità (fino al secondo grado) con l'imprenditore;
2. ai collaboratori può essere assegnato al massimo il 49% degli utili realizzati.

Dato che, a livello giuridico, l'impresa familiare è considerata un'impresa individuale, la **responsabilità dell'impresa è solo del titolare**. Ciò con tutti i rischi economici che ne derivano.

L'impresa familiare necessita di maggiori adempimenti in fase di inizio dell'attività, in quanto occorre anche un **atto scritto di costituzione** che deve essere redatto dal notaio (dal costo comunque abbastanza contenuto).

I diversi tipi di società possibili sono le società di persone e le società di capitale.

Società

La definizione più compiuta del fenomeno societario, si trova nel codice civile, all'articolo 2247, secondo cui *"con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica, allo scopo di dividerne gli utili"* (art. 2247 C.C.)⁵⁰.

In base alla definizione sopra riportata, le caratteristiche di una società sono:

1. presenza di due o più persone che conferiscono beni o servizi. Ciascuno di questi ha la posizione di "socio" e partecipa sia ai risultati dell'attività, sia alla sua amministrazione;
2. esercizio comune di un'attività economica. L'attività costituisce l'oggetto sociale e deve essere indicata da tutte le tipologie di società, eccetto le società semplici;
3. divisione degli utili "per quote". Sappiamo ormai che una delle maggiori cause di mortalità è il litigio tra soci poiché l'amicizia non basta è necessario effettuare una divisione dei ruoli in base alla professionalità posseduta e alle esperienze di ciascuno.

⁵⁰ Nell'art. 2247 del Codice Civile, non sono, tuttavia, comprese né le imprese non a scopo di lucro, né le società unipersonali la cui costituzione può essere fatta anche da un soggetto singolo, mediante un atto unilaterale. A seconda dello scopo sociale, si può parlare di: **scopo di lucro**, proprio delle società che si propongono di destinare ai soci i proventi delle attività; **scopo mutualistico**, (presente nelle cooperative e nelle mutue assicuratrici), consistente nel fornire ai soci beni, servizi o occasioni di lavoro a condizioni lavorative più vantaggiose di quelle che troverebbero sul mercato. Esiste poi uno **scopo consortile** tipico dei consorzi istituiti in forma di società, consistente nel supportare le imprese consorziate nello svolgimento comune delle rispettive attività economiche.

Le società possono essere tipologicamente ripartite in **Società di Persone** e **Società di Capitali**, in funzione del diverso livello di responsabilità dei soci e del capitale sociale sottoscritto. Nelle società di persone, i soci rispondono in via sussidiaria, illimitatamente e solidalmente per le obbligazioni della società⁵¹; nelle società di capitale, invece, limitatamente al capitale sociale sottoscritto.

Alcune differenze tra Società di persone e Società di Capitale in sintesi

SOCIETÀ DI PERSONE	SOCIETÀ DI CAPITALI
I soci delle S.n.c. hanno una responsabilità illimitata e solidale	I soci hanno una responsabilità limitata al capitale sociale sottoscritto ⁵²
Non hanno personalità giuridica e le eventuali inadempienze sociali vengono trasferite in capo ai soci	Hanno personalità giuridica
L'organizzazione interna è semplice	L'organizzazione interna è più complessa. La Riforma del diritto societario prevede due nuovi modelli di organo amministrativo ⁵³ , in vigore, però, solo in presenza di un'apposita previsione dello statuto sociale. In mancanza di questa, il modello tradizionale (art. 2380 e sgg. C.C.), prevede 3 organi, ciascuno con competenze specifiche: <ul style="list-style-type: none"> ▪ il consiglio di amministrazione o amministratore unico; ▪ l'assemblea dei soci; ▪ il collegio sindacale.

Società di persone

Analizziamo nel dettaglio le diverse forme di società di persone.

*Società Semplice*⁵⁴

È una società che può avere per oggetto l'esercizio di attività diverse da quella **commerciale**; è quindi molto diffusa per l'esercizio di attività agricole, professionali in forma associata, gestione di patrimoni immobiliari. Le società agricole devono essere iscritte nella sezione speciale del Registro delle imprese della Camera di Commercio⁵⁵.

⁵¹ Fa eccezione il socio accomandante delle società in accomandita semplice.

⁵² Fanno eccezione le Srl e le SpA Unipersonali. Infatti, qualora non ottemperino agli obblighi di legge relativi al versamento dei conferimenti in denaro e alla pubblicità, il socio perde il privilegio della responsabilità limitata. Quindi, in caso di insolvenza, risponde illimitatamente per tutte le obbligazioni sorte nel periodo in cui è stato azionista unico.

⁵³ Il sistema **dualistico** e il sistema **monistico**. Per dettagli, si veda *La settimana fiscale* - N° 23, 10 giugno 2004, pagg. 31-33.

⁵⁴ Art. 2251 C.C.

⁵⁵ www.pv.camcom.it/index.php?livello1=1.

*Società in nome collettivo (S.n.c.)*⁵⁶

In essa tutti i soci sono responsabili in solido e illimitatamente dei debiti contratti dalla società col proprio patrimonio.

La società, costituita con scrittura privata autenticata o atto pubblico dal notaio, deve essere iscritta nel **Registro delle Imprese della Camera di Commercio**⁵⁷ al quale va comunicato:

- la ragione sociale;
- l'elenco dei soci con la specifica dei loro conferimenti;
- l'oggetto della società, la sua durata, la sede, partecipazione agli utili e alle perdite, amministrazione, ecc.

⇒ **Consigliata se tutti i soci conoscono l'attività dell'impresa e ne possano operativamente prendere parte lavorandoci e mettendoci il capitale.**

*Società in accomandita semplice (S.a.s.)*⁵⁸

Simile alle S.n.c. e con costi di costituzione pressoché uguali, la Società in accomandita semplice, ne differisce però in quanto sono previste due tipologie di soci:

- i soci **accomandatari**, che rispondono in solido e illimitatamente per le obbligazioni della società;
- i soci **accomandanti**, che rispondono limitatamente al capitale versato.

Unici amministratori della società sono i soci accomandatari. Le competenze tecniche sono generalmente proprie dei soci accomandatari.

⇒ **Consigliata quando il socio accomandatario non dispone di tutti i capitali necessari**

Società di capitali

*Società a responsabilità limitata (S.r.l.)*⁵⁹

Si tratta di società avente "personalità giuridica", nella quale i soci sono responsabili limitatamente al capitale sottoscritto⁶⁰. Per procedere alla costituzione della S.r.l. da parte di più soci (pluripersonale), è necessario **versare**

⁵⁶ Art. 2291 C.C.

⁵⁷ Il Registro delle Imprese, al quale - per la provincia di Pavia - si accede dal sito www.pv.camcom.it/, è diviso in 2 sezioni: la **sezione ordinaria**, nella quale sono iscritti gli atti e i fatti di imprese individuali (esclusi i piccoli imprenditori), società (escluse le società semplici), consorzi con attività esterna e società consortili, società cooperative, ecc.[...] e la **sezione speciale**, per gli imprenditori agricoli, i piccoli imprenditori compresi i coltivatori diretti, le società semplici, le imprese artigiane.

⁵⁸ Art. 2313 C.C.

⁵⁹ Art. 2462 C.C.

⁶⁰ Nelle S.r.l. deve essere almeno di Euro 10.000,00.

presso un istituto di credito **almeno il 25% del capitale sociale**. Con le norme introdotte il 1° gennaio 2004 con la riforma del diritto societario, la Società a responsabilità limitata è stata snellita di alcune procedure e/o vincoli. La sua costituzione avviene per atto pubblico (notaio).

Società a responsabilità limitata unipersonale (S.r.l. unipersonale)

La Società a responsabilità limitata unipersonale è una srl costituita da un unico titolare⁶¹.

Viene costituita attraverso un atto unilaterale, secondo le stesse procedure della srl e diviene pertanto persona giuridica al momento dell'iscrizione al Registro delle imprese. Per procedere alla sua costituzione è necessario che l'unico socio versi l'intero ammontare del capitale sociale minimo (Euro 10.000,00) in banca prima di andare dal notaio.

*"Il vantaggio della S.r.l. unipersonale consiste essenzialmente nella possibilità concessa agli imprenditori di godere di tutte le agevolazioni previste per le società senza però doverne condividere con altri la gestione e, allo stesso tempo, limitare la responsabilità patrimoniale al solo capitale conferito nella società"*⁶².

⇒ **Consigliata a Piccole Medie Imprese a forte rischio di capitale o alto grado di innovatività**

Società per azioni (S.p.A.)⁶³

La società per azioni è una "persona giuridica" che esercita l'attività di impresa utilizzando un capitale sociale conferito dai soci sotto forma di azioni. I soci possono essere sia persone fisiche che altre società ed enti.

Il capitale sociale non può essere inferiore a Euro 120.000,00. Ogni socio ha diritto a diventare azionista della società e ad avere azioni in rapporto a quanto ha conferito in denaro o in beni. La costituzione della società deve avvenire con atto pubblico, depositato dal notaio presso il Registro delle Imprese.

Le caratteristiche identificative di una S.p.A. sono le seguenti:

- ha una denominazione sociale, una sede, un oggetto;
- risponde di eventuali obblighi solo con il proprio patrimonio;
- è caratterizzata da 3 organismi: un organo amministrativo, un organo di controllo, un organo deliberante.

⇒ **Adatta a grandi imprese che presentano un tasso di rischio ed un volume di investimenti piuttosto elevati, con l'impiego - dunque - di notevoli quantità di capitali**

⁶¹ Con il Decreto Legislativo 3 Marzo 1993 n. 88, l'Italia ha dato attuazione alla 12' Direttiva Cee n. 89/667 in materia societaria

⁶² www.commercialistatelematico.com.

⁶³ Art. 2325 C.C.

Società in accomandita per azioni

Si differenzia dalla S.p.A. per la presenza di due tipologie di soci: i soci accomandatari, che sono per legge anche amministratori e rispondono solidalmente e illimitatamente delle azioni e i soci accomandanti, che rispondono limitatamente alla quota di capitale sottoscritto.

Società cooperativa

La società cooperativa, rispetto alla quale molteplici sono state le innovazioni introdotte dalla Riforma del diritto societario⁶⁴ del 2004, è una società che si caratterizza per lo scopo mutualistico⁶⁵. La mutualità consiste nel fornire beni, servizi o occasioni di lavoro, direttamente ai soci e a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle di mercato. Con la riforma del 2004 si sono suddivise le cooperative in cooperative a mutualità prevalente⁶⁶ e in cooperative a mutualità non prevalente; in queste ultime si ammette la cessione di beni e servizi a terzi a scopo di lucro.

La prevalenza dello scopo mutualistico

L'articolo 2512 C.C. chiarisce i parametri relativi al concetto di prevalenza dello scopo mutualistico. Sono infatti società cooperative a mutualità prevalente quelle che presentano le seguenti caratteristiche:

- svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi;
- si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci;
- si avvalgono prevalentemente, nella loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci.

Anche nei bilanci deve essere evidenziata la condizione di prevalenza⁶⁷.

Le cooperative sono iscritte in apposito Albo, l'Albo delle Società Cooperative⁶⁸.

Le tipologie di società cooperative

Se in passato la responsabilità dei soci poteva essere limitata o illimitata, con la Riforma del diritto societario, si introduce la norma che "*nelle società coo-*

⁶⁴ Per dettagli, si veda *Cooperative. Adempimenti fiscali, contabili, civilistici, amministrativi e previdenziali*, Ipsa, VI Edizione, 2005.

⁶⁵ Art. 2511 C.C. "Le cooperative sono società a capitale variabile a scopo mutualistico".

⁶⁶ Solo le cooperative a mutualità prevalente possono godere delle agevolazioni fiscali.

⁶⁷ Art. 2513 C.C. Nello specifico occorre che i ricavi delle vendite dei beni e delle prestazioni di servizi verso i soci siano superiori al 50% del totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni; il costo del lavoro dei soci sia superiore al 50% del totale del costo del lavoro; il costo della produzione per servizi ricevuti dai soci oppure per beni conferiti dai soci sia superiore al 50% del totale.

⁶⁸ tenuto a cura del ministero Attività Produttive e organizzato su base provinciale. La raccolta dei dati avviene tramite il Registro delle Imprese delle Camere di Commercio, la successiva gestione e il controllo, invece, spetta alla Direzione generale degli enti cooperativi del Ministero delle Attività Produttive. L'Albo si divide in 2 sezioni, una destinata alle cooperative a mutualità prevalente, l'altra a quelle a mutualità non prevalente.

perative per le obbligazioni sociali, risponde soltanto la società con il suo patrimonio”⁶⁹. Quindi le società cooperative sono sempre a **responsabilità limitata**. I soci rischiano limitatamente alla quota versata. L’atto costitutivo può prevedere la responsabilità sussidiaria dei soci.

Le società cooperative si dividono in diversi settori stabiliti dalla legge⁷⁰ a seconda dello scopo sociale e dell’ambito di attività (ad esempio cooperative sociali, edilizie, di produzione e lavoro, ecc).

Atto costitutivo

Le cooperative devono essere costituite con **atto pubblico**⁷¹. I **soci** delle cooperative devono essere **almeno nove**. È ammessa la costituzione di una società cooperativa composta almeno da **tre soci**, sino a otto persone fisiche, a patto che venga adottata la disciplina applicata alle società a responsabilità limitata.

Il capitale delle società cooperative può essere diviso in quote o in azioni. Il singolo valore nominale deve essere compreso tra i 25,00€ e i 500,00€. I soci non possono avere quote o azioni il cui valore superi i 100.000,00€.

Le principali spese di costituzione⁷²

Impresa individuale		
Diritti camerali di iscrizione al Registro Imprese (cartaceo) + imposta bollo di euro 14,62	Euro	23,00
Diritti camerali di iscrizione al Registro Imprese (informatico o telematico) + imposta bollo di euro 42,00	Euro	18,00
Diritto annuale CCIAA	Euro	80,00
Impresa familiare		
Spese notarili	Euro	360,00
Diritti camerali di iscrizione al Registro Imprese (cartaceo) + imposta bollo di euro 14,62	Euro	23,00
Diritti camerali di iscrizione al Registro Imprese (informatico o telematico) + imposta bollo di euro 42,00	Euro	18,00
Diritto annuale CCIAA	Euro	80,00

⁶⁹ Art. 2518 C.C.

⁷⁰ D.P.C.S. 1577/47 o “Legge Basevi”.

⁷¹ Art. 2521 C.C.

⁷² Le cifre, per alcune voci a carattere indicativo, sono state tratte dal sito della Camera di Commercio di Pavia, www.pv.camcom.it, al quale si rimanda per consultare i dati costantemente aggiornati.

Società di persone		
Spese notarili (<i>fino a € 2.500 di capitale sociale</i>)		Euro 1.500,00
Diritti camerali di iscrizione al Registro Imprese (telematico o informatico) + imposta bollo di euro 59,00		Euro 90,00
Diritto annuale CCIAA		Euro 170,00
Società di capitali		
Spese notarili	<i>Srl fino a € 10.000 di cap. sociale circa</i>	Euro 2.600,00
	<i>Coop. fino a € 1.500 di cap. sociale circa</i>	Euro 1.500,00
	<i>Spa fino a € 120.000 di cap. sociale circa</i>	Euro 3.500,00
Diritti camerali di iscrizione al Registro Imprese (informatico o telematico) + imposta bollo di euro 65,00		Euro 90,00
Diritto annuale CCIAA	<i>per prima iscrizione</i>	Euro 373,00
Diritto annuale CCIAA	<i>successivamente commisurato al fatturato per le soc. capitali da min.</i>	Euro 373,00
	<i>Cooperative</i>	Euro 93,00
Spese deposito annuale del Bilancio: Diritti camerali		Euro 60,00

Adempimenti obbligatori

Impresa Individuale		
ADEMPIMENTI	QUANDO *	DOVE *
Dichiarazione di possesso dei requisiti morali e professionali richiesti dalle normative di settore	Prima di iniziare l'attività	Comune (commercio al minuto, somministrazione, imprese turistiche) CCIAA (impiantisti, autoriparatori, imprese di pulizia, commercio all'ingrosso)
Iscrizione del titolare in Albi, Elenchi (se previsto)	Prima di iniziare l'attività	CCIAA, Provincia, ecc. o altri Enti competenti
Richiesta di autorizzazioni, licenze	Prima di iniziare l'attività	Comune o altri organi competenti (ASL, questura, ecc)
Apertura partita IVA	30 gg dall'inizio dell'attività	Agenzia delle Entrate
Iscrizione al Registro delle Imprese	30 gg dall'inizio dell'attività	CCIAA
Iscrizione agli elenchi previdenziali	30 gg dall'inizio dell'attività	INPS
Comunicazione assunzione INPS per eventuali dipendenti Comunicazione orario lavoro	5 giorni dall'assunzione 30 giorni dall'assunzione Dopo l'assunzione	Sezione circoscrizionale per l'impiego INPS Ispettorato del lavoro
Iscrizione all'INAIL	Con l'inizio del lavoro	INAIL

* Sono in corso di approvazione modifiche normative, tendenti a semplificare l'iter costitutivo, unificando gli adempimenti amministrativi presso la CCIAA e rafforzando il ruolo dello Sportello Unico presso il Comune

Società di persone		
ADEMPIMENTI	QUANDO *	DOVE *
Costituzione della società		Notaio
Registrazione dell'atto costitutivo	Entro 30 gg dalla stipula dell'atto	Ufficio del Registro (a cura del notaio)
Dichiarazione inizio attività (IVA)	Entro 30 gg dalla costituzione della società	Agenzia delle Entrate
Iscrizione al Registro delle Imprese	Entro 30 gg dalla stipula dell'atto costitutivo	CCIAA
Denuncia inizio attività	Entro 30 gg dalla data di inizio dell'attività	CCIAA
Dichiarazione di possesso dei requisiti morali e professionali richiesti dalle normative di settore	Prima di iniziare l'attività operativa	Comune (commercio al minuto, somministrazione, imprese turistiche) CCIAA(impiantisti, autoriparatori, imprese di pulizia, commercio all'ingrosso)
Iscrizione del titolare in Albi, Elenchi (se previsto)	Prima di iniziare l'attività	CCIAA, Provincia, ecc. o altri Enti competenti
Richiesta di autorizzazioni, licenze	Prima di iniziare l'attività	Comune o altri Enti competenti (ASL, questura, ecc)
Iscrizione agli elenchi previdenziali		INPS
Comunicazione assunzione dipendenti Iscrizione INPS per eventuali dipendenti Comunicazione orario lavoro	5 giorni dall'assunzione 30 giorni dall'assunzione Dopo l'assunzione	Sezione circoscrizionale per l'impiego INPS Ispettorato del lavoro
Iscrizione all'INAIL	Con l'inizio del lavoro	INAIL

* Sono in corso di approvazione modifiche normative, tendenti a semplificare l'iter costitutivo, unificando gli adempimenti amministrativi presso la CCIAA e rafforzando il ruolo dello Sportello Unico presso il Comune

Società di capitali		
ADEMPIMENTI	QUANDO *	DOVE *
Versamento capitale sociale Costituzione della società		Banca Notaio
Deposito atto costitutivo	Entro 20 giorni dalla sua stipulazione	Ufficio del Registro (a cura del notaio)
Iscrizione al Registro delle Imprese	Entro 20 giorni dalla stipulazione dell'atto costitutivo	CCIAA
Dichiarazione inizio attività (IVA)	Entro 30 gg dalla data di costituzione	Agenzia delle Entrate
Vidimazione libri sociali	Prima dell'uso	Notaio o CCIAA
Dichiarazione di possesso dei requisiti morali e professionali richiesti dalle normative di settore	Prima di iniziare l'attività operativa	Comune (commercio al minuto, somministrazione, imprese turistiche) CCIAA (impiantisti, autoriparatori, imprese di pulizia, commercio all'ingrosso)
Iscrizione del titolare in Albi, Elenchi (se previsto)	Prima di iniziare l'attività	CCIAA, Provincia, ecc. o altri Enti competenti
Richiesta di autorizzazioni, licenze	Prima di iniziare l'attività	Comune o altri Enti competenti (ASL, questura, ecc)
Iscrizione agli elenchi previdenziali	30 gg dall'inizio dell'attività	INPS
Comunicazione assunzione INPS per eventuali dipendenti Comunicazione orario lavoro	5 giorni dall'assunzione 30 giorni dall'assunzione Dopo l'assunzione	Sezione circoscrizionale per l'impiego INPS Ispettorato del lavoro
Iscrizione all'INAIL	Con l'inizio del lavoro	INAIL

* Sono in corso di approvazione modifiche normative, tendenti a semplificare l'iter costitutivo, unificando gli adempimenti amministrativi presso la CCIAA e rafforzando il ruolo dello Sportello Unico presso il Comune

Capitolo IV - Il business plan: l'illustrazione del progetto imprenditoriale

“Il viaggio deve allinearsi con le più severe forme di ricerca. Certo ci sono altri modi per fare la conoscenza del mondo. Ma il viaggiatore è uno schiavo dei propri sensi; la sua presa su un fatto può essere completa solamente quando è rafforzata dalla prova sensoriale; egli può conoscere davvero il mondo soltanto quando lo vede, lo sente e lo annusa.”

Byron

Cos'è e a che cosa serve

Il business plan o piano di impresa è lo strumento operativo con il quale l'aspirante imprenditore presenta il progetto di impresa che andrà a costituire. Soffermiamoci, dunque, per un attimo, sul significato di questo documento. Si tratta di una pianificazione che abbraccia il **medio-lungo termine**: un documento nel quale l'imprenditore descrive il suo business in forma dettagliata e nella sua evoluzione temporale. Il piano di impresa è, anzitutto, quello strumento che “costringe” a leggere la realtà, a individuare le variabili-chiave dell'attività di impresa e, infine, a mettere nero su bianco i risultati a cui si è arrivati.

Il business plan è utile nei **rapporti con altri soggetti economici**. Si tratta della carta di identità dell'impresa, con la quale presentarsi alle banche, chiedere finanziamenti agevolati, cercare potenziali soci.

Ma, in primis, il business plan serve a chi decide di mettersi in proprio, come specchio per guardare in maniera oggettiva la propria idea imprenditoriale e la sua fattibilità. Non bisogna improvvisare e innamorarsi delle proprie idee contro l'evidenza. È il primo punto di partenza dell'attività; fa comprendere, almeno per via teorica, il **rischio** che ci si assume nel momento in cui si avvia un'impresa, mostra la tenuta o le incoerenze dell'**idea imprenditoriale**, rende consapevoli delle informazioni che si hanno e di quelle che mancano.

Sinteticamente, dunque, il business plan è lo strumento che:

- permette all'imprenditore di **verificare a priori la fattibilità** commerciale, economica e finanziaria dell'impresa;
- fornisce uno **strumento di programmazione e controllo** della gestione, riducendo i rischi di una “partenza al buio”;
- rappresenta uno **strumento di comunicazione** indispensabile all'imprenditore qualora intenda accedere a finanziamenti.

La struttura del business plan

Si parte dal “guardarsi attorno”, cercando di capire gli elementi chiave del macroambiente nel quale l’impresa andrebbe ad inserirsi, per proseguire con uno sguardo a fornitori, clienti, concorrenti. Poi il potenziale imprenditore guarda all’interno della propria impresa, individua una strategia, la definisce attraverso un piano di marketing, la costruzione di un’ipotesi di fatturato, compie una riflessione organizzativa; infine, conclude l’analisi con le proiezioni economico-finanziarie. I numeri rappresentano l’estrema sintesi del processo logico svolto in precedenza.

Le fasi del business plan sono:

1. definizione dell’idea imprenditoriale;
2. il mercato: dal macroambiente al piano di marketing;
3. l’analisi organizzativa;
4. l’analisi economico-finanziaria;
5. la sintesi.

Il business plan è strutturato come un documento composto da due parti:

1. una **parte descrittiva** comprendente:
 - a. la definizione
 - ⇒ dell’idea imprenditoriale;
 - ⇒ del/dei neo imprenditori: chi è/sono, le attitudini maturate, gli studi compiuti, le esperienze professionali precedenti ecc.
 - b. l’analisi del mercato
 - ⇒ macroambiente;
 - ⇒ analisi del settore;
 - ⇒ analisi dei potenziali clienti (analisi delle domanda) e dei concorrenti (analisi dell’offerta);
 - ⇒ analisi dei punti di forza/debolezza del prodotto/servizio offerto rispetto alle opportunità e minacce del mercato (detta, tecnicamente, analisi s.w.o.t.⁷³);
 - ⇒ presentazione del marketing mix (descrizione delle strategie in funzione del prodotto/servizio, del prezzo, della distribuzione, della comunicazione).
 - c. l’analisi organizzativa

⁷³ S.W.O.T. sta per: strengths (punti di forza); weaknesses (punti di debolezza), opportunities (opportunità), threats (minacce). Si tratta di una analisi sintetica grazie alla quale individuare i punti di forza e/o di debolezza propri della nostra impresa rispetto a quelle concorrenti, esaminare le opportunità e/o le minacce che provengono dall’ambiente esterno e, mettendo in relazione i primi due aspetti con i secondi, di verificare quali opportunità cogliere dall’esterno, rispetto alle quali la nostra impresa si presenti particolarmente forte, evitando, invece, di inseguire i concorrenti su quegli aspetti nei quali la nostra impresa è più fragile.

- ⇒ scelta della forma giuridica dell'impresa;
- ⇒ eventuale localizzazione;
- ⇒ autorizzazioni amministrative necessarie;
- ⇒ persone coinvolte nell'attività e loro ruolo.

2. una **parte numerica**, comprendente:

- a. l'analisi degli investimenti
- b. la previsione quantitativo/monetario finanziaria dell'impresa
 - ⇒ stato patrimoniale;
 - ⇒ conto economico;
 - ⇒ flussi di cassa.

Non pensiamo, tuttavia, che il piano di impresa sia la fase iniziale di un processo assolutamente lineare che porta alla costituzione dell'impresa: una fase necessaria, compiuta una volta per tutte. Proprio perché è lo strumento per la verifica operativa e di campo di un'ipotesi teorica (l'idea imprenditoriale, appunto), spesso occorre tornare indietro, rivedere ipotesi precedenti che si ritenevano sicure, rielaborare delle alternative, ecc.

Perché redigere il business plan

Imparare a pianificare

Il business plan obbliga a prendere in considerazione diverse variabili e a verificarle confrontandosi con i dati di mercato prima di ... scontrarsi col mercato stesso!

Verificare la fattibilità del progetto

Le analisi indicano, in prima battuta, se il progetto, così come è stato pensato, può realizzarsi o meno quindi se è fattibile e se è conveniente o meno aprire l'impresa.

Sperimentare le proprie attitudini imprenditoriali

Il business plan presuppone una pianificazione a 3 anni e azioni consequenziali: siamo pronti a pensare al futuro?

Gli errori da evitare

- ⇒ Innamorarsi dell'idea ad ogni costo e contro ogni evidenza;
- ⇒ Considerare il business plan solo come un dovere di natura contabile;
- ⇒ Passare troppo presto ai numeri senza considerarli come la sintesi di un ragionamento logico;
- ⇒ Avere in mente solo i finanziamenti agevolati;
- ⇒ Affidare totalmente a degli esperti esterni la realizzazione del business plan.

Il processo di realizzazione del business plan

L'idea imprenditoriale

Si tratta di una parte introduttiva che, nella sua formulazione definitiva, può essere sintetizzata bene spesso solo al termine dell'intero processo di stesura del business plan. L'idea, infatti, contiene, sinteticamente, alcuni elementi-chiave del progetto di impresa:

- **Che cosa** si vuole proporre al mercato, a quali bisogni risponde, a chi ci si rivolge;
- **Chi** ne è promotore. È importante mostrare la credibilità dell'imprenditore, le sue attitudini personali (propensione al rischio, capacità organizzative, ecc.); ma, anche, le capacità specifiche e tecniche necessarie correlate con il settore nel quale intende sviluppare l'attività. Il potenziale imprenditore deve allegare un **curriculum vitae**, dettagliando le esperienze professionali nel settore.

⇒ Esempio di presentazione di un'idea imprenditoriale

La società intende concentrare la propria attività su servizi per la gestione e l'ottimizzazione dei flussi documentali e di archiviazione su supporti ottici di documenti e file di diverso tipo (cartacei, audio, video, ecc...). Grazie a questi servizi, i clienti potranno ridurre la movimentazione della carta, i costi di conservazione, copia e distribuzione, di automatizzare il flusso di documenti e pratiche, ottenendo in questo modo una maggior efficienza e qualità del lavoro. L'idea imprenditoriale intende rispondere a un bisogno sempre più evidente delle imprese, in difficoltà nella corretta gestione e conservazione dei dati.

I soci sono due ingegneri informatici che hanno già sperimentato, attraverso attività di consulenza per PMI del territorio, la difficoltà che hanno le imprese di gestire e archiviare i dati in maniera efficiente. Si allega curriculum vitae dei soci.

L'analisi del macroambiente

Cosa significa macroambiente? Cosa vuol dire fare una analisi del macroambiente e perché farla?

Il macroambiente⁷⁴ è l'ambito esterno all'impresa costituito da **leggi, decisioni politiche, andamento generale dell'economia (PIL, moneta, ecc.), innovazioni tecnologiche, evoluzioni nella cultura e nel costume**; insomma tutte le variabili a medio-lungo termine che possono incidere sull'andamento e sulle scelte strategiche dell'impresa, pur senza essere da questa controllabili. Analizzare il macroambiente, quindi, significa anzitutto capire l'ambito

⁷⁴ Per un approfondimento sul macroambiente, si veda Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, 2001, pag. 131-167.

nel quale l'impresa andrà ad operare e individuare i fattori che più possono incidere sulle sue strategie e determinarne il successo o l'insuccesso.

Perché, nella struttura del piano di business, conviene partire dall'analisi del macroambiente, quindi da una riflessione su ciò che sta al di fuori dell'impresa? Anzitutto perché l'ambiente, inteso come insieme di fattori economici, politici, sociali, legislativi può rappresentare opportunità e/o vincoli per la neo-nascente impresa. Un primo studio sull'ambiente ci consente di renderci conto delle eventuali facilitazioni esterne o delle difficoltà che l'impresa può incontrare. Può consentire all'impresa di modificare la propria strategia in funzione delle previsioni future, può permettere di capire quali sono gli elementi dell'ambiente che con maggior forza agiscono sull'impresa: la tecnologia? La politica monetaria? Qualche provvedimento legislativo? Pensiamo ad esempio a una potenziale imprenditrice che sta valutando l'ipotesi di mettersi in proprio nell'attività dei servizi alla persona e, in particolare, di dar vita ad un asilo nido. Cosa ci dice l'ambiente di riferimento? Esistono norme nazionali o regionali di settore che devono essere studiate prima di approcciare un business plan?⁷⁵ La metodologia che con maggior semplicità e immediatezza ci permette di capire quali sono le principali variabili del macroambiente che possono agire sull'impresa è l'analisi P.E.S.T. (acronimo che significa Politica Economia Società Cultura)⁷⁶. L'analisi consiste nel verificare - all'interno di questi macrofattori ambientali - quali elementi maggiormente possono vincolare, favorire, ri-direzionare la strategia di un'impresa.

POLITICA	ECONOMIA
PIL	Credibilità internazionale
Stabilità politica	Consumi delle famiglie
Legislazione fiscale	Concentrazione del reddito
Mercato del lavoro	Inflazione
Privatizzazioni	Apprezzamento/deprezzamento moneta
Politiche comunitarie	
SOCIETÀ - CULTURA	TECNOLOGIA
Demografia, famiglia	Investimenti in ricerca e sviluppo
Stile di vita	Brevetti
Sensibilità a salute, benessere	Lancio nuovi prodotti
Difesa dell'ambiente	Capacità tecnologica del personale
Movimenti di protezione del consumatore	

⁷⁵ Per le normative di riferimento relative alla Regione Lombardia, si veda il sito www.famiglia.regione.lombardia.it/min/min.asp.

⁷⁶ Per le diverse tecniche di analisi del macroambiente, si veda G. Pellicelli, *Strategie di impresa*, Egea, 2001, pag. 65-83.

Ogni potenziale impresa, in funzione del business nel quale si inserisce, deve "fare i conti" con specifiche minacce/opportunità macroambientali. Ad esempio, allevatori impegnati in zootecnia risentono di fenomeni che ciclicamente si abbattano sul settore (febbre aviaria, diossina, ecc.), sono soggetti a stringenti normative europee (quote latte, ecc.), devono tener conto dell'evoluzione dei gusti dei consumatori (alimentazione sana, attenzione all'uso dei grassi, ecc.).

⇒ **Esempio di analisi del macro-ambiente e di come alcuni elementi possono incidere sull'attività di impresa**

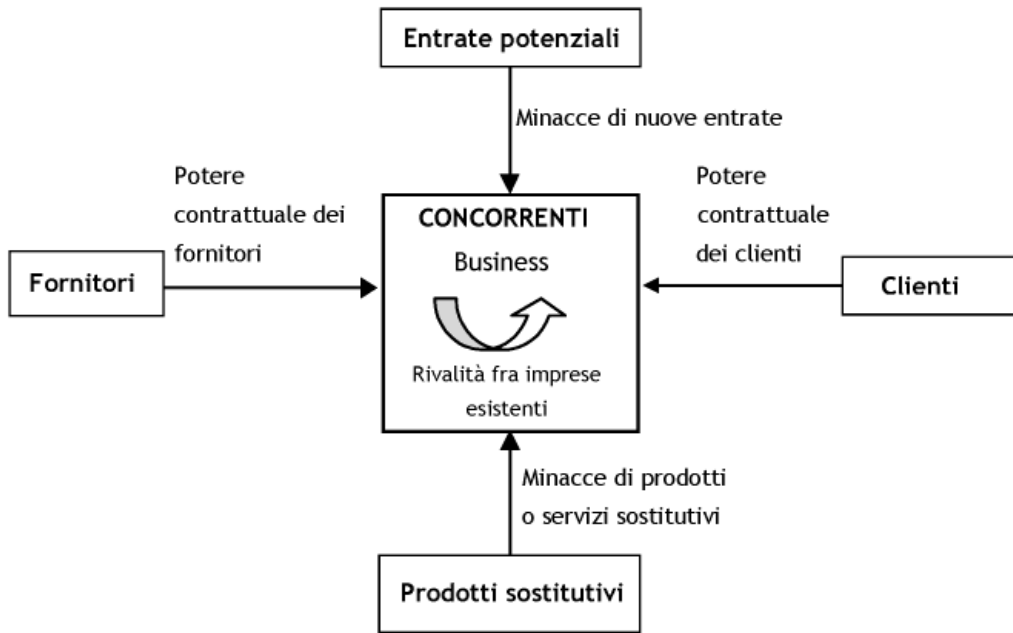
Nel 2002 sono state generate all'incirca 5 Exabyte di nuove informazioni, di cui il 92% sono registrate su supporti magnetici (prevalentemente hard disk), il 7% su pellicola, lo 0,01% su carta, lo 0,002% su supporto ottico. In media sono stati prodotti 800 Mbyte di informazioni a persona. Mentre ci sono voluti 300.000 anni fino al 1998 per accumulare 12 Exabyte di informazioni, nel solo 1999 ne sono state create circa 2,5 Exabyte. Questo dimostra la crescita esponenziale delle informazioni, che aumentano di circa il 30% ogni anno⁷⁷. Se pensiamo in particolare al fenomeno delle mail, attraverso le quali passa ormai la maggior parte del business, sappiamo che - dal 2001 al 2004 - il numero, a livello mondiale, è passato da 4.500 miliardi ad oltre 13.000 miliardi. Un fenomeno che è destinato ad aumentare. La mail è definita da standard ISO e, in quanto informazione di business, trova riscontro nel codice civile.⁷⁸ A livello di macroambiente, quindi, sia il trend sostenuto dalle tecnologie e dalla virtualizzazione degli scambi informativi, sia le normative in atto, favoriscono lo sviluppo di interventi finalizzati a una corretta gestione e archiviazione del dato.

Un limite che si ravvisa nell'impostazione dell'attività è caratterizzato dall'attuale carenza di adeguate azioni di sostegno (soprattutto a livello legislativo) di innovazione e investimenti nel campo ICT. Un'altra difficoltà è rappresentata dal fatto che, a livello culturale, le piccole imprese stentano a comprendere il valore strategico della corretta gestione dei flussi informativi.

⁷⁷ Tratto da "La Gestione dei flussi documentali: un'opportunità per le imprese" di Vincenzo Gambetta. Assinform, 20 ottobre 2005, che riporta dati tratti da *School of information Management and Systems, Università di Berkeley (CA)* - ottobre 2003.

⁷⁸ Lo standard ISO 15489 definisce la mail "informazione creata, ricevuta e conservata come prova o dato sensibile da una persona od organizzazione in transazioni di business o nel rispettare obblighi legali". L'articolo 2214 del CC richiede che si debbano "tenere le altre scritture contabili che siano richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa e conservare ordinatamente per ciascun affare gli originali delle lettere, dei telegrammi ...".

Il settore: le forze del sistema competitivo⁷⁹



Studiare il sistema competitivo vuol dire prendere in esame le diverse forze che agiscono sul settore e capire come queste agiscono. L'analisi del settore ci permette di capire se la nostra attività si inserisce in un settore "forte" e protetto, in quanto caratterizzato da difficoltà di entrarvi e da uno scarso potere (soprattutto di natura contrattuale) da parte di clienti e fornitori, oppure se il settore è già di per sé debole e, quindi, di scarsa attrattività⁸⁰.

Analisi della domanda

L'analisi della domanda consiste nel capire chi sono i potenziali clienti a cui pensiamo di rivolgerci, quanti sono, che bisogni esprimono o quali possano essere i loro bisogni latenti. Alcune domande che il potenziale imprenditore deve farsi rispetto al destinatario del suo prodotto/servizio sono: chi sono i miei clienti? Cosa vogliono, cosa potrebbero volere? Dove vanno a comprare? L'output di queste domande è l'attività di **segmentazione**. Segmentare significa ripartire i potenziali clienti in **gruppi omogenei al loro interno** ma sufficientemente differenziati gli uni dagli altri, dimensionalmente signifi-

⁷⁹ Porter, *Le forze del sistema competitivo*, 1980.

⁸⁰ Per l'analisi del sistema competitivo allargato si veda anche Cinzia Parolini, *Come costruire un business plan*, Paramond, 1999.

cativi (vale la pena proporre un servizio a un gruppo di clienti numericamente ridotto? Lo sforzo per gestirli sarebbe sufficientemente ripagato? Oppure come gestire, con il minor sforzo possibile, un gruppo di potenziali clienti con cui si potrebbe generare un fatturato residuale?), costanti nel tempo e raggiungibili (un neo imprenditore che parte da solo o con un socio che localizza la sua attività in Lombardia - se non esistono motivi strategici o particolari - riesce a gestire clienti in Sicilia? Riesce a farvi arrivare il prodotto?).

Le modalità di segmentazione variano a seconda che il nostro mercato sia costituito da beni industriali oppure da beni di consumo.

Nei mercati industriali **business to Business (B2B)**, quando proponiamo prodotti e/o servizi ad altre aziende, i fattori che si tengono presenti per segmentare l'attività, sono:

- la localizzazione delle imprese potenziali clienti (comincio a servire le imprese dislocate più vicine alla mia);
- la dimensione delle imprese in termini di fatturato, numero di addetti, numero di postazioni, ecc.;
- il settore di appartenenza;
- la destinazione del bene;
- le tecnologie utilizzate.

Nel caso in cui l'imprenditore operi nel mercato dei beni di consumo, **business to Consumer (B2C)**, apra un'attività commerciale al dettaglio, eroghi servizi al consumatore (ad esempio, decida di aprire una cartoleria, un negozio di prodotti alimentari tipici, un pub, un bar, un ristorante, un agriturismo, ecc.), la segmentazione avviene tenendo presente il consumatore finale. Gli elementi che in questo caso determinano la segmentazione, sono perciò diversi rispetto ai precedenti. Si tratta di prendere in considerazione:

- variabili geografiche: Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud. Alcuni elementi geografici influenzano il comportamento di acquisto (clima, usi e costumi, tendenze, ecc.);
- variabili socio-demografiche: età, sesso, occupazione;
- variabili psicologiche: connessione tra tipi di personalità (aggressivi, docili, seguaci della moda) e immagine del prodotto;
- stili di vita;
- variabili legate al comportamento di acquisto: non consumatori, consumatori occasionali, consumatori regolari, forti consumatori.

Quando ci si confronta con potenziali imprenditori sul tema della segmentazione, le prime domande sono: ma come fare operativamente? Come ottenere le informazioni necessarie e quali sono le informazioni chiave? Non esiste una risposta univoca a questi quesiti. Facciamo qui qualche esempio, rimandando poi al capitolo sulle ricerche di mercato qualche ulteriore risposta.

⇒ Esempio di analisi della domanda

Il target di riferimento è rappresentato soprattutto dalle piccole imprese e studi professionali. Si pensi anche agli esercizi commerciali e ad imprese un po' più strutturate le cui necessità principali sono quelle di rispondere il più velocemente possibile al mercato e di comunicare in maniera efficiente ma anche efficace (limitando i problemi derivanti dalla perdita dei dati, da una loro archiviazione non corretta, ecc.). Da una analisi fatta sul territorio a partire dai dati forniti dagli ordini professionali e dalla Camera di Commercio di [...] e da una prima ricerca sul sito www.infoimprese.it, sappiamo che il target di imprese e studi, nella nostra provincia, è caratterizzato da n° [...] di potenziali clienti, caratterizzati essenzialmente da due bisogni: gestire meglio il flusso informativo per migliorare le performance, ridurre i costi attraverso processi più efficienti.

SEGMENTI	LOCALIZZAZIONE	BISOGNI
Piccole imprese	Lombardia	Velocizzare le modalità di comunicazione col mercato
Medie imprese	Lombardia	Efficienza - Riduzione costi

Analisi dell'offerta

L'analisi dell'offerta consiste nel chiedersi chi sono i principali concorrenti, quanti sono, che profilo hanno, con quali strategie si muovono sul mercato. Abbiamo già affrontato l'analisi relativa al settore. Una volta fatto il nostro ingresso in un determinato settore, ci troviamo di fronte a imprese che già vi operano e con le quali il neo imprenditore andrà a confrontarsi. Il primo passo da compiere, quindi, è quello di capire come funzionano i meccanismi concorrenziali. Spesso i potenziali imprenditori tendono a focalizzare l'attenzione unicamente sul sistema dei prezzi, senza considerare le variabili che vi stanno alla base: il sistema di prodotto/servizio offerto, la politica commerciale e distributiva e la comunicazione utilizzata.

Per ogni **concorrente diretto** individuato sul territorio di riferimento, quindi, occorre reperire informazioni relative a:

- servizio/prodotto;
- prezzo;
- comunicazione;
- distribuzione.

Sarà poi necessario chiedersi: quali sono i punti di forza e di debolezza dei concorrenti?

Esempio di analisi sintetica di benchmark:

Nomi concorrenti	Prodotto/ servizio	Prezzo	Comunicazione	Distribuzione
A	+	-	-	-
B	+	-	-	-
C	-	+	+	+
D	-	-	-	+

Un'altra riflessione da fare è quella di individuare i **fattori critici di successo** nel business nel quale il potenziale imprenditore intende impegnarsi. Ad esempio: è importante il servizio post-vendita? La rapidità di consegna? Un elevato livello di liquidità? Una logistica integrata? Gli investimenti?... Rispetto ai fattori critici di successo del business, sappiamo come siamo posizionati rispetto ai concorrenti?

Analisi s.w.o.t. (o f.d.o.m.)⁸¹

La matrice s.w.o.t. è un modo per leggere in maniera incrociata l'ambiente esterno e quello interno, cioè le minacce e le opportunità emerse dall'indagine dell'ambiente e le forze e le debolezze proprie dell'impresa. Per individuare delle possibili azioni strategiche, è opportuno - per quanto possibile - legare opportunità-minacce alle forze-debolezze.

Come procedere?

- Indicare alcune opportunità e/o minacce provenienti dall'ambiente esterno che impattano sul business dell'impresa: ... ricordiamo l'analisi PEST? Possono essere fattori economici congiunturali, novità in campo economico-finanziario, fiscale, di trend, ecc.
- Indicare i punti di forza e di debolezza dell'impresa rispetto ai concorrenti e ai segmenti target ... ricordiamo i modelli FCS (fattori critici di successo) e benchmark (confronto con la concorrenza)? Possiamo individuare fattori positivi o elementi di debolezza, ad esempio, in termini di prezzi, volumi, margini, struttura fissa, liquidità, ecc.

⁸¹ S.w.o.t. = Strengths, weakness, opportunities, treaths. F.d.o.m. = forza, debolezza, opportunità, minacce.

	FORZE (S)	DEBOLEZZE (W)
OPPORTUNITÀ (O)	STRATEGIE (SO) Strategie che usano i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità	STRATEGIE (WO) Strategie che traggono vantaggio dalle opportunità per superare le debolezze
MINACCE (T)	STRATEGIE (ST) Strategie che usano i punti di forza per evitare le minacce	STRATEGIE (WT) Strategie che rendono minime le debolezze ed evitano le minacce

Tabella tratta dal libro: Giorgio Pellicelli, *Strategie di impresa*, Egea 2001, pag. 151.

Il piano di marketing

Il piano di marketing risponde a quattro domande dalle quali discendono le risposte sulle variabili del marketing mix:

1. **Cosa offro?** A questa domanda si risponde riflettendo sul prodotto / servizio erogato e su alcune sue componenti: assortimento, marca, confezione, ecc.
2. **In cambio di cosa?** In questo caso la riflessione si focalizza sul prezzo, sulle modalità di costruzione, sui listini, le condizioni, ecc.
3. **Attraverso quali canali?** A questa domanda possiamo rispondere riflettendo sulla politica commerciale alla quale pensiamo di ricorrere e sui canali distributivi con cui far arrivare il prodotto o servizio sul mercato.
4. **Con quale modalità?** Quale politica a sostegno del prodotto? L'analisi della comunicazione ci permette di pensare - in funzione delle risorse che abbiamo a disposizione - quale politica di comunicazione adottare per il nostro prodotto.

Il prodotto

Il prodotto⁸² può essere definito come un insieme di **caratteristiche tangibili e intangibili**; tra le prime si possono, ad esempio, annoverare il peso, la forma, le dimensioni (pensiamo a un hard disk esterno, un palmare o un qualsiasi altro prodotto informatico da "portare con sé": quanto sono determinanti le caratteristiche fisiche?). Intangibili, invece, sono le caratteristiche immateriali, quali, ad esempio, i servizi annessi al prodotto, le garanzie, la qualità, il design, la marca.

⁸² Guatri, Vicari, Fiocca, *Marketing*, McGraw-Hill, 1999, pag. 405.

Connesso al concetto di prodotto è poi - soprattutto se l'imprenditore intende aprire un esercizio commerciale - l'**assortimento**⁸³, che si traduce in numero delle linee di prodotto (ampiezza di gamma) e numero di prodotti per linea (profondità di gamma).

La decisione di ampliare l'assortimento, risponde a precise scelte strategiche:

- l'ampliamento delle linee può rispondere a **obiettivi** specifici, quali una migliore gestione dei costi fissi, delle economie di scala, la diversificazione;
- l'ampliamento della linea può essere teso a soddisfare **nuovi target**. Tale ampliamento può essere perseguito attraverso l'uso di prodotti di diverse fasce di prezzo, da prodotti di alta gamma a prodotti di basso prezzo, prodotti di diverse dimensioni o formati, ecc.

Il prezzo

Una delle scelte più difficili nel marketing mix è quella relativa alla **definizione del prezzo di un bene o di un servizio**. Infatti, il prezzo deve tener conto di moltissimi fattori, tra cui, ad esempio, i costi di produzione, il ciclo di vita del prodotto, l'elasticità della domanda al prezzo (cioè quanto il cliente è disposto a pagare per acquistare il prodotto/servizio proposto), la concorrenza: scegliere una politica di prezzi più aggressiva oppure di carattere "più elitario" dipende dalla qualità del prodotto/servizio ma anche dal cliente a cui lo si propone. Tale decisione ha poi un impatto diretto sui **volumi di vendita**. Nel definire il prezzo, occorre inoltre riflettere sul fatto che la vendita di un prodotto o un servizio deve garantire la copertura non solo dei costi diretti (quelli necessari all'acquisto del bene o all'erogazione del servizio), ma anche dei costi di struttura (elettricità, telefono, ecc.).

Esistono diverse **modalità** per definire il prezzo di un bene. Occorre però, sempre tenere presente sia il **livello di prezzo del bene sul mercato**, sia i **costi interni** sostenuti dall'azienda per vendere un bene o un servizio. Pertanto, nella definizione del prezzo, dobbiamo contemporaneamente riflettere sul comportamento dei concorrenti e sui costi aziendali. La composizione del prezzo, poi, potrà essere orientata:

1. Alla concorrenza: vengono stabiliti prezzi in linea o leggermente inferiori a quelli dei concorrenti.
2. Ai costi: ai prezzi di acquisto delle merci viene applicata una percentuale di ricarico (*mark up*); questa modalità di costruzione del prezzo è tipica delle imprese commerciali.

I canali distributivi

Quando parliamo di distribuzione dobbiamo pensare ai problemi/opportunità legati alla copertura del territorio, ai canali di vendita più adatti al prodotto/servizio proposto, ai punti vendita e alla rete di vendita. I canali distributivi, insie-

⁸³ Il concetto di assortimento è stato tratto da Guatri, Vicari, Fiocca, *Marketing*, McGraw-Hill, 1999, pagg. 416-422.

me alle altre variabili (prodotto, prezzo, comunicazione), vanno a costituire il marketing mix; a loro volta, influenzano o rappresentano dei vincoli rispetto al prezzo, al prodotto, alla comunicazione. Ad esempio, se vendiamo il nostro prodotto a un grossista, dovremo tener conto del fatto che, a sua volta, il grossista vende a un dettagliante e quest'ultimo al cliente finale: e tutti devono guadagnarci. Se, ad esempio, il nostro business consiste nella distribuzione di prodotti informatici (hardware), che vanno dal prodotto consumer (ad esempio, la memoria USB) al prodotto professionale per piccoli studi (ad esempio, un server), potremo scegliere di vendere il primo nelle catene informatiche; difficilmente potremo attuare la stessa strategia con la seconda tipologia di prodotti, che andrà veicolata attraverso rivenditori specializzati. Anche la comunicazione sarà diversa: nel primo caso, infatti, sarà importante attuare tecniche di comunicazione mass market (pubblicità sulle riviste specializzate, attività di ufficio stampa, promozioni). Nel secondo caso, invece, la comunicazione sarà più che altro rivolta al rivenditore e focalizzata su attività tendenti a generare dei benefici per lui (sconto quantità, promozioni sugli acquisti, incentivazioni, ecc.).

I canali possono essere:

- diretto: produttore-consumatore;
- breve: produttore-dettagliante-consumatore;
- lungo: produttore-grossista-dettagliante-consumatore.

La comunicazione

Per un'impresa nuova, che si affaccia sul mercato, farsi conoscere è il primo modo per entrare in contatto con i potenziali clienti.

Le tattiche attraverso cui la nuova impresa può far conoscere sé stessa e la propria offerta, sono molteplici: pubblicità, promozioni, relazioni pubbliche, sponsorizzazioni, marketing diretto, fiere ed eventi; realizzate sia attraverso modalità tradizionali (off line), sia con strumenti innovativi (internet).

Alcune di queste tattiche sono utilizzate per veicolare l'immagine dell'azienda; in questo caso si parla di comunicazione istituzionale. Altre, invece, per far conoscere il prodotto specifico. La comunicazione, comunque, ha subito una fortissima evoluzione e, oggi, la comunicazione legata al *brand* (comunicazione istituzionale) è di gran lunga più usata rispetto a quella del prodotto specifico.

Discipline	Comunicazione di marketing	Comunicazione Istituzionale
Pubblicità	**** ****	*
Promozioni	*	*
Relazioni Pubbliche	**	****
Sponsorizzazioni	***	***
Direct Marketing	**	**
Fiere ed eventi		**

Tabella tratta dal libro: Michele Montericcio, *L'immagine dell'impresa*, Franco Angeli, 2001, pag. 65

Pubblicità

La pubblicità consiste in una forma di comunicazione di massa, che fa leva sui valori espressi dal pubblico a cui si rivolge utilizzando media classici come TV, radio, stampa, affissioni, cinema, o new media come internet. Sembra banale osservare che gli spazi di cui la pubblicità dispone sono acquistati. Proprio per questo quando decidiamo di fare pubblicità è fondamentale, oltre allo studio dell'immagine e del messaggio con cui vogliamo parlare al pubblico, la fase di **pianificazione**, cioè la decisione di essere presenti su un certo numero di media, per un certo numero di volte nel corso dell'anno. La scelta riguarda: le testate per la stampa (numero di contatti, tirature, target, diffusione ecc.) le fasce orarie per la TV e le radio, le definizioni del calendario, il costo dei supporti, la penetrazione nel segmento, l'audience (il numero complessivo di lettori).

Nel predisporre un piano, dobbiamo fissare almeno l'obiettivo che intendiamo raggiungere e il budget disponibile; per esempio, che vogliamo farci vedere e sentire da almeno il 50% del pubblico target. A questo punto sorgono spontanee due domande: quante volte devo essere presente su una rivista specializzata ad esempio, perché il pubblico a cui mi rivolgo si accorga della mia presenza? Come faccio a conoscere la numerosità dei lettori della rivista? Per quanto riguarda il primo quesito, un messaggio, per essere recepito, deve essere ripetuto per almeno 3/4 volte.

Rispetto al pubblico complessivo dei lettori di una rivista, dobbiamo sempre informarci su quanti sono quelli che a noi interessano e che, quindi, presumibilmente vedono il nostro messaggio pubblicitario, cioè i nostri **contatti utili**. Quelli che noi raggiungiamo mediante una sola pubblicazione rappresentano il **livello di copertura**.

Il rapporto % tra il pubblico obiettivo e il pubblico della pubblicazione prende il nome di **penetrazione**⁸⁴.

Promozioni⁸⁵

Le promozioni, tra cui citiamo - ad esempio - volantini, brochure, buoni sconto, concorsi a premi, premi fedeltà, incentivazioni, ecc. sono tecniche grazie alle quali favorire le vendite di un determinato prodotto, linea o mix di prodotti; possono essere rivolte al trade (ai dettaglianti, ai grossisti, ai distributori), alla forza vendite, al consumatore e, in tutti i casi, si sviluppano lungo un arco temporale **definito e predeterminato**, perché devono essere percepite dai destinatari come un'attività eccezionale. Ogni promozione è connessa a un **vantaggio**, il cosiddetto *promotion benefit*, che deve essere ben comunicato: può trattarsi di un regalo, un campione omaggio, un premio

⁸⁴ Per esempi relativi al media planning, si veda Michele Montericcio, *L'immagine dell'impresa*, Franco Angeli, 2001, pag. 91-94.

⁸⁵ Sulle promozioni, si veda G. Conte, *Fare promozioni*, Buffetti, 2005.

inserito in una confezione, la partecipazione a un concorso a premi, ecc. I risultati di queste attività sono **immediati** e **misurabili**; infatti possono essere immediatamente messi a confronto i risultati di vendita del periodo promozionale con quello di vendite normale.

Relazioni pubbliche

Le relazioni pubbliche comprendono tutte quelle attività rivolte a influenzare l'opinione pubblica attraverso forme di comunicazione non a pagamento (quindi non pubblicitaria). Il concetto di pubbliche relazioni, oggi, si presenta come più esteso, comprendendo anche altre attività, quali le comunicazioni interne, il *crisis management* ovvero la capacità di far fronte a situazioni di crisi aziendale, le *investor relations* cioè il rapporto fra l'azienda e i propri azionisti o investitori.

L'organizzazione

Spesso, quando pensiamo a una nuova impresa e al fatto che questa è costituita da una struttura essenziale - il titolare o, al massimo, due o tre soci - ci chiediamo che senso abbia parlare di struttura organizzativa. Cerchiamo allora di capire che cosa intendiamo con questo termine. Richard L. Daft⁸⁶ definisce l'organizzazione come la "*combinazione di uomini e mezzi disponibili in funzione del raggiungimento di un fine, attuata secondo uno schema preciso di rapporti e interrelazioni tra i vari elementi che la costituiscono*".

Occuparsi di organizzazione di una nuova impresa, quindi, significa cercare di capire dove localizzare l'attività, quali immobili affittare e/o acquistare, quali attività svolgere al proprio interno e quali, eventualmente, esternalizzare, a quali fornitori rivolgersi, come pianificare la produzione o l'erogazione del servizio, quante persone assumere in quanto tempo, quali mansioni delegare e quali gestire direttamente, come ripartire l'attività tra i soci. Significa, cioè, impegnarsi in scelte a volte difficilmente reversibili oppure modificabili ma a caro prezzo.

Fare o comprare? (Make or buy?)

Per decidere se acquistare un servizio dall'esterno o se realizzarlo internamente, occorre - anzitutto - valutare la differenza di costo tra l'una e l'altra opzione. Per costo non si intende solo quello del servizio acquistato, ma anche il costo che nasce dalla transazione (cioè, quanto tempo impiego per far capire che tipo di servizio voglio, in che tempi? Quante energie mi assorbe? Oppure, quanto tempo mi richiederebbe lo svolgimento di questa attività all'interno della mia azienda?) Altre valutazioni importanti sono però relative all'interesse che - per l'impresa - può avere l'acquisizione di un determinato *conoscere come* (know how), quanto questo sia strategico per la vita stessa dell'impresa e per il controllo dell'attività, piuttosto che quanto

⁸⁶ Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale*, Apogeo, 2001, pag. 16.

la gestione interna di un dato servizio incida in termini di aumento di costi fissi (perché, magari, è necessario nuovo personale, nuovi macchinari, ecc.).

Dove pensiamo di localizzare la nostra attività?

La localizzazione dell'impresa deve tenere conto della coerenza prodotto-mercato. Cioè, detto in altri termini, del pubblico presente nel territorio adiacente al luogo in cui l'attività viene stabilita. Ad esempio, se il servizio si presenta come esclusivo, difficilmente potrà avere successo qualora venga localizzato in una zona periferica e non coerente con la proposta erogata. Perché, magari, risulterebbe poco accessibile alla popolazione immediatamente circostante e, d'altra parte, poco interessante e appetibile per il target a cui si rivolge.

I fornitori

La scelta dei servizi di fornitura risulta importante in un'ottica di rapporto prezzo-qualità. Le valutazioni dei fornitori sono differenti a seconda del business di riferimento. In certi casi, dove la velocità è - per l'attività di impresa - un fattore critico di successo, elemento discriminante per la scelta del fornitore diviene la sua puntualità dei tempi di consegna. In altri casi il differenziale rappresentato dal costo di acquisto è il conduttore della scelta. In altri ancora risulta vincente il fornitore di prodotti/servizi esclusivi. Nella stesura di business plan, ad esempio nell'elaborazione di piani di business per l'accesso ai finanziamenti agevolati previsti per la microimpresa, l'elenco dei fornitori e la specifica delle motivazioni della scelta diventano un elemento di valutazione.

La produzione e l'erogazione del servizio

Anche la pianificazione dell'attività produttiva e la progettazione nel dettaglio del servizio rientrano nelle attività organizzative. Un'attenzione particolare, quindi, deve essere dedicata ai macchinari di produzione e alle scorte, ai tempi di produzione e di erogazione del servizio, allo schema attraverso il quale il servizio viene erogato.

⇒ Esempio

FASE 1 > audit e analisi dei bisogni con il cliente

FASE 2 > progettazione del servizio con il cliente, predisponendo le analisi di processo e l'organizzazione dei flussi documentali nel rispetto dei sistemi di qualità adottati dal cliente

FASE 3 > emissione della proposta commerciale

FASE 4 > erogazione del servizio a partire dalla fornitura dell'hardware necessario, e dalla formazione del personale

FASE 5 > servizio post vendita e formazione avanzata, sia diretta che a distanza (via internet)

Il piano economico e finanziario

La parte più impegnativa per chi si accinge a dare vita a una nuova impresa è “entrare” negli aspetti tecnici relativi alla parte economico-finanziaria. In questa sede si intende dare un’informazione utile al neo imprenditore, anche se a volte un po’ semplificata al fine di rendere tale aspetto comprensibile. Non crediamo d’altra parte che il neo-imprenditore, a meno che non sia in possesso di conoscenze specifiche, possa affrontare “in solitaria” questa previsione, senza l’ausilio e il supporto di professionisti.

La parte economico-finanziaria, serve a “tradurre” il proprio progetto in termini quantitativi: quanto denaro occorre per realizzare la mia impresa?

Attraverso strumenti specifici l’imprenditore deve⁸⁷:

- definire l’ammontare dei capitali necessari per costituire e avviare l’impresa (PIANO DEGLI INVESTIMENTI);
- individuare le fonti di finanziamento a cui ricorrere per gli investimenti necessari (FONTI DI COPERTURA);
- valutare la parte economica del progetto nei primi anni di vita attraverso l’analisi dei prevedibili fatturati e dei costi da sostenere per il funzionamento dell’impresa (CONTO ECONOMICO PREVISIONALE);
- valutare la situazione patrimoniale dell’impresa nei suoi primi anni di vita (STATO PATRIMONIALE PREVENTIVO);
- verificare se la futura impresa sarà in grado di produrre la liquidità necessaria per un sano funzionamento (PIANO FINANZIARIO O CASH-FLOW).

Sappiamo quanto capitale ci occorre per avviare l’impresa?

Fabbisogno strutturale e corrente

Il fabbisogno strutturale: il piano degli investimenti

Quando si decide di avviare una nuova impresa, ci si può trovare nella necessità, ad esempio, di rilevare un locale, sostituire gli arredi, acquistare computer, macchinari, a volte un capannone, ecc. Tutti beni a durata pluriennale. Inoltre, per dare vita alla società dobbiamo andare dal notaio e sostenere dei costi di costituzione; qualora decidiamo di affittare uno spazio (ufficio, negozio), dobbiamo pagare una cauzione. Questi sono dei possibili investimenti necessari per creare “l’ossatura” della nostra impresa. Il capitale necessario per l’acquisizione di questi beni determina il **fabbisogno finanziario iniziale di tipo strutturale**.

⁸⁷ Punto Nuova Impresa, *Guida al business plan*, 2002

La scelta degli investimenti, dunque, rappresenta il primo momento nel quale ci si interroga sulle risorse strutturali necessarie all'impresa. Essa deve tenere conto:

- del volume dei servizi o dei beni. Quanto maggiore è la quantità dei servizi, tanto più saranno necessari strumenti (macchinari, programmi, ecc.) adeguati;
- delle risorse finanziarie a disposizione;
- delle scelte di make or buy.

Questi investimenti, tecnicamente definiti **immobilizzazioni**, possono essere divisi in:

Immobilizzazioni materiali:

- Immobili (acquisti, ristrutturazioni);
- Impianti;
- Macchinari e Attrezzature;
- Arredi per l'ufficio;
- Automezzi;
- Computer.

Immobilizzazioni immateriali:

- Brevetti, licenze;
- Marchi registrati;
- Spese di costituzione.

Immobilizzazioni finanziarie:

- Depositi cauzionali (affitto degli immobili, allacciamento utenze).

La prima riflessione da fare, dunque, è relativa alla costruzione del piano degli investimenti. Di ognuno di essi deve indicare:

- il costo al netto di IVA e la percentuale di IVA ad essi applicata;⁸⁸
- l'aliquota di ammortamento prevista dalla normativa;⁸⁹
- l'ammortamento annuo.

⁸⁸ Per i dettagli si veda www.misterfisco.it/normativa-fiscale. Si tenga presente, in linea generale, che le aliquote IVA variano a seconda del bene. Ad esempio, l'aliquota del 4% di IVA si applica alle costruzioni rurali destinate ad uso abitativo del proprietario del terreno, ecc. L'aliquota del 10% all'energia elettrica per uso domestico, all'energia elettrica e gas per uso di imprese estrattive e manifatturiere, ecc.

⁸⁹ L'ammortamento è "la procedura di ripartizione del costo delle immobilizzazioni materiali ed immateriali, sugli esercizi di utilizzo dei beni stessi. Viene effettuato sulla base di un apposito piano di ammortamento che tiene conto della vita utile e della residua possibilità di utilizzo di un bene". www.consulting.it/NDS/gloss_A.htm.

Piano degli investimenti

IMMOBILIZZAZIONI	FORNITORE	IMPORTO (iva esclusa)	% AMMRT.	AMM.TO ANNUO
Immobilizzazioni immateriali				
Costituzione della società		2.500,00	10%	250,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		2.500,00		250,00
Immobilizzazioni materiali				
Macchine elettroniche per ufficio		10.000,00	20%	2.000,00
Mobili e arredi		15.000,00	12%	1.800,00
Automezzi		25.000,00	25%	6.250,00
.....				
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		50.000,00		10.050,00
TOTALE INVESTIMENTI		52.500,00		10.300,00

Il fabbisogno corrente

Per dar vita al ciclo produttivo, l'impresa dovrà acquistare materie prime, merci, dovrà pagare lo stipendio agli impiegati e ai collaboratori; tutto questo prima di incassare il corrispettivo derivante dalle vendite. Avrà dunque bisogno di una certa liquidità per far fronte alle spese. Avrà cioè bisogno di **capitale circolante**⁹⁰, che serve per la gestione quotidiana dell'attività.

Dove prendiamo il capitale necessario?

Le fonti di copertura

Una volta individuato il fabbisogno di capitale, è necessario chiedersi quali possono essere le fonti di finanziamento a cui attingere per coprirlo. Esse possono essere di due tipi:

- Fonti di finanziamento interne:
 - o Capitale proprio o di rischio (conferimenti in denaro o in natura);
 - o Riserve (utili non distribuiti, a partire dal secondo anno di vita dell'impresa).

Fonti di copertura	
Mezzi propri	10.000,00
Prestiti infruttiferi da soci	11.519,00
Mutuo agevolato	84.415,00
Finanziamenti da terzi	21.000,00
TOTALE FONTI COPERTURA	126.934,00

⁹⁰ Il capitale circolante si distingue a sua volta in liquidità (disponibilità di cassa e banca per le spese correnti e crediti verso i clienti) e disponibilità (materie prime, semilavorati e prodotti finiti).

- Fonti di finanziamento esterne:
 - o Prestiti bancari;
 - o Concessioni di dilazioni di pagamento da parte dei fornitori;
 - o Finanziamenti agevolati, cioè i finanziamenti regolati da leggi nazionali recepite a livello regionale, e provinciale.

L'impresa genera profitti? Il bilancio previsionale: stato patrimoniale e conto economico

Oltre agli investimenti necessari e alle possibili fonti di copertura, l'imprenditore deve preventivamente capire se il patrimonio della sua impresa aumenterà o meno a seguito delle decisioni strategiche assunte. Lo strumento operativo che consente questa verifica è il bilancio previsionale; questo è costituito da due documenti specifici:

- Lo **stato patrimoniale**, che offre una fotografia del patrimonio dell'impresa: dove l'impresa investe il denaro e da quali fonti lo trae (attività e passività);
- Il **conto economico**, "contiene un riassunto della struttura dei costi e dei ricavi che l'attività aziendale genera, o genererà, in un periodo amministrativo (anno)"⁹¹.

I due strumenti sono tra loro legati: infatti, ad esempio, se un imprenditore decide di acquistare delle scorte, genererà da un lato dei costi di acquisto per materie prime o prodotti finiti (che andranno iscritti in conto economico), dall'altro potrà generare dei debiti verso fornitori (che andranno registrati nello stato patrimoniale).

Lo stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale si presenta suddiviso in due sezioni:

- **Attività:** impieghi di denaro. In questa sezione vengono inserite tutte le attività dell'azienda sia materiali che immateriali (crediti, scorte, immobilizzazioni, marchi, brevetti). Le attività comprendono:
 - o Immobilizzazioni (investimenti a lungo termine), quali mobili, arredi, impianti, ecc.;
 - o Attivo circolante (investimenti a breve termine), tra cui i crediti verso i clienti e le disponibilità liquide.
- **Passività:** fonti di finanziamento. In questa sezione vengono inseriti tutti i debiti contratti dall'azienda (di fornitura, nei confronti delle banche, nei confronti dello Stato, nei confronti dei soci). Le passività si suddividono in:
 - o Patrimonio netto;
 - o Debiti a lungo termine, quali - ad esempio - il mutuo;
 - o Debiti a breve termine verso fornitori, banche, ecc.

⁹¹ "Guida al Business Plan", dispensa a cura di Formaper.

Esempio di stato patrimoniale*

ATTIVITÀ	1° ANNO	%	2° ANNO	%	3° ANNO	%
Immobili						
Impianti e macchinari	18.640	23.3	38.133	33.1	38.133	37.2
Arredi	1.500	1.9	1.500	1.3	1.500	1.5
Costi pluriennali	42.165	52.6	42.165	36.6	42.165	41.2
Automezzi						
Cassa e c/c bancari attivi	8.967	11.1	31.719	27.8	16.708	16.8
Crediti	7.832	9.7				
Rimanenza merci e altro	1.000	1.2	500	0.4	600	0.6
Altre attività						
TOTALE ATTIVITÀ	80.104	100	114.017	100	99.106	100

PASSIVITÀ	1° ANNO	%	2° ANNO	%	3° ANNO	%
Capitale di rischio	10.000		10.000		10.000	
Utili non distribuiti			11.124		36.875	
Utili di esercizio	19.124		26.308		42.279	
Prelievi in conto utile	- 8.000		- 558		- 1.646	
<i>Capitale netto</i>	<i>21.124</i>	<i>26.4</i>	<i>46.874</i>	<i>41.1</i>	<i>87.508</i>	<i>88.2</i>
F. ammortamento	11.855		11.598		11.598	
Mutui						
Finanziamento LR			55.545			
<i>Tot. Debito M/L termine</i>	<i>11.855</i>	<i>14.8</i>	<i>67.143</i>	<i>58.3</i>	<i>11.598</i>	<i>11.3</i>
Banche c/c passivi						
Altri debiti a breve	47.125					
<i>Tot. Debito a breve</i>	<i>47.125</i>	<i>58.8</i>		<i>0</i>		<i>0</i>
TOTALE PASSIVITÀ	80.104	100	114.017	100	99.106	100

Nell'esempio presentato è importante puntualizzare fra le Attività alcune voci:

- Immobilizzazioni: attività di durata pluriennale, comprendono le immobilizzazioni materiali (terreni, fabbricati, impianti, macchinari, arredi), immateriali (spese di costituzione, marchi, brevetti), finanziarie (partecipazioni in altre società, ecc.);

* Esempio tratto da Guida al Business Plan, a cura del Punto Nuova Impresa.

- **Attivo circolante:** comprende quelle attività destinate a trasformarsi in liquidità in breve termine (entro l'anno). A seconda del grado di liquidità, vengono distinte in liquidità immediate e liquidità differite;

e nelle Passività:

- **Patrimonio netto:** costituito da capitale sociale, riserve, utile (o perdita) di esercizio; il patrimonio netto o capitale proprio indica il valore patrimoniale della società riferito alla proprietà. Esso è determinato dalla differenza tra attività e passività;
- **Debiti a medio-lungo termine:** debiti il cui esborso avviene al di là dei 12 mesi;
- **Debiti a breve:** passività che prevedono una estinzione nel breve periodo (entro l'anno), fra cui ricordiamo i debiti di fornitura.

Il conto economico previsionale

All'inizio del suo ciclo di vita, un'impresa non deve solo sostenere investimenti per l'acquisto di beni utilizzabili per più anni (computer, macchinari, ecc. - si veda la tabella degli investimenti), ma anche spese correnti per l'acquisto di merci, il pagamento di stipendi, spese, cioè, riferibili a beni e servizi che vengono "consumati" nel corso di un esercizio. Questi costi sono appunto detti **costi di esercizio**. Se tali costi sono inferiori rispetto ai ricavi di vendita, l'impresa è in grado di generare utili; diversamente se si produce una perdita occorre un ripensamento della formula imprenditoriale: occorre aumentare i volumi di vendita? I prezzi? I margini? Ridurre i costi?

Il conto economico è, appunto, lo strumento che, attraverso il confronto tra ricavi e costi rivela se e quanto un determinato business è profittevole⁹².

Un esempio grafico può essere utile per capire la classificazione dei costi in rapporto alle vendite.

⁹² "Il conto economico rappresenta la sintesi del ciclo economico dell'impresa perché mette a confronto costi e ricavi di un determinato periodo, senza tenere conto del ciclo finanziario, vale a dire delle entrate e delle uscite e cioè di quando effettivamente tali costi e ricavi vengono rispettivamente pagati e incassati". www.formaper.com/sociale2/valutazione/conto.html.

Conto Economico preventivo ad incidenze % (in Euro)⁹³

Descrizione	Anno	%	Anno	%	Anno	%
FATTURATO (A)	73.704	100	90.000	100	150.000	100
Riman. iniz.			1.000		500	
+ Acquisti merci	4.180		4.605		8.000	
- Riman. Finali merci	1.000		500		600	
= Consumi merci	3.680	5	5.105	5.7	7.900	5.3
+ Ammortam. ind.li	11.668	15.8	11.411	12.7	11.411	7.6
= COSTI DI PRODUZIONE (B)	15.348	20.8	16.516	18.4	19.311	12.9
Spese generali	320	0.4	500	0.5	500	0.3
+ Stipendi e paghe						
+ Spese condominiali e affitto	9.815	13.3	12.860	14.2	22.000	14.7
+ Assicurazioni	412	0.5	420	0.5	430	0.3
+ Compensi collaboratori	2.400	2.7	12.000	8		
+ Compensi amministratori	12.000	8				
+ Telecom/Enel ecc.	6.978	9.5	7.800	8.6	12.000	8
+ Spese commerc. Pubblicità	4.373	6	6.500	7.2	4.500	3
+ Imposte, tasse, ritenute d'acconto	1.049	1.4	1.240	1.4	6.000	4
+ Consulenti, commercialista	7.755	10.5	6.000	6.7	4.000	2.7
+ Ammortamenti	187	0.2	187	0.2	187	0.1
= COSTI GENERALI (C)	30.889	41.8	37.907	42.1	73.617	49.1
UTILE OPERATIVO (A-B-C)	27.467	37.4	35.577	39.5	57.072	38
- Oneri finanziari (D)	1.968	2.7	500	0.5	700	0.5
+/- Eventuali straordinari di gestione						
= UTILE LORDO	25.499	34.7	35.077	39	56.372	37.5
Imposte e tasse	6.375	8.6	8.769	9.7	14.093	9.4
= UTILE NETTO	19.124	26.1	26.308	29.3	42.279	28.1

⁹³ Esempio tratto da Guida al Business Plan, a cura del Punto Nuova Impresa.

Alcune delle voci presenti nel conto economico, meritano una breve spiegazione:

- **Costi variabili.** I costi variabili sono quelli che variano al variare del fatturato o, più precisamente, dei volumi di produzione. Facciamo un paio di esempi: una pizzeria da asporto, per vendere 10 pizze a sera, avrà bisogno di una certa quantità di materie prime (farina, mozzarella, passata di pomodoro). Se però, grazie al passa-parola e a un'attività di comunicazione il titolare del locale raddoppia le vendite, avrà la necessità di acquistare una quantità proporzionalmente superiore di materie prime. Lo stesso vale per l'artigiano: se per realizzare un tavolo avrà bisogno di una certa quantità di legno, per realizzarne due dovrà utilizzare una doppia quantità di materia prima. Tra i costi variabili, dunque, possono essere annoverati: le materie prime, i semilavorati, i prodotti finiti.
- **Costi fissi:** sono quei costi che non variano al variare del fatturato, quali la luce, il gas, il telefono, gli stipendi, l'affitto del locale, i costi di comunicazione, ecc.
- **Margine di contribuzione:** esprime la capacità dei ricavi della gestione di contribuire alla copertura dei costi di struttura.
- **Reddito operativo:** si tratta di un risultato intermedio che, in quanto relativo solo all'attività caratteristica dell'impresa e non a quella finanziaria e fiscale, riflette la capacità della stessa di generare reddito.

L'impresa ha sufficiente liquidità? I flussi di cassa

Il conto economico fornisce indicazioni relative alla profittabilità dell'impresa e alla capacità di quest'ultima di generare reddito; tuttavia non fornisce informazioni sulle entrate e le uscite di cassa, che pure sono da tenere sotto controllo. Cerchiamo di comprenderne il motivo attraverso un semplice esempio: nei primi mesi di vita l'impresa deve sostenere una serie di costi per acquistare le attrezzature, per l'affitto del locale, per le materie prime, ecc. Magari ottiene dai fornitori anche delle dilazioni di pagamento. Nel frattempo, però, passa un po' di tempo prima che riesca ad entrare sul mercato, a generare le prime vendite; e, magari, per far "girare l'attività" l'imprenditore concede crediti ai clienti (a 30, 90 giorni?). Quanto tempo passa prima che l'impresa riesca ad incassare? Possiede una liquidità sufficiente a coprire le uscite monetarie? L'analisi dei flussi di cassa permette all'imprenditore di prevedere le entrate e le uscite finanziarie nel corso dell'anno. Mese per mese, trimestre per trimestre, i dati relativi alle **effettive entrate e uscite** devono essere aggiornati. Di fondamentale importanza è che, durante il periodo considerato, le entrate monetarie siano in grado di coprire le uscite. Può accadere che, in certi periodi (ad esempio quando si sostengono i primi investimenti), le uscite monetarie superino le entrate. Occorre, tuttavia, che gli eventuali sbi-

lanci vengano costantemente monitorati, al fine di evitare situazioni di difficoltà finanziaria⁹⁴.

Il budget di cassa può essere estremamente utile al futuro imprenditore in quanto può aiutarlo a verificare:

- se e in che misura poter eventualmente procedere a nuovi investimenti o all'incremento dei costi di gestione (ad esempio l'assunzione di un collaboratore);
- individuare soluzioni tempestive e razionali per fronteggiare eventuali carenze di liquidità preventivate in determinati periodi dell'anno.

Piano finanziario (cash flow)

Voci/periodo	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
SALDO INIZIALE		1800	1656	-351	3532	7962	4040	4617	10790	11775
Avviamento	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Immobilizz. Materiali	10000	3000	1000	1000	1000	1000	1000	1000		
Spese costituzione	2165									
Uscite per investimenti (A)	14665	2500	5500	3500	2500	3500	3500	3500	3500	3500
Acquisti merci	162	144	145	144			222	309	1500	1554
Cancelleria, vidimazioni, tribunale, CCIAA, ecc.				150				500		
Spese generali	170									
Spese condominiali e affitto	3002			3002			3002			3811
Assicurazioni			412							
Telecom/Enel		1000	500	600	1000	422	1000	722	1015	719
Pubblicità		500	300	780	1500		872	421		
Imposte, tasse, ritenute d'acconto	400		150					499		
Consulenti/Commercialista	2700		3000		400					1000
Oneri finanziari				778			729			461
Uscite per costi (B)	6264	1644	4507	5454	3070	422	5825	2451	2515	7545
TOTALE USCITE (A+B)	20929	4144	10007	8954	5570	3922	9325	5951	6015	11045
<i>Capitale proprio e Prestito soci</i>	10000			5000				6124		
Entrate per vendite	12729	4000	8000	7837	10000	-----	9902	6000	7000	8237
TOTALE ENTRATE	22729	4000	8000	12837	10000	-----	9902	12124	7000	8237
+/- Surplus o Deficit	1800	1656	-351	3532	7962	4040	4617	10790	11775	8967

⁹⁴ "Il budget di cassa deve: prevenire temporanee situazioni di eccedenze che, in caso di non utilizzo, verrebbero a determinare un vero e proprio costo; predisporre nel modo più conveniente, da un punto di vista della soluzione tecnica, e nei tempi più brevi possibili, le opportune coperture di deficit di cassa; bilanciare nel miglior modo possibile e nei tempi più congrui le eccedenze e le carenze di cassa; verificare l'entità degli scostamenti tra le grandezze stimate e quelle consentite", da Antonio Farchione, *Costruire un budget di cassa*, PMI, Ipsosa Editore, 2005. L'esempio citato è tratto da *Guida al Business Plan*, Punto Nuova Impresa.

Capitolo V - Il cliente

*"La vita, amico,
è l'arte dell'incontro"*

Vinicius De Moraes



Introduzione

Spesso, specie quando si deve creare una nuova impresa, si pensa alla forma giuridica, alle problematiche fiscali e a quelle economiche-finanziarie. E il cliente? A volte si sottostima l'importanza di analizzare i "segmenti" a cui rivolgersi, come raggiungerli, come impostare un'attività di vendita. D'altra parte, prima o poi, ci si deve confrontare con il fatturato, con la sua crescita e con le modalità più adatte affinché possa essere garantita. Nei paragrafi successivi, quindi, cercheremo di fare il punto sulla "questione cliente" dal punto di vista della micro-impresa: come trovarlo, come raggiungerlo e, una volta ottenuti i primi risultati, come gestire il rapporto con lui.

Come faccio a trovare i clienti?

Gli strumenti per individuare potenziali clienti: Le ricerche di mercato

La prima cosa da fare per trovare clienti è quella di **cercarli ... con metodo**. Cioè, attraverso una **ricerca di mercato**, che consiste in una procedura sistematica in grado di verificare ipotesi alternative e affrontare un processo di scelta con razionalità. Le ricerche di mercato sono appannaggio di specialisti; in genere, infatti, medie e grandi imprese utilizzano dati di settore che vengono predisposti da società di ricerca⁹⁵ oppure le commissionano ad hoc. Ma come può procedere una micro-impresa in fase di creazione per reperire informazioni relative a un territorio ridotto (città, quartiere) e/o a un parco clienti fatto di piccole realtà?

⁹⁵ Mi riferisco, ad esempio, alle ricerche di Databank. Sul sito www.databank.it/ si possono individuare i settori nei quali la società svolge ricerche di mercato e acquistarle anche online.

I primi passi da compiere sono relativi al recupero di informazioni attraverso la **ricerca a tavolino** (o *desk research*); solo in un secondo momento, in fase di verifica, sarà possibile procedere a una **ricerca di campo** (o *field research*), magari commissionandola a un professionista del settore. Queste modalità non sono alternative ma per lo più consequenziali.

Le ricerche a tavolino

In una prima fase, quando ancora stiamo predisponendo l'analisi della domanda e/o abbiamo bisogno di conoscere meglio i nostri concorrenti, possiamo cominciare dalle ricerche a tavolino, utilizzando **fonti secondarie**, cioè dati già disponibili in letteratura. In questa fase si fa ricorso a giornali specializzati, libri, monografie, riviste, bollettini statistici, atti di convegni. I **vantaggi** derivanti da questa tipologia di analisi sono il **basso costo** e la definizione di un **quadro ampio della situazione**; i **limiti** consistono nel fatto che una ricerca a carattere generale richiede **tempo** e **non sempre fornisce i dati che esattamente ci servono**. Può dunque essere utile per un primo livello di analisi.

Informazioni di settore, ad esempio, possono essere individuate tramite i **motori di ricerca** e i siti delle **associazioni di categoria**⁹⁶ e **Camere di Commercio**. Nell'analisi della domanda, se vogliamo ottenere qualche informazione su potenziali clienti, possiamo consultare alcuni siti camerati. Un sito interessante è www.infoimprese.it, sul quale si possono trovare tutte le imprese italiane attive e iscritte al Registro delle Imprese⁹⁷. Per ciascuna impresa, individuata tramite una ricerca per categorie e localizzazione geografica, viene indicato il settore di attività, la classe dimensionale e qualche altra informazione che eventualmente l'azienda stessa ha voluto fornire. Altri siti sono poi consultabili per tematiche specifiche⁹⁸.

Le ricerche di campo

Successivamente è utile una ricerca di campo, che può essere condotta attraverso un'intervista, dei questionari postali, interviste telefoniche, ecc.

⁹⁶ Le Associazioni di categoria pubblicano in genere **rapporti annuali** sull'andamento del settore e sulle previsioni a breve e medio termine; si citano, a titolo di esempio, Assobirra, Assalzoo, Anee (Associazione dei servizi e contenuti multimediali), Assintel (Associazione Nazionale delle Imprese che operano nel settore dell'Information & Communication Technology), Assinform, www.assobirra.it/annual_report/annual_report_2005.htm, www.assalzoo.it/page.asp?idp=1120131129, www.anee.it/, www.assintel.it/indagin/, www.rapportoAssinform.it/. Ricordiamo anche le giornate dell'economia realizzate dalle Camere di Commercio si solito presenti sui siti (si veda www.pv.camcom.it).

⁹⁷ I nominativi possono attualmente anche essere acquistati presso gli uffici delle Camere di Commercio al prezzo di 21,00 Euro per i diritti di segreteria e l'aggiunta di 0,02 Euro oltre i 100 nominativi richiesti.

⁹⁸ Ad esempio il sito www.fierenelmondo.it/ fornisce informazioni relative alle fiere di settore presenti in tutti i Paesi nel corso di un anno. Può essere quindi interessante, per chi ha la necessità di conoscere fornitori, operatori di un dato settore di attività e, eventualmente, clienti e/o concorrenti, sapere che presso gli sportelli di tutte le camere di Commercio è possibile acquistare copie di bilanci a costi contenuti (Richiesta copie Bilanci ed Atti da archivio ottico: 6,00 Euro. Richiesta copie Bilanci ed Atti da archivio cartaceo: 5,00 Euro + 0,10 Euro per ogni pagina estratta). Copie dei bilanci analitici e sintetici si possono chiedere direttamente alle CCIAA.

Con questo secondo tipo di analisi si cerca di raggiungere obiettivi più specifici e, dunque, di ottenere informazioni sui potenziali clienti che ad un primo livello sono precluse.

Come possono essere raccolti i dati? Si può ricorrere a diverse tecniche, alcune delle quali devono, tuttavia, essere gestite da specialisti:

- Colloqui, interviste individuali;
- Colloqui di gruppo (*focus group*);
- Indagini quantitative, a mezzo di un questionario veicolato tramite posta, somministrato via telefono o direttamente all'utente di passaggio tramite e-mail.

Intervista personale

Si tratta di un colloquio in profondità con un interlocutore che si ritiene interessante rispetto a un dato problema (ad esempio un professore universitario, un referente scientifico, ecc..). In genere l'incontro si presenta come estremamente flessibile, tematicamente ampio; il rischio è rappresentato dal fatto che l'intervistatore può assumere il punto di vista dell'interlocutore, specie se quest'ultimo è particolarmente esperto su un argomento e l'intervistatore non ha ancora una approfondita conoscenza del settore che sta indagando; la conseguenza potrebbe essere la mancanza di un'indagine il più oggettiva possibile e "sterilizzata" da uno specifico punto di vista.

Intervista postale

L'intervista postale o mailing consiste nell'invio di un questionario presso l'intervistato con richiesta di restituzione. Con questa tecnica si ottiene un'ampia distribuzione in poco tempo. Tuttavia l'indagine risulta lenta ed elevato è il rischio di mancata risposta. Quante volte abbiamo ricevuto un questionario, anche di aziende ben conosciute sul mercato, che abbiamo appoggiato sul tavolo e, giorno dopo giorno, lasciato sommergere sotto carte, appunti, giornali?

Intervista telefonica

Come l'intervista postale, anche quella telefonica permette un'ampia scelta del campione, richiede bassi costi e ottiene informazioni molto rapidamente. Se pensiamo di realizzare una traccia di intervista con questionario telefonico, dobbiamo sempre assicurarci di predisporre domande brevi e a risposta chiusa. Bisogna mettere in conto che nel caso delle interviste telefoniche spesso l'intervistato non è bendisposto a rilasciare un'intervista.

Intervista diretta

L'intervista diretta è possibile solo nel caso in cui sia di mio interesse capire cosa pensa la gente rispetto a un determinato fenomeno, servizio, oppure prodotto di largo consumo. Ha senso, per esempio, che le Ferrovie dello Stato, nel caso di una verifica sulla soddisfazione dei suoi utenti, svolgano interviste ai pendolari che stanno aspettando i treni nelle stazioni, anziché inviare i questionari a casa - a pioggia, quindi con elevato tasso di dispersione.

Ma come si costruisce un questionario?

Diamo qui di seguito qualche indicazione di massima, a carattere operativo, per la costruzione di un questionario "fai-da-te", anche se per molte ricerche è necessario ricorrere all'aiuto di professionisti del settore.

Alcune riflessioni preliminari

- Che cosa voglio sapere concretamente?
- Quali sono i miei obiettivi informativi? E quanto ampie le informazioni che desidero?
- Sono in grado di strutturare un questionario nel quale collegare ogni domanda a uno degli obiettivi?
- Occorre controllare che non vi siano ripetizioni, sovrapposizioni, incoerenze.

Linee generali per la costruzione del questionario di ricerca

Per costruire un questionario, occorre pensare - oltre agli obiettivi e ai contenuti rispetto al target da intervistare - a una serie di altri aspetti. Ricordiamo qui di seguito alcuni elementi da tenere a mente:

- Misurare il tempo necessario per la lettura e le risposte;
- Definire una griglia di interpretazione delle risposte;
- Fare un test relativo a comprensibilità delle domande e tempi di compilazione;
- Definire chiaramente le istruzioni per l'intervistatore;
- Identificare il questionario con un codice (i questionari sono anonimi);
- Fornire informazioni esplicative per l'intervistato: perché si conduce la ricerca, i tempi, il target, l'utilizzo, l'assicurazione dell'anonimato;
- Costruire risposte con scale⁹⁹.

Le domande

I tipi di domande

Rispetto alle diverse possibilità di una risposta, le domande si dividono in:

- Domande chiuse: l'intervistato ha la possibilità di scegliere tra risposte già date (es. *Sì -No; molto - poco - abbastanza*);

⁹⁹ Una delle scale più utilizzate è la scala Likert, messa a punto negli anni '30. La scala Likert prevede una serie di risposte, tra le quali l'intervistato può scegliere, collegate tra loro dal contenuto semantico della parola, ma differenti rispetto all'intensità di detto contenuto. Se, ad esempio, le risposte possibili ad una determinata domanda sono: molto facile - abbastanza facile - poco facile - per nulla facile, l'intervistato sceglierà una risposta che esprime sempre lo stesso contenuto "di facilità", ma con gradazioni differenti "molto - abbastanza - poco - per nulla"). Possono essere anche a carattere numerico.

- Domande semi-chiuse: oltre a risposte predefinite, viene lasciata la possibilità all'intervistato, di risposta aperta (ad esempio, quando, nei questionari, oltre a tutta una serie di risposte possibili, viene indicata la risposta "altro"...);
- Domande aperte: viene lasciata piena libertà all'interlocutore.

Come formulare le domande

- La struttura e la lunghezza delle domande deve tenere conto del target a cui ci si rivolge e delle modalità con cui il questionario viene somministrato: nell'intervista telefonica le domande devono essere particolarmente semplici, concise e per lo più chiuse. L'intervista diretta consente un numero maggiore di domande a risposta aperta;
- Occorre usare un linguaggio e dei contenuti coerenti con il target di riferimento;
- Le domande devono rispettare alcune caratteristiche:
 - o devono essere chiare e semplici. Da evitare, ad esempio, formule tipo la doppia negazione (non le sembra che ... non sia accaduto) o risposte pluridimensionali (*bello - utile - interessante - curioso*, prediligendo piuttosto alternative come *molto utile - abbastanza utile - poco utile - per nulla utile*);
 - o oggettive;
 - o neutre: è necessario evitare domande insinuanti o influenzanti;
 - o non devono contenere, all'interno della stessa frase, più domande;
 - o devono essere riferite a un arco temporale che riteniamo utile (es. *nell'ultimo anno, mese, nel corso della settimana, nei week end...*).

Come disporre le domande nel questionario

In genere le domande sono disposte in progressione: dalle domande più semplici, interessanti e coinvolgenti, di facile risposta, a quelle più difficili. Le domande afferenti a una stessa tematica devono essere consequenziali ed essere strutturate in blocchi.

La valutazione delle domande

Le domande devono essere colte nel loro senso complessivo e lette all'interno di tutti i questionari erogati. È bene, quindi, che l'interpretazione dei questionari, così come la loro somministrazione, venga affidata a specialisti, al fine di evitare una lettura non corretta dei dati raccolti. La valutazione possiede, infatti, un suo specifico tecnico¹⁰⁰. Esistono software che, in presenza di elevate quantità di questionari, permettono una elaborazione automatica.

¹⁰⁰ Per esempio, nelle domande chiuse, si calcolano i valori centrali attraverso la media aritmetica (somma diviso il numero degli addendi), la mediana, la moda e gli indici di dispersione (range, varianza, deviazione standard).

Alcune fonti informative per iniziare le ricerche

Guide e siti generali e di settore	Indirizzo internet	Descrizione dei contenuti
PAGINE GIALLE	www.paginegialle.it	Sito destinato alla ricerca degli indirizzi delle aziende impegnate nel settore di nostro interesse, ripartite su base geografica.
PAGINE BIANCHE	www.paginebianche.it/	Sito destinato alla ricerca telefonica delle aziende sul territorio nazionale. È anche possibile svolgere ricerche speciali, cioè individuare - a fronte di un numero telefonico - l'indirizzo dell'azienda corrispondente.
GUIDA KOMPASS	www.kompassitalia.it/	Portale nel quale sono presentati i principali settori merceologici all'interno di ciascuno dei quali vengono elencate le imprese di riferimento.
GUIDA MONACI	www.italybygm.it/	Banca dati contenente informazioni su imprese private, pubblica amministrazione, servizio sanitario, istruzione, finanza, mass-media e turismo. La banca dati seleziona oltre 320.000 organizzazioni pubbliche e private circa mille categorie d'attività.
Ricerche pubbliche - sui consumi		
ISTAT	www.istat.it/	L'Istat produce informazioni relative alle condizioni sociali, economiche e ambientali del Paese. Tra le attività principali, la realizzazione dei censimenti generali: popolazione e abitazioni, industria e servizi, agricoltura. All'Istat spetta anche l'esecuzione della maggior parte delle indagini comprese nel Programma statistico nazionale.

(segue)

(segue: ALCUNE FONTI INFORMATIVE PER INIZIARE LE RICERCHE)

Guide e siti generali e di settore	Indirizzo internet	Descrizione dei contenuti
CENSIS	www.censis.it/	Il Censis, Centro Studi Investimenti Sociali, è un istituto di ricerca socioeconomica fondato nel 1964. Approfondisce i temi dell'evoluzione della struttura sociale e produttiva, le spinte all'innovazione, i comportamenti individuali e collettivi, l'imprenditorialità.
INDICOD-ECR	www.indicod-ecr.it/	Associazione di categoria senza scopo di lucro che raggruppa aziende industriali e distributive operanti nel settore dei beni di largo consumo.
PROMETEIA	www.prometeia.it/	Gruppo di ricerca, analisi e consulenza economica e finanziaria.
ISNART	www.isnart.it/	Istituto Nazionale Ricerche Turistiche è una società consortile per azioni del sistema camerale, il cui oggetto sociale è la realizzazione di studi e pubblicazioni sul turismo.
Siti utili per le ricerche di mercato		
ASSIRM	www.assirm.it/	ASSIRM, nata a Milano nel novembre del 1991, rappresenta attualmente 39 fra i maggiori Istituti italiani di ricerche di mercato, sondaggi di opinione, ricerca sociale. Gli istituti associati ad ASSIRM sono società private, indipendenti, senza sovvenzioni pubbliche, dotate di organizzazione e tecnologie adeguate, in possesso di conoscenze tecniche e metodologiche collaudate.
DATABANK	www.databank.it	Importante istituto di ricerca impegnato nella <i>competitive intelligence</i> su mercati, concorrenti e clienti, con la fornitura di prodotti e servizi standard e/o personalizzati.

(segue: ALCUNE FONTI INFORMATIVE PER INIZIARE LE RICERCHE)

Guide e siti generali e di settore	Indirizzo internet	Descrizione dei contenuti
LABORATORIO ITALIA	www.laboratorioitalia.org/	Laboratorio Italia è costituito da una rete di ricercatori e offre strumenti e risorse, residenti in rete, per quanti operano nel settore delle Ricerche di Mercato e più in generale nel campo della ricerca psicosociale applicata, nonché della psicologia dei consumi, della comunicazione.
MLIST	www.mlist.it/	Lista di discussione moderata via email su tutti gli aspetti del marketing online, smart card, internet, satellite, televisione interattiva.
SMARTLITE	www.smartlite.it/	Società che produce WinAsks 2000, soluzione software per creare, gestire, analizzare i questionari, i test, i quiz e i sondaggi multimediali.
Istituti di ricerca su settori specifici		
GFK	www.gfk.it	È un gruppo riconosciuto nelle ricerche di mercato dei beni durevoli di consumo, che svolge un ruolo di <i>marketing consultant</i> a supporto del processo decisionale del cliente.
ACI	www.aci.it	Mercato automobile nuovo e usato
ACNIELSEN	www.acnielsen.it	ACNielsen offre informazioni integrate di marketing raccolte da una vasta gamma di fonti, metodologie e sistemi di analisi sofisticati, per aiutare i clienti a individuare il percorso di crescita ottimale. Focalizzata sul largo consumo.
IRI INFOSCAN	http://us.infores.com	Consumi alimentari
IMS	www.imshealth.com	Consumi farmaceutici

Come raggiungere i potenziali clienti?

La visita commerciale

È l'impresa che deve conquistare il cliente.

Sempre più le vendite di un prodotto/servizio devono essere fortemente volute e cercate costantemente. Sempre più le visite commerciali si nutrono di consulenza, assistenza tecnica, relazione fiduciaria e non solo di semplice ritiro d'ordine. Inoltre, anche in quei mercati nei quali la vendita è sempre stata incentrata sull'attività telefonica e sull'attesa dell'ordinativo da parte del cliente¹⁰¹, ormai è la forza vendita che deve cercare il cliente, strapparlo alla concorrenza, individuare le logiche di acquisto e far risalire le informazioni all'interno dell'impresa.

La visita commerciale, quindi - e questo vale ancora di più nella vendita di servizi - è fondamentale ed è un momento imprescindibile. Quali sono i parametri da valutare nell'organizzare le visite presso i clienti?

Alcuni elementi possono essere:

- l'individuazione dei prodotti/servizi da proporre a ciascun cliente in base alle sue caratteristiche e agli obiettivi di vendita individuati;
- il numero di visite da programmare su base annua, mensile, settimanale, giornaliera;
- il numero di ordini da generare in funzione dei clienti;
- il numero di clienti acquisiti da visitare e il numero di clienti potenziali.

Fondamentali i materiali di supporto con cui si affronta un'attività di vendita:

- gli argomenti di vendita (che possono essere sintetizzati nelle schede prodotto, volantini, ecc. forniti dall'ufficio marketing);
- la scheda cliente, con la storia degli acquisti del cliente stesso, l'indicazione del suo potenziale, ecc.;
- il contratto commerciale e il listino prezzi nel caso di vendite multiple;
- materiali illustrativi dell'impresa (brochure, catalogo, etc.) nel quale siano chiari i servizi offerti al cliente, quali, ad esempio, i servizi di assistenza, le attività di formazione e di addestramento sul prodotto/servizio, ecc.;
- resoconti relativi a precedenti visite presso quel determinato cliente.

¹⁰¹ Mi riferisco, ad esempio, al mercato dell'hardware.

Quali sono le responsabilità di chi vende?

In genere nella piccola impresa il titolare è anche colui che gestisce l'azione commerciale, con o senza una rete di vendita diretta. Le sue principali mansioni, quindi, sotto il profilo commerciale, sono relative alle seguenti attività:

- definire il budget commerciale;
- ripartire, nel caso di forza vendite diretta, il budget in funzione di singole aree canali, stabilendo tempi e metodi di lavoro al fine di condividere gli obiettivi assegnati e la corrispondente remunerazione;
- gestire direttamente i clienti strategici;
- controllare gli ordini prima della loro emissione, le condizioni eventualmente non preventivamente concordate, le fatture, gli incassi, gli insoluti;
- verificare le consegne e gli stock di magazzino.

Come posso gestire i clienti?

Gestire il cliente è una delle attività più difficili per la microimpresa; sia perché spesso non viene impostato un sistema di analisi per la differenziazione dei clienti in termini di fatturato, potenzialità, marginalità generata, sia perché è molto difficile "porre dei limiti" alle richieste avanzate dai clienti, specie se la nostra impresa è impegnata nel business to business e i nostri clienti sono di dimensioni rilevanti.

La corretta gestione del cliente, dunque, prende le mosse da un'analisi delle sue caratteristiche e, sulla base di queste, si decide come agire nei suoi confronti; quali prodotti/servizi proporgli, con quale frequenza, quale livello di sconto concedere, che servizi post-vendita offrire, ecc.

Analisi del cliente

L'analisi preliminare svolta attraverso la ricerca e i test sul mercato di riferimento, permettono alla nuova impresa di individuare i segmenti di clienti potenziali. Alcuni si trasformeranno in clienti effettivi e - parte di questi - dopo una serie di acquisti, abbandonerà la nostra impresa. Una prima distinzione, quindi, deve essere operata tra:

- potenziali clienti;
- clienti effettivi;
- non più clienti.

Cominciamo, dunque a dare una **breve definizione** delle **diverse tipologie di interlocutori commerciali (non tutti sono clienti)** a cui l'impresa propone il proprio prodotto/servizio:

- I **potenziali clienti o prospect** sono, nel business to business, rappresentati da quelle aziende non ancora clienti che la nostra impresa vorrebbe acquisire come tali, in quanto ritiene, in base alle analisi fatte, che possano rappresentare un target group di interesse;
- I **nuovi clienti**: sono quei clienti che, a seguito di un primo acquisto, rappresentano per la nostra impresa, un'apertura commerciale. Sono ancora poco importanti dal punto di vista del fatturato generato, ma richiedono da parte nostra forti energie per creare una relazione fiduciaria e una solidità di rapporto;
- I **clienti effettivi consolidati**: fra questi possono esserci **clienti speciali** che richiedono forte impegno in termini di tempo, di relazione, di costi (magari richiedono sconti o particolari condizioni di pagamento che non possiamo rifiutare), **clienti standard**, la cui gestione risulta più agevole e consuetudinaria, clienti declinanti, che stanno pericolosamente diminuendo i loro livelli di acquisto o per cause interne (magari di difficoltà, di riposizionamento del business) o per cause esterne (si stanno rivolgendo alla concorrenza).

I clienti effettivi

È evidente che **i clienti non sono tutti uguali!** Ci sono clienti che acquistano da noi moltissimo, in maniera ripetuta nel tempo, altri in un'unica soluzione o in poche tranche, altri clienti che acquistano poco, ma magari prodotti e/o servizi ad alta marginalità di guadagno. Insomma, per capire come relazionarci con il singolo cliente, quali prodotti/servizi proporgli, quante visite organizzare presso di lui durante l'anno, dobbiamo approfondire ulteriormente l'analisi.

Quali tipologie di analisi fare? Ne proponiamo qui di seguito alcune, ben sapendo che non sono le uniche possibili. Abbiamo d'altra parte in mente le caratteristiche della micro-impresa, per la quale sistemi troppo sofisticati risulterebbero impraticabili o troppo costosi. Alcuni step possibili sono dunque i seguenti:

- La mappatura dei clienti in funzione delle loro dimensioni e di quanto acquistano;
- L'analisi ABC (in termini di fatturato, marginalità);
- Il portafoglio clienti;
- Le matrici di relazione.

La mappatura dei clienti

Una primissima segmentazione dei nostri clienti, può essere fatta sulla base delle loro dimensioni e del livello di acquisto; le macro-categorie identificate sono dunque le seguenti:

Grandi clienti
Clienti medi
Clienti piccoli
Clienti occasionali

Questa mappatura¹⁰², che può essere messa in relazione alla ripartizione della clientela dei nostri diretti concorrenti, ci permette di capire, se pure a un livello ancora molto generico, da quali tipologie di acquirenti è costituito il nostro parco clienti e come noi ci relazioniamo ad essi in funzione del loro diverso peso rispetto alla nostra impresa.

Ad esempio, se la nostra attività consiste nella consulenza alla piccola e micro-impresa, possiamo ripartire i nostri clienti secondo lo schema sopra riportato, tenendo presente il livello di fatturato che le imprese clienti generano (in questo caso si può pensare - ad esempio - a imprese fino a 500.000 Euro, tra i 500.000 e i 900.000 Euro, tra 1 e 5 milioni di Euro, oltre i 5 milioni di Euro) e il fatturato generato con la nostra impresa.

L'analisi ABC

È evidente che la modalità di analisi precedentemente proposta riesce a fornire solo "un'impressione" generale, ma non ancora un'indicazione di dettaglio. Una modalità di maggior precisione è rappresentata dall'analisi ABC.

Essa consiste nel ripartire i clienti in classi, generalmente in base al fatturato generato¹⁰³ con la nostra azienda in quantità e valore.

¹⁰² L'analisi del parco-clienti, viene in genere descritta con un sistema a piramide. Per i dettagli, si veda G. C. Pacenti, *Business Marketing*, Il Sole24Ore, 1998, pag. 38.

¹⁰³ L'analisi ABC può essere svolta utilizzando anche altri indicatori, ad esempio il margine di contribuzione.

ID CLIENTE	DENOMINAZIONE	FATTURATO	% INCIDENZA	% PROGRESSIONE
IT001	Cliente A	20.000,00	22,6%	22,6%
IT002	Cliente B	15.000,00	16,9%	39,5%
IT003	Cliente C	10.000,00	11,3%	50,8%
IT004	Cliente D	8.000,00	9,0%	59,9%
IT005	Cliente E	8.000,00	9,0%	68,9%
IT006	Cliente F	7.000,00	7,9%	76,8%
IT007	Cliente G	6.000,00	6,8%	83,6%
IT008	Cliente H	5.000,00	5,6%	89,3%
IT009	Cliente I	1.000,00	1,1%	90,4%
IT010	Cliente L	1.000,00	1,1%	91,5%
IT011	Cliente M	800,00	0,9%	92,4%
IT012	Cliente N	800,00	0,9%	93,3%
IT013	Cliente O	800,00	0,9%	94,2%
IT014	Cliente P	600,00	0,7%	94,9%
IT015	Cliente Q	500,00	0,6%	95,5%
IT016	Cliente R	500,00	0,6%	96,0%
IT017	Cliente S	500,00	0,6%	96,6%
IT018	Cliente T	500,00	0,6%	97,2%
IT019	Cliente U	500,00	0,6%	97,7%
IT020	Cliente V	500,00	0,6%	98,3%
IT021	Cliente Z	500,00	0,6%	98,9%
IT022	Cliente X	500,00	0,6%	99,4%
IT023	Cliente Y	500,00	0,6%	100,0%
		88.500,00		

L'analisi si struttura come segue:

1. Vengono presi tutti i clienti di un'impresa in un dato arco di tempo (me-
se, trimestre, anno, ecc.);
2. Di ogni cliente viene calcolato il fatturato complessivo per il periodo di
tempo preso in esame;
3. Si calcola l'incidenza del fatturato di ogni cliente sul fatturato com-
plessivo dell'azienda nel tempo considerato;
4. Eventualmente si analizza il margine di contribuzione per cliente (sia
in valore che in percentuale);
5. L'incidenza progressiva dei clienti sul fatturato permette di evidenzia-
re quanti clienti contribuiscono alla maggior parte delle vendite. In ba-
se al modello, all'incirca il 20% dei clienti è in grado di generare l'80%
del fatturato.

Il portafoglio clienti

Se poi incrociamo, per ciascun cliente, il fatturato generato e il fatturato potenziale (oltre al margine di contribuzione attuale e potenziale), siamo anche in grado di costruire una matrice di portafoglio che ci permette di capire su quali gruppi di clienti focalizzare la nostra attenzione e su quali, invece, disinvestire. Esiste coerenza tra la curva ABC dei fatturati generati e quella dei fatturati potenziali? In caso negativo, quali possono esserne le cause? Si tratta di una pressione commerciale troppo blanda? Sono state fatte abbastanza visite? Oppure il problema va più ricercato nell'assistenza post-vendita, nel servizio/prodotto offerto, non coerente con le caratteristiche del cliente?

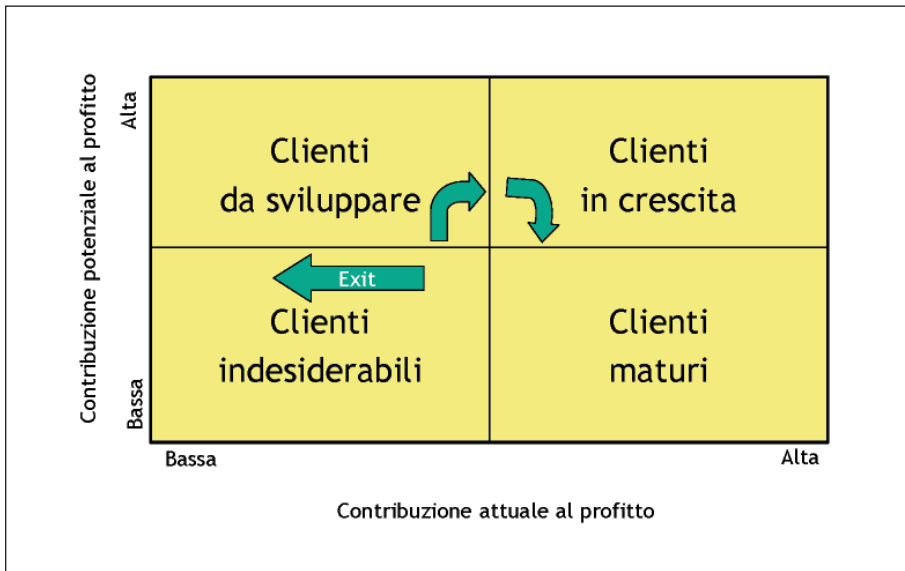


Tavola tratta da G. C. Pacenti, Business Marketing, IlSole24Ore, 1998, pag. 50

Le matrici di relazione

Il numero di clienti di un'impresa impegnata nel business to business è generalmente inferiore rispetto a un'impresa che opera nel business to consumer: gli acquisti sono più concentrati e le relazioni con i clienti diventano strategiche. È bene, però che, con tutti i clienti, vigiliamo e prestiamo attenzione al tempo che a ciascuno di loro dobbiamo dedicare. A volte, infatti, ci accade che, a fronte di acquisti modesti, i nostri clienti chiedano di continuo assistenza telefonica, consulenze aggiuntive, modifiche e/o interventi personalizzati, ecc. Interventi generalmente non remunerati. Oppure che ci chiedano sconti, migliori condizioni di pagamento, ecc. La domanda spontanea, dunque è: fino a che punto dobbiamo accontentare il cliente? Le matrici di relazione ci permettono di capire quanto genera il cliente rispetto allo sforzo che dobbiamo compiere per gestirlo, oppure la strategicità dei clienti rispetto all'assorbimento delle nostre risorse nella loro gestione, ecc.

Difficoltà di gestione del cliente	alto	Cliente non chiave / difficile	Cliente chiave / difficile
	basso	Cliente non chiave / facile	Cliente chiave / facile
		basso	alto
		Importanza strategica del cliente	

Nella tabella sono presentate quattro tipologie di cliente secondo i due parametri scelti: l'importanza del cliente per l'azienda e il grado di difficoltà di gestione dello stesso. Un cliente che risulta costoso da amministrare sia in termini di tempo che di denaro e che non ha un ruolo di rilievo per la nostra azienda è chiaramente un cliente non chiave e di difficile gestione, quindi un cliente su cui non investire troppe risorse, le quali sarà più opportuno far confluire su un cliente di significativa importanza strategica per la nostra attività.

Anche mettendo in relazione gli atteggiamenti dei clienti verso la nostra azienda con la loro importanza, possiamo trarre informazioni utili sulle modalità di approccio di vendita da sviluppare.

		Importanza del cliente		
		-	+	++
Atteggiamento del cliente *	-	Out	Nuova strategia	
	+	Minimo sforzo	Crescita	
	++		Curare	

Matrice tratta da A. Ferrandina, Reti di vendita, Fag Milano, 2003, pag. 121

Nella tabella i parametri da incrociare sono: l'importanza del cliente ovvero il grado di profitti che può portarci, e l'atteggiamento del cliente stesso verso la nostra attività che può essere molto positivo (++) , positivo (+) o negativo (-). Ovviamente un cliente con atteggiamento positivo e di poca importanza rispetto ai nostri obiettivi richiederà un minimo sforzo in senso di attenzioni, fino ad arrivare alla decisione di escluderlo dalla nostra clientela nel caso si dovesse dimostrare anche con atteggiamento negativo. Cosa che non accadrebbe nonostante l'atteggiamento negativo se il cliente fosse importante per la nostra attività, in questo caso dovremmo studiare nuove strategie per portarlo ad un atteggiamento positivo, curandone la crescita.

Capitolo VI - Il consulente¹⁰⁴: grandi servizi per piccole imprese

*“Il vero viaggio di scoperta
non consiste nel cercare
nuove terre, ma nell’aver
nuovi occhi”*

M. Proust

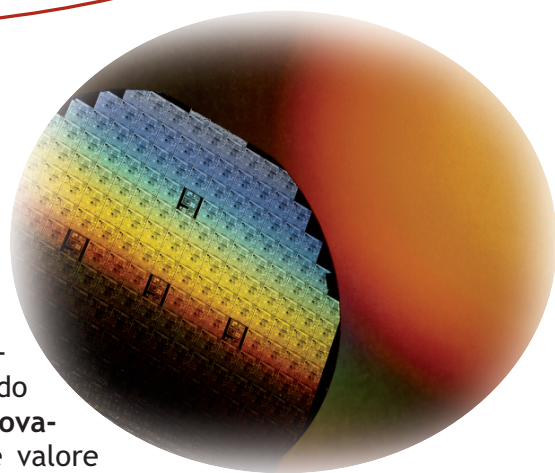
Introduzione

Le piccole medie imprese italiane si trovano di fronte a molte sfide: la crescita della competizione su scala allargata, la situazione di criticità dell’economia nazionale, lo sviluppo rapidissimo delle tecnologie. Per superarle, le aziende devono essere in grado di proporsi sul mercato in maniera **innovativa**, dare risposte immediate, creare valore aggiunto, utilizzare le **nuove tecnologie** come strumento strategico, mutare gli assetti organizzativi, **internazionalizzarsi**.

Tutto ciò comporta un modo di “pensare” all’impresa molto diverso rispetto al passato. A fronte dei nuovi scenari, molte piccole e medie imprese italiane si trovano in stato di sofferenza e nella necessità di contenere i costi. In questo panorama, anche la **consulenza**, nata per fornire al cliente-impresa competenze non possedute all’interno e soluzioni operative, **risente della generale congiuntura economica**.

Anche la **consulenza ha quindi il dovere di ripensarsi** rispetto alle nuove condizioni di mercato: deve attrezzarsi per sviluppare nuove competenze, deve approfondire le specializzazioni e l’aggiornamento informativo e operativo, al fine di garantire al cliente servizi di qualità.

¹⁰⁴ Andremo a trattare il consulente pensando al professionista *singolo* che lavora per la PMI e non a società di consulenza più complesse.



Chi è il consulente della piccola e micro-impresa¹⁰⁵

Il consulente: un uomo capace di relazione

“Il consulente di direzione è un professionista esperto in una delle funzioni aziendali (contabilità, finanza, informatica, logistica, marketing e vendite, ecc.), che affianca il management nella gestione e risoluzione dei problemi [propri dell’impresa]. Il consulente apporta tutto il suo bagaglio di esperienze, sia lavorative che umane, per razionalizzare e rendere più efficienti ed efficaci comportamenti e procedure. [...] Centrale quindi è il rapporto con il cliente; bisogna saperlo ascoltare, capirne le esigenze per poi proporre le soluzioni. Un rapporto one-to-one in cui è fondamentale instaurare un feeling e una totale fiducia reciproca”. Questa descrizione, presentata da Gianni del Vecchio su Italia Oggi¹⁰⁶ traccia un identikit del consulente diffuso tra le piccole società di consulenza e, richiesto dalle piccole imprese. Infatti, le principali caratteristiche delle piccole e micro-imprese sono le seguenti:

- sono realtà costituite da **poche persone**;
- sono fortemente **legate al territorio e alle realtà istituzionali** in esso presenti;
- trovano nelle **associazioni di categoria**, nelle **Camere di Commercio**, ecc... un **riferimento** importante in ottica di aiuto e di crescita della propria attività.

Sulla base dell’esperienza, si può affermare che in queste aziende l’imprenditore presiede tutti i processi decisionali, interviene direttamente nelle attività di sviluppo commerciale e nella gestione clienti, nella produzione, in caso di imprese artigiane, nella comunicazione, nelle relazioni istituzionali, delegando compiti operativi attinenti, ad esempio, ad attività di carattere amministrativo o tecnico, ecc...

In queste realtà l’imprenditore non sempre ritiene utile ricorrere a un consulente esterno (o a una società di consulenza); sia perché a volte l’investimento in consulenza viene ritenuto troppo oneroso rispetto alla tangibilità del risultato, sia per l’impatto che l’attività di consulenza può avere sulla normale attività dell’impresa, sia perché l’imprenditore stesso - soprattutto nelle imprese di piccolissime dimensioni - fatica ad implementare nuovi processi e a “staccarsi” dagli impegni del quotidiano.

Le aree di intervento della consulenza nella piccola e micro-impresa

Quali possono essere, tuttavia, le esigenze principali di queste imprese e quale ruolo può giocare il consulente nei loro confronti?

¹⁰⁵ Paolo Preti, *L’organizzazione della piccola impresa*, Egea 2000.

¹⁰⁶ Gianni del Vecchio, *Viaggio nelle nuove professioni*, Italia Oggi, 1 agosto 2005.

Le due aree di maggiore intervento sono - in senso lato - **finanza e marketing/vendite**. Cioè da una parte la migliore gestione della liquidità, razionalizzazione dei costi, miglioramento dei rapporti con le banche, ecc.; dall'altra parte, incremento del fatturato, miglioramento dei margini, del mix di prodotti/servizi proposti, ecc. Ma, cosa significa lavorare sulle due aree sopra citate? Può significare ripensare all'organizzazione commerciale, valutare se possono essere introdotti strumenti di information technology come supporto alla strategia e all'innovazione del business, ripensare all'efficienza dell'organizzazione interna, introdurre nuovi strumenti gestionali.

È chiaro che le imprese avanzano richieste sempre più specifiche e articolate a mano a mano che cresce la loro dimensione, la varietà e la numerosità dei prodotti / servizi proposti e del livello di standardizzazione e/o personalizzazione richiesta¹⁰⁷.

Quali caratteristiche deve avere il consulente?

Se, come abbiamo detto, l'impresa coincide a livello di cultura di scelte strategiche ed operative con l'imprenditore, la consulenza deve configurarsi come una **relazione fiduciaria** attraverso la quale l'imprenditore coinvolge un consulente esterno per risolvere un problema specifico, secondo le modalità e gli strumenti coerenti con la tipologia di bisogno emerso. In genere, il consulente entra in una relazione fortemente personale ed empatica con il piccolo imprenditore e stabilisce un rapporto informale. Gli strumenti attraverso cui presenta la soluzione di un problema devono essere semplici, di immediata lettura e, soprattutto, generare in tempi brevi un ritorno sull'investimento.

Il consulente deve anzitutto aiutare il cliente a lavorare sulle aree critiche della sua impresa, trovando con lui le soluzioni più soddisfacenti.

Per poterlo fare, deve certamente possedere le "skills" tecniche, cioè le capacità per intervenire rapidamente, bene e in maniera operativa sul problema. Oltre a queste, deve possedere anche alcune doti personali, quali l'energia e la costante tensione verso l'obiettivo e una forte capacità relazionale. Nella micro-impresa, il consulente deve **"fare" insieme** con l'imprenditore. Certo, deve anche essere in grado di confrontarsi su nuove possibilità di lettura dell'impresa nel rapporto col mercato. Sempre, però, in un rapporto tendente all'operatività e all'informalità.

¹⁰⁷ Paolo Preti, *L'organizzazione della piccola impresa*, Egea, 2000, pag. 232-240. In queste pagine si individua, in funzione delle dimensioni, la tipologia di consulente coinvolto nelle attività dell'impresa con pro e contro. Si passa dal consulente singolo "free lance" nel caso della piccola e micro-impresa, agli studi associati nel caso della media impresa, a gruppi di società di consulenza per servire la grande impresa.

Il progetto di consulenza: come si struttura¹⁰⁸

La struttura di un progetto di consulenza, che fa seguito a un incontro conoscitivo col cliente, consiste in un documento da presentare al cliente (sia in formato word che in forma di presentazione power point), che potrebbe indicativamente seguire la presente traccia:

- premessa;
- obiettivi;
- metodologia;
- situazione di partenza;
- struttura logica del progetto;
- tempi e costi [due file, uno ad uso esterno ed uno ad uso interno];
- prodotto finito;
- presentazione.

Premessa

In premessa viene tracciato in forma sintetica un **profilo** della società committente. Viene data una informazione generale che permetta di individuare le dimensioni dell'azienda (multinazionale operante in 4 paesi, impresa nazionale con 5 stabilimenti produttivi, impresa locale, fortemente focalizzata sul suo mercato...), il fatturato (se possibile), il prodotto/servizio che l'azienda propone al mercato, il business specifico di intervento (ad esempio, la linea di prodotti per la quale è stata chiesta una razionalizzazione).

Obiettivi del progetto

In questa parte occorre sottolineare i propositi del progetto e i risultati attesi (ad esempio l'incremento delle vendite, il miglioramento dei margini, ecc...).

Metodologia

Il cliente deve essere messo al corrente sulle metodologie che si intende utilizzare per il conseguimento degli obiettivi dichiarati. Gli si deve spiegare sinteticamente in che cosa consista la metodologia usata. Ad esempio, se l'obiettivo consiste nel miglioramento delle vendite di una linea di prodotti, la metodologia usata per l'analisi della situazione di partenza potrebbe essere l'analisi ABC¹⁰⁹ applicata ai volumi e ai margini.

Occorre, infine, spiegare come questa metodologia verrà utilizzata e le ragioni della scelta. Ad esempio, se si propone di fare ricerche di mercato, occorre spiegare come vengono condotte (se ricerche a tavolino, di campo, interviste telefoniche, ecc.).

¹⁰⁸ Per approfondimenti, si veda William A. Cohen, *Il Consulente di successo*, Sperling&Kupfer editori, 1989, pagg. 56-113.

¹⁰⁹ La legge di Pareto, ABC analisi o anche regola dell'80/20, dice che l'80% del valore di una serie di prodotti, viene ottenuto dal 20% dell'intero stock di prodotti considerati.

Descrizione della situazione di partenza

In questa fase viene fatta una analisi di dettaglio della situazione di partenza del cliente rispetto al problema che si è chiamati a risolvere. L'obiettivo di questa descrizione consiste nel mettere in evidenza tutti i punti che il consulente ha colto rispetto al problema e a condividerli con il committente. Ad esempio, se l'obiettivo dichiarato in partenza è sempre quello di incrementare le vendite di una linea di prodotti attraverso una sua razionalizzazione sia in termini di numero di prodotti che in termini di logiche di vendita, nella descrizione di partenza verranno presentati i prodotti della linea, il processo logistico, i canali distributivi, ecc.

In questa sezione vengono ribaditi i motivi per cui è stata richiesta la consulenza (es. un problema di vendite, organizzativo, tecnologico, ecc.)

Struttura logica del progetto

Questa è la sintesi della costruzione nel dettaglio di tutte le fasi progettuali. Per risultare più chiari al cliente, è bene suddividere ogni fase in sottofasi.

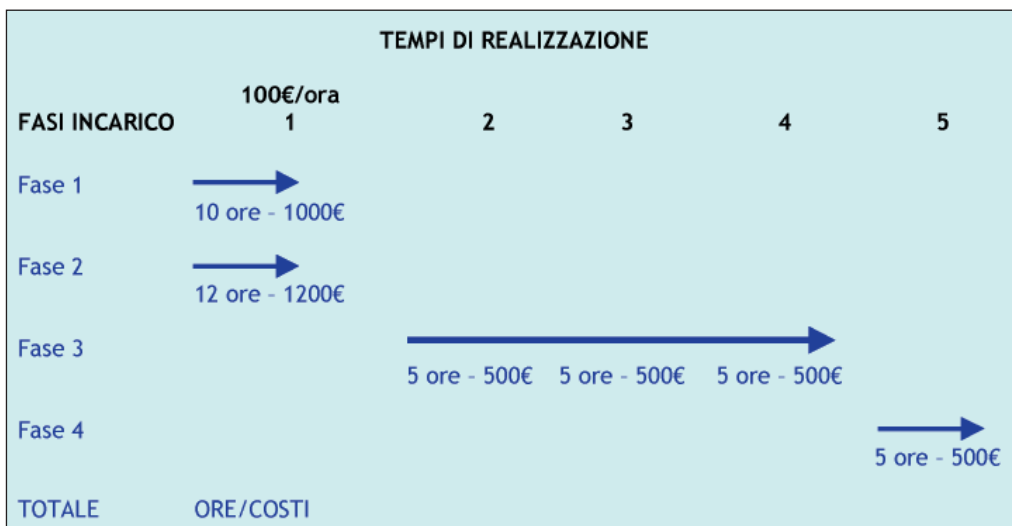
In questa fase è bene usare diagrammi, grafici o altri sistemi che permettano di visualizzare con immediatezza l'evolversi del progetto nel tempo, per spiegare i singoli punti di cui si compone il processo; spesso nella piccola impresa questi strumenti vengono omessi.

Tempi e costi

È bene concordare con il cliente la tempistica relativa allo sviluppo delle diverse fasi del progetto, tenendo conto, se possibile, sia delle proprie risorse, sia dei tempi di risposta del cliente. I tempi di realizzazione prendono l'avvio dalla firma del contratto.

FASE	Attività	Tempi di realizzazione																							
		ANNO 1												ANNO 2											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	SOTTOFASE 1.1	→																							
	SOTTOFASE 1.2	→																							
	SOTTOFASE 1.3	→																							
2	SOTTOFASE 2.1	→																							
	SOTTOFASE 2.2	→																							
	SOTTOFASE 2.3	→																							
3	SOTTOFASE 3.1							→																	
	SOTTOFASE 3.2							→																	
	SOTTOFASE 3.3							→																	
	SOTTOFASE 3.4							→																	
4	SOTTOFASE 4.1	→																							
	SOTTOFASE 4.2	→																							
	SOTTOFASE 4.3	→																							

Ad uso interno, al fine di tenere sotto controllo il rapporto tempi-costi, è utile che il consulente realizzi un piano di sviluppo temporale del progetto accompagnato dalle ore allocate e dal costo orario.



Prodotto finito

Il progetto deve essere presentato al cliente. Occorre, dunque, che prenda la forma di una relazione e che venga, accompagnata da foto, brochure, volantini, ecc., quando possibile. Oltre ad essa, inoltre, i risultati del progetto andranno presentati in Power point.

Un esempio di contratto di consulenza

Le consulenze professionali, dal punto di vista normativo, sono definite **prestazioni d'opera**. Giuridicamente, fanno riferimento agli articoli dal 2222 al 2228 del Codice Civile e, se si tratta di prestazioni d'opera intellettuali, agli articoli 2229-2230 e seguenti sempre del Codice Civile. Generalmente, quando viene erogata una consulenza, committente e consulente firmano un "ordine di lavoro o contratto di prestazione d'opera". Questo documento, che deve tutelare tanto il committente quanto il consulente, deve contenere la descrizione dell'incarico affidato al consulente; i tempi di consegna da parte del committente dei materiali necessari alla progettazione e/o realizzazione (soprattutto quando l'attività del consulente dipende operativamente da una preventiva azione del committente, come ad esempio, nella realizzazione di un sito internet); i tempi di consegna del consulente; il prezzo pattuito; i tempi e le modalità di pagamento¹¹⁰; la data e le modalità di recesso.

¹¹⁰ In caso di tardivo o mancato pagamento è possibile per il consulente il ricorso alle vie legali che seguono la procedura di una normale causa civile. Perciò è bene che l'ordine di lavoro preveda una penale per il ritardato pagamento.

Ecco un esempio di contratto di consulenza:

CONTRATTO¹¹¹ DI FORNITURA DI SERVIZI PROFESSIONALI

La società xxx avente sede legale a [...], cap [...], via [...] codice fiscale e partita IVA n. [...]
(di seguito la "Società")

e

La società xxx avente sede legale a [...], cap [...], via [...] codice fiscale e partita IVA n. [...]
in persona di [...] nella sua qualità di [...] munito di specifici ed idonei poteri alla
sottoscrizione del presente contratto

(di seguito il "Cliente")

CONVENGONO E STIPULANO QUANTO SEGUE

1. Natura dell'incarico - La presente lettera conferisce alla "Società" l'incarico di svolgere, in nome e nell'interesse del "Cliente", prestazioni professionali di consulenza.
2. Oggetto dell'incarico - Oggetto dell'incarico è rappresentato dalle seguenti attività:
(specificare l'attività che il consulente o la società di consulenza andrà a svolgere)

...
...
...

Dette attività saranno gestite dalla "Società" in collaborazione con il "Cliente" (oppure nella piena autonomia tecnica ed organizzativa, senza alcun vincolo di subordinazione [...]).

3. Durata dell'incarico - L'incarico avrà inizio il xxx e avrà durata fino al xxx.
4. Revoca/rinuncia anticipata - La revoca dell'incarico prima della data di scadenza concordata così come la rinuncia anticipata, sono ammesse con un preavviso scritto di xxx giorni da comunicarsi con lettera raccomandata. La revoca o la rinuncia dell'incarico daranno comunque diritto a xxx al compenso per le attività svolte e per le spese sostenute, incluse quelle effettuate durante il periodo di preavviso.
5. Compenso - Per lo svolgimento dell'attività concordata a xxx verrà riconosciuto dal Cliente un compenso forfettario di xxx + IVA a copertura del tempo impiegato per i servizi di consulenza specificati. La fatturazione avverrà xxx (indicare tempi e modalità di pagamento). Eventuali attività aggiuntive, qualora specificamente richieste dal Cliente, verranno fatturate separatamente.
6. Spese e forniture di terzi - Il pagamento del compenso specificato nel paragrafo 5 non include il rimborso delle seguenti spese che xxx dovrà sostenere per lo svolgimento dell'incarico, quali:

Xxx
Xxx
xxx

7. Attività a progetto - Attività non incluse nel Programma concordato saranno quotate a parte, dovranno essere autorizzate per iscritto dal Cliente con lettera d'incarico separata e pagate secondo l'onorario specifico unitamente al rimborso delle spese sostenute. In questo caso la fatturazione avverrà xxx (indicare le modalità di pagamento).

¹¹¹ Si cita come esempio un contratto che può valere anche per il libero professionista.

8. Pagamento fatture e interessi di mora - Il Cliente si impegna a provvedere al pagamento di tutte le fatture alle date stabilite e in ogni caso entro e non oltre xxx giorni dalla data della fattura, trascorsi i quali xxx avrà la facoltà di addebitare gli interessi di mora nella misura di xxx. Xxx (nome del consulente o della società di consulenza) si riserva il diritto di sospendere le prestazioni dandone comunicazione scritta al Cliente nel caso in cui il ritardo nel pagamento delle fatture sia superiore ai xxx giorni.

9. Responsabilità e riservatezza - Le informazioni comunicate dal Cliente a xxx per lo svolgimento dell'incarico sono considerate confidenziali e potranno essere utilizzate solo nei limiti e per gli scopi della migliore riuscita dell'incarico. Le informazioni divulgate da xxx all'esterno in nome e per conto del Cliente attraverso xxx (indicare gli strumenti) si intendono da quest'ultimo approvate e autorizzate.

10. Responsabili operativi dell'incarico - Tutte le attività operative e le comunicazioni, approvazioni e autorizzazioni, necessarie e utili per lo svolgimento del presente incarico, saranno effettuate e validamente scambiate tra le parti, rispettivamente, da xxx per conto della "Società" e da xxx per conto del Cliente. Queste persone potranno essere sostituite inviando comunicazione scritta tra le parti.

11. Privacy (il documento deve essere integrato con l'attuale disciplina relativa alla privacy).
.....

12. Foro competente - Qualsiasi controversia relativa alla validità, interpretazione, esecuzione e risoluzione del presente accordo non suscettibile di un arbitrato tecnico sarà di competenza esclusiva del Tribunale di xxx.

Letto, approvato e sottoscritto in xxx, addì

xxx

xxx

Offrire il servizio di consulenza: il marketing dei servizi

La consulenza si inquadra nei **servizi**, settore che svolge un ruolo determinante, a livello economico, nella composizione del PIL. Infatti solo il 17% della popolazione è occupata nel settore produttivo. Il rimanente 83% lavora nei servizi.

La definizione di servizio

Ma cosa si intende per servizio?

Per servizio intendiamo un processo di scambio di informazioni, basato sulla fiducia, tra il fornitore del servizio e il cliente avente come scopo la soddisfazione dei bisogni, dei problemi o dei desideri di quest'ultimo.

Il servizio è, dunque, un **processo**, cioè una sequenza logica di attività, ben identificabili, schematizzabili e misurabili.

Le Fasi del Servizio come Processo

Pensare al servizio come processo, significa identificare, isolare e sviluppare le singole fasi singolarmente. Le fasi principali di un servizio, dunque, sono:

- **Segmentare la clientela** potenziale, definendo il target in rapporto al servizio offerto e al prezzo richiesto per tale erogazione;
- **Rilevare i bisogni/desideri** dei clienti, facendo emergere anche quelli latenti o non bene espressi;

- **Progettare** il servizio a livello quali-quantitativo;
- Stabilire un **budget** delle risorse necessarie (risorse umane, strumentali, finanziarie, strutture fisiche ...);
- **Erogare** il servizio, controllando che il suo manifestarsi sia in linea con la progettazione ed effettuare correttivi in itinere;
- **Rilevare il grado di soddisfazione** dei clienti.

Il Servizio e il Prodotto

La caratteristiche del servizio

Le difficoltà che si incontrano quando si eroga un servizio derivano dalle caratteristiche intrinseche al servizio stesso, cioè dal fatto che:

- ha carattere essenzialmente **immateriale**;
- rispetto ai prodotti fisici, il servizio richiede in genere una più alta **personalizzazione**;
- è spesso **modulabile** (ad esempio un servizio di consulenza può essere erogato per step successivi);
- la **produzione e il consumo/utilizzo** tendono ad essere **contestuali**;
- **non si può immagazzinare**: i picchi di domanda rischiano di generare grave tensione per la struttura, se non è stata compiuta un'attenta pianificazione;
- è difficile da **differenziare**; è difficile comunicarlo come unico;
- prevede una **complessa relazione** con il cliente;
- ogni cliente "è" un progetto (almeno 1)!

Questi fattori distinguono notevolmente il servizio dal prodotto.

Le differenze principali servizio-prodotto

<i>SERVIZIO</i>	<i>PRODOTTO</i>
Immateriale	Materiale
Forte richiesta di personalizzazione	Parziale personalizzazione
Modulabile	
Produzione e utilizzo contestuali	Produzione e consumo in luoghi e tempi diversi
Il cliente partecipa al processo	Il cliente è estraneo al processo
Non è immagazzinabile: come gestire i picchi?	Può essere immagazzinato
Difficile differenziarsi e comunicare	
Complessa relazione con il cliente	Più chiara relazione con il cliente
1 cliente = 1 progetto	1 target di clienti = 1 prodotto

I nodi critici del servizio

Gli elementi di maggiore criticità nei servizi, sono dunque rappresentati dalla partecipazione del cliente al processo di erogazione e all'impossibilità di generare scorte. Questi aspetti rendono necessaria un'attenta pianificazione del servizio in termini di contenuti generali e nella progettazione di dettaglio degli stessi. Quindi i due aspetti su cui focalizzare l'attenzione sono relativi alla comprensione esatta di cosa si vuole proporre e alle fasi di progettazione della proposta.

Cosa proporre: i contenuti del servizio

La prima difficoltà del potenziale imprenditore che intende impegnarsi in un'attività di servizi, consiste proprio nella **definizione dei contenuti di ciò che vuole offrire e nella delimitazione dell'offerta stessa**. Frequentemente, infatti, siamo portati a fornire un'idea generica e il più ampia possibile di ciò che pensiamo di proporre al cliente e - al tempo stesso - tendiamo a lasciare sfumati i contorni dell'offerta. Siamo ad esempio sicuri di poter offrire al cliente, l'organizzazione di un matrimonio "chiavi in mano", dal viaggio di nozze alla realizzazione di vestiti nuziali su misura, dal catering del rinfresco ai fiori per la cerimonia, dal noleggio dell'auto d'epoca all'arredamento della prima casa? Il tutto garantendo personalizzazione, standard di qualità e bassi costi? Escludere un aspetto non significa offrire di meno; significa focalizzare e proporre un servizio di qualità.

Come, allora, definire che cosa offro? Innanzi tutto dobbiamo pensare al fatto che un servizio è composto da varie parti; ad esempio, quando acquistiamo un pacchetto vacanze, acquistiamo una serie di servizi: il trasporto aereo con annessi il servizio a bordo, quello a terra, il *check in*, i parcheggi, ecc.; la permanenza in un villaggio; il tour nei luoghi turisticamente rilevanti. Quando si pensa ad un servizio, dunque, occorre distinguere tra il **servizio principale e i servizi secondari**. Questi ultimi, infatti, oltre ad incidere sulla qualità complessiva, fanno aumentare i costi per l'azienda erogatrice.

Come proporre il servizio: la progettazione

L'altro aspetto determinante nei servizi è rappresentato dalla **progettazione**. Per poter progettare un servizio, occorre prestare attenzione alle variabili che influiscono sul servizio:

- il **cliente**;
- il **personale** (sia quello di contatto con il cliente che il personale di back office);
- il **luogo fisico** nel quale si manifesta l'erogazione del servizio.

Questi elementi sono singolarmente importanti per il servizio, ma al tempo stesso interagiscono fra di loro; inoltre influenzano l'immagine dell'azienda, le sue modalità di comunicazione e la qualità stessa del servizio erogato. Dunque, oltre a lavorare sui contenuti del servizio, diventa strategico presidiarne le relazioni.

L'importanza del cliente nel servizio

Se pensiamo ad alcuni servizi, quali ad esempio i trasporti ferroviari o aerei, alle scuole e università, ai servizi sanitari, ai viaggi, comprendiamo immediatamente quanto il **cliente** che usufruisce del servizio **partecipi anche al processo di erogazione**. Chi va in vacanza sperimenta direttamente la qualità dei trasporti (in termini di puntualità, corretta gestione, ecc.) dei villaggi turistici, dell'eventuale organizzazione di tour. Nel momento stesso in cui i rappresentanti del tour operator scelto accolgono il cliente o lo conducono al tour pianificato, il cliente si rende conto dell'affidabilità del committente, della qualità del servizio che sta sperimentando e matura un'idea precisa sul valore dell'interlocutore. Questo spiega perché nei servizi, la relazione con il cliente, oltre ad essere estremamente complessa e delicata, è anche basata un rapporto fiduciario. Ma, che conseguenze pratiche ha il fatto che il cliente partecipa al servizio? Sicuramente almeno due:

- Il servizio deve essere progettato fin nei più piccoli dettagli, al fine di gestire eventuali imprevisti e evitare inconvenienti al cliente;
- Il cliente deve essere avvertito nel caso in cui cambino i presupposti dell'erogazione.



IL MERCATO DELLA CONSULENZA: L'EUROPA E L'ITALIA

Secondo i dati forniti dal Rapporto FEACO¹¹², il volume d'affari della consulenza in Europa nel 2004 è stato di **48,5 miliardi di euro**, con un incremento del **+3,7%** rispetto all'anno precedente.

Nel 2002 il mercato europeo valeva 45 miliardi di euro, in contrazione del 2% rispetto al 2001. Il 2001, dunque, è stato l'ultimo anno nel quale il mercato della consulenza è cresciuto in maniera rilevante (con un +11,5% rispetto al 2000).

L'Italia rappresenta **solo il 4%** di questo mercato; al contrario, l'Inghilterra pesa per il 29,3%, la Germania per il 27,3% e la Francia per il 12,2%. L'Italia, inoltre, rispetto al panorama europeo nell'ambito del quale la consulenza è cresciuta, ha assistito a un **calo del giro d'affari del 3%**. Ma quali imprese e di che dimensione acquistano consulenza in Italia? Si tratta soprattutto di grandi imprese; infatti **solo il 10% circa delle piccole e medie imprese** italiane ricorre a servizi di consulenza¹¹³.

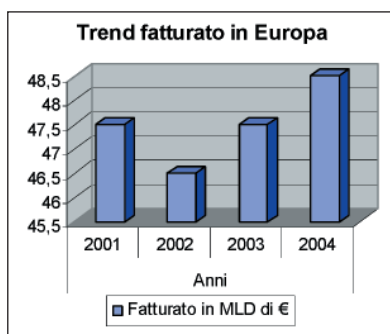
¹¹² La FEACO è la Federazione Europea delle Associazioni di imprese di consulenza di direzione. Annualmente pubblica un Rapporto sull'andamento del mercato della consulenza, che può essere acquistato collegandosi al sito www.feaco.org. Il costo del Rapporto 2004 è di 75 Euro.

¹¹³ Gianni del Vecchio, *Viaggio nelle nuove professioni*, Italia Oggi, 1 agosto 2005.

Le ragioni della crisi italiana

Quali i motivi che spiegano sia il basso tasso di sviluppo, rispetto agli altri paesi europei, sia la crisi della consulenza in Italia? Alcune caratteristiche proprie del mercato locale possono spiegare il fenomeno almeno in parte:

- un'economia globalmente più piccola;
- una minor presenza della grande impresa (il 90% delle imprese italiane è rappresentata da PMI);
- una Pubblica Amministrazione che ricorre per lo più a forme di consulenza *interne*;
- una consulenza che a volte fa fatica a veicolare i benefici derivanti dal proprio intervento e a individuare criteri chiari di misurabilità del risultato;
- la necessità, per la piccola e micro-impresa di ottenere risultati tangibili nel brevissimo termine, evitando interventi che possono generare benefici nel medio-lungo periodo;
- una difficoltà, propria soprattutto della piccola e micro-impresa a focalizzare i propri bisogni e a capire il valore aggiunto derivante da un intervento esterno.



I settori di intervento della consulenza in Italia

La situazione italiana, presenta un profilo a sé rispetto agli altri paesi europei oggetto dell'indagine, nei quali la consulenza viene richiesta soprattutto dal Terzo Settore e dalla Pubblica Amministrazione (16,8%), seguiti dalle banche (11,5%) e dal settore dell'energia, *utilities* e risorse naturali (9,9%). Sono infatti soprattutto gli Istituti di credito a chiedere l'intervento di consulenti, seguiti dal commercio, dal Terzo settore e dalla Pubblica Amministrazione. Si vedano i dati nella tabella successiva.

Le attività di consulenza all'interno delle aree di intervento

I principali interventi richiesti dalle imprese sono focalizzati su¹¹⁴:

- riduzione costi e ottimizzazione delle *operations*, commerciali o produttive;
- gestione della ricerca e dei brand;
- delocalizzazione dei cicli produttivi;
- dare valore economico a un'invenzione;
- internazionalizzazione e crescita anche attraverso alleanze e acquisizioni;
- investimenti in ICT.

Interessante a questo proposito è un'indagine condotta da Assoconsult attraverso interviste con 40 imprenditori¹¹⁵ lombardi; l'obiettivo è stato di individuare le caratteristiche dei processi attraverso cui nasce, viene pianificata e attuata l'innovazione. Dall'indagine tre sono i fattori che interessano in questa sede:

Più del 40% degli intervistati ha studiato un progetto innovativo mirato ad entrare in nuovi segmenti di mercato;

Più del 50% dell'investimento in innovazione viene investito in risorse umane interne e consulenti; questi ultimi, insieme agli esperti di settore risultano le principali fonti di conoscenza;

manca ancora una pianificazione dell'innovazione (dal punto di vista organizzativo, gestionale, finanziario).

¹¹⁴ www.assoconsult.org.

¹¹⁵ 40 imprese per lo più industriali, con meno di 60 dipendenti e fino a 16 milioni di Euro di fatturato.

Cap. VII - Curriculum vitae e lettera di motivazione

"Le persone che riescono in questo mondo sono quelle che vanno alla ricerca delle condizioni che desiderano, e se non le trovano le creano"

G.B. Shaw



Introduzione

Il rapporto tra domanda e offerta di lavoro a volte, è caratterizzato da un paradosso: da una parte la paura di molti per la disoccupazione e per la perdita del posto di lavoro a causa delle ristrutturazioni aziendali in atto, dall'altra l'esperienza di aziende che fanno fatica a trovare le figure professionali che cercano. Vuoi perché la domanda supera l'offerta, vuoi perché molti tecnici specializzati decidono di mettersi in proprio. Certo, la situazione non è sempre semplice o lineare. In certi casi, la difficoltà delle imprese nel reperire giovani diplomati risiede nella ancora scarsa esperienza di questi nell'attività operativa. Inoltre, non tutti gli indirizzi di studi sono identici per quanto riguarda le possibilità occupazionali che aprono: più appetibili, sul mercato, risultano i percorsi tecnico-professionali e le figure dell'amministrazione, piuttosto che profili a carattere più teorico. La difficoltà per chi cerca lavoro, dunque, talvolta non è quella (o non è solo quella) di trovare un lavoro, ma di "districarsi" in un mercato sempre più articolato e complesso.

Globalizzazione dei mercati, nuove tecnologie, concorrenza indiretta, rapida evoluzione dei settori, modifiche della struttura imprenditoriale locale, nuove leggi, contratti flessibili... tutti questi fattori esterni generano una difficoltà sempre maggiore nell'individuazione delle aziende presso le quali candidarsi, delle modalità con cui proporsi e delle aspettative con cui presentarsi sul mercato del lavoro. Come si presenta il settore? Quali aziende sono presenti sul territorio? Come raggiungerle? Questi sono alcuni degli interrogativi di chi, terminati gli studi, inizia il "lavoro della ricerca di un lavoro".

Prima di partire e di proporsi sul mercato, occorre, però, prendere le mosse **da noi stessi**: come siamo? Quali sono le nostre aspirazioni? Quali sono le nostre attitudini e quali le debolezze?

Solo successivamente potremo proporci alle aziende con un'adeguata focalizzazione: è più facile che trovi lavoro chi sa cosa cercare, piuttosto che la persona che cerca genericamente del lavoro. Per poterlo fare con efficacia, è molto importante, inoltre, conoscere il mondo del lavoro ed in particolare: i titoli di studio e gli ulteriori interventi formativi necessari per la professione a cui si aspira, le prospettive occupazionali previste per i diversi profili professionali e i settori di attività d'interesse.

Le informazioni utili

Lo studio del panorama economico di riferimento e l'analisi delle fonti è il primo passo per una ricerca attiva del lavoro. Per partire bene, occorre prendere in esame tutti gli elementi costitutivi del mercato del lavoro:

- Le **richieste di impiego** provenienti dal territorio e ripartite per settore/aziende. Dati interessanti per una prima analisi provengono dal progetto Excelsior (<http://excelsior.unioncamere.net>) messo a punto della Unione delle Camere di Commercio italiana.
- Il **settore** nel quale vorremmo lavorare:
 - o Conoscere il settore, le sue dinamiche e se si tratta di un settore in espansione, maturo o in contrazione;
 - o Capire se il settore è presente a livello locale o se, per trovare un posto in questo, dobbiamo spostarci in un altro territorio;
 - o Conoscere la struttura dimensionale delle aziende presenti sul territorio e impegnate nel settore di nostro interesse. Sono aziende micro, piccole o sono grandi imprese? La differenza è rilevante - per noi - sia in termini di capacità per la singola azienda di assorbire un certo numero di lavoratori sia come modalità operativa.
- Le **aziende** operanti sul territorio. Le Camere di Commercio attraverso l'archivio del Registro Imprese rappresentano, da questo punto di vista, un'importante fonte informativa.
- Le nuove norme **contrattuali**.

I canali per la ricerca del lavoro

Sommariamente, qui di seguito, citiamo alcuni dei possibili canali utilizzabili per la ricerca attiva del lavoro.

Quotidiani e riviste specializzate

Gli annunci stampa forniscono informazioni utili per capire se un'azienda è adatta a noi o meno.

Essi contengono dati relativi a:

- l'azienda inserzionista. In alcuni casi, quando l'azienda preferisce restare anonima e quando chiede che la selezione venga gestita da una

società esterna, nell'annuncio compare soltanto il recapito della società specializzata nella ricerca del personale;

- il profilo ricercato, le mansioni richieste, i requisiti minimi per accedere alla selezione (es. conoscenza delle lingue, esperienza nel settore, ecc...);
- il luogo di lavoro;
- talvolta, la retribuzione.

Siti internet

Da qualche anno si sono sviluppati i siti per la ricerca di lavoro online. E anche molte aziende hanno cominciato, all'interno del loro sito, a dedicare un'area alla ricerca di personale. I siti possono essere di vario genere. Possono presentarsi come:

- **Portali orizzontali.** All'interno di portali destinati all'informazione, viene prevista una sezione destinata alle offerte di lavoro (ad esempio, www.corriere.it).
- **Siti specializzati** nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (www.monster.it)
- **Siti di aziende** nei quali è presente uno spazio dedicato alle figure ricercate.

Fiere e Career Day

Nel corso dell'anno, vengono organizzati diversi momenti nei quali le imprese incontrano i potenziali candidati: si tratta di fiere¹¹⁶, giornate della carriera (*career day*) e saloni dell'orientamento.

Fiere e saloni sono occasioni irrinunciabili per incontrare i soggetti che si occupano di formazione, orientamento e lavoro, reperire informazioni o lasciare il proprio curriculum, allacciare rapporti e trovare le coordinate giuste per il proprio lavoro, progetto o percorso di studio.

Negli ultimi anni si è sviluppata la tendenza ad utilizzare le fiere professionali come evento di reclutamento. Esempi importanti sono rappresentati da Campus (Milano), Joborienta (Verona), Zac (Pavia), Expo (Mialno), Smau (Milano) quest'ultima divenuta anche punto d'incontro tra società operanti nel settore tecnologico e candidati.

I vantaggi rappresentati da questo canale di incontro sono i seguenti:

- Per i candidati
 - o i contatti sono di tipo informale;
 - o è possibile entrare nella vita della società, osservando il personale delle aziende "al lavoro";

¹¹⁶ Ad esempio presso il Palazzo Esposizioni di Pavia, ogni anno viene realizzato da PAVIAMOSTRE (Azienda speciale della CCIAA di Pavia), "Zac salone dell'orientamento" dedicato ai giovani per il lavoro, la formazione, il tempo libero. Inoltre presso l'Università di Pavia, viene organizzato dal COR (centro orientamento universitario) "Porte aperte alle imprese".

- Per le aziende
 - o attraverso una fiera le aziende entrano in contatto con i professionisti apprezzati e soddisfatti del proprio lavoro;
- Per entrambi
 - o la fiera è un'opportunità di raccolta di nomi e contatti a bassissimo costo.

Servizi di orientamento e/o di informazione

Liste scolastiche

Scuole superiori e università offrono possibilità di contatto con le aziende. Le aziende possono chiedere agli Istituti e alle Università i nominativi degli studenti, attraverso le loro banche dati, che si sono diplomati, laureati, o che stanno frequentando l'ultimo anno per inviare loro una richiesta di curriculum vitae.

Centri per l'impiego

I Centri per l'impiego hanno assorbito gli uffici di collocamento. Sono di competenza delle Province. Essi mettono in contatto gli iscritti alle liste di collocamento con le aziende che vogliono assumere personale e si occupano di fare colloqui di orientamento a giovani disoccupati, ed erogano anche proposte formative e di riqualificazione. L'iscrizione non è obbligatoria, ma è a discrezione del lavoratore. I sistemi per far incontrare domanda e offerta di lavoro variano a seconda dei vari uffici.

Nel momento in cui si viene assunti, viene comunicato al Centro per l'Impiego competente per il territorio dell'azienda, entro 5 giorni, la data di inizio del rapporto di lavoro. Occorre sempre comunicare al Centro per l'Impiego le variazioni anagrafiche e/o di recapito telefonico.

I Centri per l'impiego di Pavia e provincia sono i seguenti¹¹⁷:

Centro per l'impiego	Indirizzo	Cap	Telefono
Pavia	Via Bordoni, 12	27100	0382/597455
Vigevano	Via Boldrini 1	27029	0381/690606
Voghera	Largo Toscanini 3	27058	0383/41529

Informagiovani

Gli Informagiovani sono uffici gestiti dai Comuni che svolgono funzione orientativa e informativa. Possono fornire informazioni su come cercare lavoro, trascorrere il tempo libero, scegliere la scuola, l'università o un percorso for-

¹¹⁷ le informazioni sono state tratte dal sito di Italia Lavoro: www.italialavoro.it/Test/inforegioni/lombardia/info_pavia.asp.

mativo di altro genere, fare sport, programmare le vacanze, conoscere iniziative culturali, impegnarsi nella vita sociale.

Presso gli Informagiovani si possono consultare quotidiani, riviste, guide, Gazzette, manuali, pubblicazioni specialistiche. Qui di seguito un elenco di alcuni Centri e Uffici Informagiovani di Pavia e provincia¹¹⁸.

Indirizzo	Località
Piazza Vittorio Emanuele II, 7	Cava Manara
Via Massazza	Mede
Via Monsignor Sughera	Mortara
Via C. Battisti	Pavia
Piazza I Maggio	Vidigulfo

Sportello Stage

Lo stage (lo si pronuncia alla francese ... il termine inglese scritto allo stesso modo significa palcoscenico) consente al giovane un primo contatto e un orientamento verso il mondo del lavoro. Lo stage non costituisce un rapporto di lavoro e, dunque, non comporta l'obbligo di retribuzione da parte dell'azienda, che può riservarsi, a sua discrezione, di offrire al giovane un rimborso spese. Lo stage è un ottimo modo per entrare in azienda: dimostrando di essere interessato, partendo dalla gavetta. Per facilitare l'incontro tra domanda e offerta è nato a Milano lo **Sportello Stage**, un servizio pubblico gratuito finalizzato alla realizzazione di stage e promosso dalla Regione Lombardia. Tutte le offerte si trovano sul sito: www.sportellostage.it.

Agenzie per il lavoro

Con il decreto attuativo della legge 30/2003 (legge Biagi), uno degli obiettivi del legislatore è consistito nella *"creazione di un mercato del lavoro trasparente ed efficiente, caratterizzato da maggiori possibilità di inserimento [...] e maggiori servizi per i disoccupati e per le persone in cerca di prima occupazione, con particolare riguardo alle fasce più deboli del mercato del lavoro"*¹¹⁹. Per ottenere questo obiettivo sono stati individuati i compiti dello Stato e delle Regioni: il primo definisce le linee guida che disciplinano il mercato del lavoro, gli standard qualitativi delle agenzie che intendono offrire i loro servizi; le Regioni, invece, individuano le politiche specifiche più adatte per risolvere il problema della disoccupazione sul territorio di riferimento.

¹¹⁸ Gli indirizzi degli uffici sono stati reperiti sul sito www.simoneconcorsi.it/info/infolombardia_pa.htm.

¹¹⁹ *La Riforma del Lavoro*, Le Guide Operative de Il sole24ore, settembre 2003, p. 40.

In questo contesto si inserisce l'istituzione dell'albo unico delle Agenzie per il lavoro presso il Ministero del lavoro nel quadro di una riforma che modifica radicalmente il sistema di collocamento privato¹²⁰.

L'albo delle agenzie per il lavoro, prevede diverse tipologie di agenzie:

Agenzie di somministrazione di lavoro generaliste

Queste realtà hanno la facoltà di svolgere le seguenti attività:

- somministrazione di manodopera;
- intermediazione;
- ricerca e selezione del personale;
- supporto alla ricollocazione professionale.

Agenzie di somministrazione di lavoro specialiste

Possono svolgere la somministrazione di lavoro a tempo indeterminato per una sola attività.

Agenzie di intermediazione

Svolgono attività di:

- mediazione tra domanda e offerta di lavoro;
- raccolta di curricula;
- costituzione di banche dati dei lavoratori.

Agenzie di ricerca e selezione di personale e agenzie di ricollocazione

Il mercato del lavoro è dominato dalle società di selezione del personale, alle quali ricorrono anche le grandi aziende, che pure possiedono un ufficio del personale. L'obiettivo delle aziende consiste nel velocizzare il matching, cioè l'incontro tra chi offre e cerca lavoro, ricercando e trovando il profilo più adatto alle specifiche necessità (es. www.worknetspa.it/aziende/ricollocazione.asp; www.adecco.it/societa/somministrazione/Outplacement_RicollProfess.asp).

Ma, cosa sono le società di ricerca e selezione del personale? Sono società che, a seguito della committenza di un'azienda o in previsione della richiesta di un'impresa, individuano, selezionano e propongono figure professionali. Negli ultimi anni si sono affermate nuove figure, soprattutto profili molto tecnici, di difficile reperimento, per trovare i quali spesso sono necessarie società specifiche. Queste società hanno oggi un archivio enorme di nominativi. In genere, oggi, le società di selezione si sono specializzate per settore e per figura professionale ricercata.

Le fasi attraverso cui si articola il processo di ricerca e selezione delle società specializzate, può essere riassunto come segue:

1. Definizione del quadro di ricerca:
 - a. individuazione del profilo professionale;

¹²⁰ Dl. n. 469 del 1997.

- b. comprensione delle caratteristiche dell'azienda, del suo modo di operare, dei meccanismi organizzativi e di controllo;
 - c. elementi critici per il successo dell'inserimento.
2. Definizione del processo di ricerca, dei canali da utilizzare, dei tempi e dei costi da sottoporre all'azienda committente.
 3. Ricerca dei potenziali candidati.
 4. Primo contatto con ciascun potenziale candidato.
 5. Colloqui approfonditi con i candidati interessati alla proposta.
 6. Scelta dei candidati in linea con le caratteristiche della ricerca.
 7. Assistenza nella fase conclusiva alle aziende committenti.

Dove reperire le informazioni

Citiamo qui di seguito alcune fonti informative relative al mercato del lavoro, all'andamento dei settori sia a livello nazionale, sia a livello provinciale e agli indirizzi presso i quali individuare informazioni utili.

Informazioni sul mercato del lavoro - generali	
www.welfare.gov.it	Il sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è utile per consultare le informazioni ufficiali e i testi di legge relativi alle politiche del lavoro. Sono a volte presenti sintesi su dati statistici e l'elenco delle agenzie interinali.
www.istat.it	Il sito dell' ISTAT è molto articolato. All'interno del sito si trovano alcune parti dedicate all'analisi del mercato del lavoro.
www.cnel.it/	Il Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro (CNEL) è un organo preposto ad erogare consulenza alle Camere e al Governo in materia di economia e di lavoro. Produce un rapporto annuale sul mercato del lavoro.
www.ring.lombardia.it	Annuario statistico regionale. Si tratta di uno strumento di approfondimento della realtà sociale ed economica della regione. Evidenzia i dati fondamentali relativi al territorio, alla demografia, al mercato del lavoro e alla struttura economica.
http://excelsior.unioncamere.net	Sistema informativo Excelsior dell'unione italiana delle Camere di Commercio. Si tratta di una delle principali fonti informative sulle previsioni di assunzione da parte delle aziende, distinte per settore e profilo professionale e anche per provincia.

(segue)

(segue: DOVE REPERIRE LE INFORMAZIONI)

Informazioni sul mercato del lavoro a livello provinciale	
<p>www.pv.camcom.it</p> <p>www.formalavoro.pv.it/</p> <p>Rapporto sull'economia provinciale delle Camere di Commercio. Per Pavia www.pv.camcom.it (sezione Comunicazione Esterne-Editoria, annuario statistico provinciale)</p>	<p>La Camera di Commercio di Pavia è un ente pubblico dotato di autonomia, la cui missione consiste nel promuovere gli interessi delle imprese della provincia. Opera, quindi, con tutti i soggetti che, sul territorio, sono impegnati nello sviluppo economico locale: imprenditori della provincia e associazioni di categoria. I principali servizi offerti alle imprese sono: anagrafici, promozionali, informativi e a tutela del mercato. Inoltre offre servizi di orientamento al mettersi in proprio attraverso lo sportello gratuito (Punto Nuova Impresa). La relazione sullo stato dell'economia è una delle attività proprie delle Camere di Commercio. Tale documento offre una aggiornata fotografia dell'economia del territorio e rappresenta materiale prezioso per la storia economica della provincia, per comprenderne l'evoluzione e i possibili sviluppi.</p>
Informazioni sull'orientamento al lavoro	
<p>www.isfol.it</p>	<p>L'Isfol è un istituto che opera in collaborazione con il Ministero del Lavoro e le regioni per lo sviluppo della formazione professionale. Promuove e sviluppa ricerche sulle professioni. Online sono consultabili dati di fonte diversa reperibili per settore, professione, territorio. Il sito è utile anche per ricerche puntuali.</p>
<p>www.polaris.unioncamere.it/</p>	<p>P.O.L.A.R.I.S. sta per Progetto per l'Orientamento al Lavoro, l'Alternanza ed il Raccordo tra Imprese e Sistemi formativi. Si tratta del Portale delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura per l'incontro tra domanda e offerta di tirocini formativi. Gli obiettivi del portale sono:</p> <ul style="list-style-type: none">- favorire l'incontro tra domanda e offerta di tirocini formativi;- offrire strumenti per l'orientamento al lavoro e alla formazione;- fornire notizie, manuali, riferimenti normativi per l'orientamento e l'alternanza scuola-lavoro;- costituire una piazza virtuale per lo scambio di esperienze fra gli operatori camerati.
<p>www.jobtel.it</p>	<p>JobTel è un portale dell'orientamento al lavoro, contenente informazioni relative al mercato del lavoro, all'economia, ai corsi di formazione, alle fiere di settore.</p>

(segue: DOVE REPERIRE LE INFORMAZIONI)

Siti per la ricerca del lavoro	
www.borsalavorolombardia.net	Luogo di incontro tra le candidature dei lavoratori e le proposte di lavoro delle imprese e degli altri datori di lavoro. Consente ai lavoratori di conoscere le proposte di lavoro più adatte al proprio profilo professionale ed ai datori di lavoro di trovare i candidati con le caratteristiche più adatte alle proprie esigenze.
www.corriere.it/lavoro/	Corriere.it è un quotidiano online, che dedica una sezione specifica alla ricerca degli annunci per categoria, settore merceologico, figura professionale. In questa sezione si trova l'area aziende con il profilo delle aziende inserzioniste.
http://lavoro.repubblica.it/lavoro/	Repubblica.it è un quotidiano online, all'interno del quale si trova la sezione lavoro, con informazioni generali relative al settore e con la possibilità di ricerca delle offerte di lavoro, organizzate per tipologia, area di attività, area geografica, parola chiave.
www.monster.it	Sito per la ricerca del lavoro. Dalla home page di Monster si può fare una ricerca per settore o per funzione. Cliccando invece sull'icona cercalavoro, si può accedere alla ricerca delle offerte scegliendo da menu a tendina la regione, il settore di interesse e la parola-chiave.
www.stepstone.it	StepStone è un portale indipendente di reclutamento on line presente in 12 Paesi europei. Le modalità di ricerca delle offerte, a partire dalla home page, possono essere diverse: <ul style="list-style-type: none">- ricerca veloce- ricerca avanzata- ricerca per parola-chiave- ricerca per azienda- ultimi annunci
http://jobonline.it	Jobonline è un portale italiano di reclutamento online. Nato in Italia nel 1996, a tutt'oggi continua ad essere una realtà indipendente.
www.bancalavoro.com	BancaLavoro è un portale dedicato al mondo del lavoro. È stata acquisita dalla società di consulenza Methis Sviluppo S.r.l., specializzata nella progettazione ed implementazione di modelli di <i>governance</i> per le imprese.

Il curriculum vitae

Il curriculum è, spesso, il primo strumento attraverso cui possiamo farci conoscere da un'azienda. È il nostro biglietto da visita, un curriculum corretto e attraente dal punto di vista estetico, completo ma anche efficace nella presentazione delle competenze, delle conoscenze e delle esperienze, sa creare un'impressione positiva, stimolare l'attenzione sulle nostre capacità, invogliare il selezionatore ad approfondire - attraverso un colloquio - le nostre caratteristiche. Per questo deve essere realizzato con estrema cura e attenzione ai particolari, studiati in funzione dell'impresa a cui lo rivolgiamo. A volte, ad esempio, non serve citare determinate esperienze se non sono funzionali all'attività per la quale ci proponiamo, oppure, al contrario, è bene mettere in evidenza altre che possono essere - appunto - coerenti con il ruolo che vorremmo ricoprire.

Un curriculum vitae, rispetto ai contenuti, deve possedere alcune caratteristiche:

- **sinteticità:** essere conciso e contenuto in massimo una o due pagine (il selezionatore spende in media 20-30 secondi per rendersi conto delle caratteristiche di un CV);
- **completezza:** deve riportare le informazioni essenziali rispetto al profilo ricercato;
- **basarsi sui risultati ottenuti:** ad esempio evidenziare quanto, grazie alla nostra attività, abbiamo incrementato le vendite, di quanto abbiamo ridotto i costi, ecc.;
- **sincerità** rispetto alle capacità possedute.

Le informazioni contenute in un curriculum sono relative ai dati anagrafici, alle esperienze professionali, alla formazione, agli hobby e ad altre competenze trasversali (personali, relazionali, organizzative, tecniche, artistiche). Più nel dettaglio, le parti che compongono un curriculum vitae sono le seguenti:

- 1. dati personali** - Nome, cognome, indirizzo, recapito telefonico, e-mail, data e luogo di nascita, stato civile, e patente auto
- 2. esperienze di lavoro** - Partendo dall'esperienza più recente. Nel caso di neo-diplomati che non hanno una specifica esperienza di lavoro, è utile indicare le **esperienze extrascolastiche**, perché mettono in evidenza il saper fare di ciascuno. Particolarmente importanti, ovviamente, le esperienze vere e proprie in termini di stages aziendali o contratti stagionali a tempo determinato effettuati durante gli studi;
- 3. istruzione** - Occorre indicare l'anno di conseguimento del titolo di studio, le scuole frequentate. Per professioni molto tecniche, è opportuno evidenziare se si è seguito un indirizzo di studi specifico;

- 4. **conoscenze trasversali:** lingue straniere e informatica;
- 5. **hobby e informazioni “personali”** - Questa parte deve servire a dare un'immagine di noi come persone “a più dimensioni”.

È importante anche indicare attitudini personali importanti per l'azienda, quali la capacità di lavorare in gruppo, le capacità organizzative, l'autonomia nello svolgere il proprio compito, la creatività, ecc.

Dal 2002, inoltre, è in vigore il curriculum vitae europeo elaborato dalla Commissione Europea con lo scopo di facilitare la mobilità dei lavoratori all'interno del mercato comune¹²¹. Si tratta di un modello standard dal quale emergono le competenze utili a lavorare nelle aziende oggi e le conoscenze e abilità perseguite attraverso percorsi di apprendimento non formali. Il curriculum vitae europeo, infatti, contiene informazioni su:

- competenze linguistiche;
- esperienze lavorative;
- titoli di istruzione e formazione;
- abilità e competenze acquisite anche al di fuori dei percorsi formali di formazione.

La lettera di motivazione

La lettera di presentazione che viene allegata al curriculum vitae ha lo scopo di spiegare le motivazioni per cui una persona si candida per una determinata posizione, quali sono i suoi obiettivi nel breve e medio periodo, le sue aspirazioni, competenze e disponibilità. La lettera deve essere sintetica ma esauriente e, soprattutto, convincente. Generalmente la lettera di accompagnamento è strutturata in tre parti:

1. apertura: il candidato si presenta e illustra il motivo della candidatura; conoscenza dell'azienda per cui si candida.
2. parte centrale: approfondimento di competenze ed esperienza pregressa.
3. conclusione: richiesta di colloquio.

Nella lettera di accompagnamento al curriculum vitae è importante conoscere la persona a cui ci si rivolge (meglio individuare il nome del destinatario, anziché rivolgere la lettera a un anonimo “Responsabile delle risorse umane”); questo soprattutto se l'invio del curriculum viene fatto in forma spontanea e non in risposta ad una inserzione nella quale, generalmente, vengono specificati i dati per l'invio.

¹²¹ Il modello del curriculum vitae europeo è scaricabile dal sito www.cedefop.eu.int.

Il colloquio di selezione

Il colloquio di selezione nasce generalmente come esito del Curriculum Vitae che avete inviato. Studi approfonditi confermano che è la prima impressione quella che conta e che al nostro interlocutore bastano 30 secondi per farsi un'idea di noi, quindi considerando che: "Non si avrà mai una seconda possibilità per fare una prima impressione"; è meglio prepararsi al colloquio in modo da lasciare il meno possibile al caso.



Innanzitutto va ricordato che non sono soltanto le nostre parole a fornire informazioni a chi ci sta davanti ma è tutto il nostro corpo a comunicare: il modo di vestire, la postura, le espressioni e la gestualità sono segnali che il nostro interlocutore usa per farsi un giudizio su di noi. Per cui durante il colloquio è meglio evitare un tono di voce affannato o precipitoso, i movimenti nervosi o contratti delle mani, una posizione rigida sulla sedia perché possono far trapelare uno stato di tensione. Ugualmente bisogna evitare gli atteggiamenti di chiusura (braccia conserte, faccia contratta, sguardo corrugato) perché possono far pensare a problemi nelle relazioni interpersonali. Importante per la buona riuscita del colloquio è la preparazione a casa. Innanzi tutto bisogna reperire tutte le informazioni possibili sull'azienda, sull'organico, sul modo in cui opera nel mercato, le mansioni generalmente svolte dal profilo professionale per il quale ci si candida. Prevedendo poi la classica domanda "Mi parli un po' di lei" è indispensabile compiere un'analisi delle proprie caratteristiche, esperienze e competenze e di come queste possono essere utili all'azienda: conosciamo i nostri punti di forza e le nostre aree di miglioramento?

Inoltre prima del colloquio è importante essere assolutamente certi dei riferimenti dell'appuntamento: data, ora e luogo dell'incontro visto che la mancanza di puntualità può essere vista come incapacità di organizzazione e assenza di precisione. Il colloquio non ha un iter fisso poiché una volta raccolte le informazioni indispensabili il selezionatore cercherà di farvi parlare per capire come reagite, ragionate, il giudizio che avete su di voi e su ciò che vi sta attorno, quali sono le vostre aspirazioni e come vorreste raggiungerle. Alla chiusura del colloquio è opportuno essere ancora cordiali ed eventualmente chiedere quali saranno i passi successivi nella selezione.

Traccia di lettera di autocandidatura

Egregio Dott.

Gentili Signori

Spett.le Ditta/Soc. Luogo e data

Oggetto: richiesta di assunzione

- se possibile fare un cenno alla struttura aziendale e/o alla sua attività;
- esperienza del settore per attività lavorative passate;
- perché si ritiene che l'azienda a cui si scrive sia innovativa, leader nel suo genere, in crescita, dinamica, ecc. (in base alle caratteristiche dominanti con cui si presenta);
- caratteristiche personali - tratti del carattere - qualità - obiettivo professionale;
- perché si pensa di riuscire, nell'ambito dell'azienda, ad esprimere al massimo le proprie capacità;
- altro...;
- disponibilità a seguire corsi di formazione, ad un lavoro non a tempo pieno, ad altri contratti flessibili;
- disponibilità a fornire referenze;
- formule di saluto e firma;
- cognome e nome, indirizzo, numero di telefono e e-mail.

Esempio di lettera di autocandidatura

Spett.le Ditta

Sono, ho 25 anni e mi sono recentemente laureata in economia con specializzazione in marketing. Mi propongo alla vostra azienda poiché operante in un settore per me di grande interesse di cui ho trattato anche nella mia tesi di laurea. Ritengo che la vostra impresa sia all'avanguardia e considerata la sua crescente espansione desidero proporvi la mia candidatura qualora prevediate un ampliamento dell'organico.

Penso di possedere capacità ed esperienza per un buon inserimento nella Vostra organizzazione; infatti parallelamente all'ultimo anno di studio, ho condotto un'esperienza come venditrice presso la occupandomi della proposta, dell'incremento e assistenza post vendita di mietitrici e motozappe alle aziende clienti. Ho collaborato spesso con l'ufficio marketing per la messa a punto di soluzioni di comunicazione innovativa orientata al cliente e per il lancio di nuovi prodotti.

Sono inoltre disponibile anche ad un lavoro part-time.

Confidando in un Vostro interesse per un eventuale incontro conoscitivo, allego il mio Curriculum Vitae.

Vi autorizzo, limitatamente allo scopo per cui Vi scrivo, all'utilizzo dei miei dati personali ai sensi del D. lgs. 196/03.

Cordiali saluti

Il curriculum vitae europeo

FORMATO EUROPEO PER IL CURRICULUM VITAE



INFORMAZIONI PERSONALI

- Nome [COGNOME, Nome, e, se pertinente, altri nomi]
- Indirizzo [Numero civico, strada o piazza, codice postale, città, paese]
- Telefono
- Fax
- E-mail
- Nazionalità
- Data di nascita [Giorno, mese, anno]

ESPERIENZA LAVORATIVA

- Date (da - a) [Iniziare con le informazioni più recenti ed elencare separatamente ciascun impiego pertinente ricoperto.]
- Nome e indirizzo del datore di lavoro
- Tipo di azienda o settore
 - Tipo di impiego
- Principali mansioni e responsabilità

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

- Date (da - a) [Iniziare con le informazioni più recenti ed elencare separatamente ciascun corso pertinente frequentato con successo.]
- Nome e tipo di istituto di istruzione o formazione
- Principali materie / abilità professionali oggetto dello studio
- Qualifica conseguita
- Livello nella classificazione nazionale (se pertinente)

CAPACITÀ E COMPETENZE PERSONALI

Acquisite nel corso della vita e della carriera ma non necessariamente riconosciute da certificati e diplomi ufficiali.

PRIMA LINGUA [Indicare la prima lingua]

ALTRE LINGUE

- Capacità di lettura
- Capacità di scrittura
- Capacità di espressione orale

[Indicare la lingua]

[Indicare il livello: eccellente, buono, elementare.]

[Indicare il livello: eccellente, buono, elementare.]

[Indicare il livello: eccellente, buono, elementare.]

CAPACITÀ E COMPETENZE RELAZIONALI
Vivere e lavorare con altre persone, in ambiente multiculturale, occupando posti in cui la comunicazione è importante e in situazioni in cui è essenziale lavorare in squadra (ad es. cultura e sport), ecc.

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

CAPACITÀ E COMPETENZE ORGANIZZATIVE
Ad es. coordinamento e amministrazione di persone, progetti, bilanci; sul posto di lavoro, in attività di volontariato (ad es. cultura e sport), a casa, ecc.

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

CAPACITÀ E COMPETENZE TECNICHE
Con computer, attrezzature specifiche, macchinari, ecc.

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

CAPACITÀ E COMPETENZE ARTISTICHE
Musica, scrittura, disegno ecc.

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

ALTRE CAPACITÀ E COMPETENZE
Competenze non precedentemente indicate.

[Descrivere tali competenze e indicare dove sono state acquisite.]

PATENTE O PATENTI

ULTERIORI INFORMAZIONI

[Inserire qui ogni altra informazione pertinente, ad esempio persone di riferimento, referenze ecc.]

ALLEGATI

[Se del caso, enumerare gli allegati al CV.]

Privacy

Data

Il curriculum vitae Tradizionale

Nome Cognome

Nato a----- il --/--/---

Residente a ----- - Via -----

Tel. ----- Cell. ----

Stato civile: celibe

Automunito

Titolo di studio:

Perito capotecnico informatico votazione: **70** /100 conseguito nell'anno 2004/2005, presso l'Istituto Tecnico -----

Conoscenze linguistiche:

Conoscenza molto buona della lingua **inglese**

Conoscenze informatiche:

Conoscenza discreta di Windows 95,98,2000,XP

Conoscenza di base di Office(Word, Excel, Powerpoint)

Vari linguaggi di programmazione (C,java,visual basic)

Esperienze lavorative:

operaio montaggio mobili per la durata di 6 mesi.

operaio part-time presso la ditta -----.

Caratteristiche personali:

Interesse per la psicologia. Sono infatti attualmente iscritto presso l'Università degli Studi - Bicocca di Milano al corso di **Scienze e tecniche psicologiche**.

Attitudine alle relazione interpersonali e bella presenza.

Hobby/Sports:

Sono un ragazzo sportivo, pratico basket dall'età di 8 anni, mi piace il **gioco di squadra**, quindi partecipo spesso anche a tornei di calcio locali, con il mio gruppo di amici.

Mi interesso di **musica**, e fino a qualche tempo fa suonavo la chitarra in una band premiata anche in più di un concorso cittadino.

Disponibilità:

Cerco un lavoro non a tempo pieno in quanto intendo dedicarmi agli studi universitari.

Firma -----

Appendice I - Fogli di lavoro per la costruzione di un Business Plan

Business Plan - anno xxx

L'idea Imprenditoriale e il profilo degli imprenditori

L'idea imprenditoriale, gli obiettivi e i tempi. Descrivere l'idea imprenditoriale e l'attività di impresa che si intende realizzare. Specificare il profilo degli imprenditori che daranno vita all'attività. Allegare il Curriculum vitae.

Il mercato

Analisi del macroambiente e del suo trend evolutivo. Analisi PEST

POLITICA	ECONOMIA
SOCIETÀ	TECNOLOGIA

Definire il settore e il contesto competitivo: le dimensioni del mercato (generale e target), l'ubicazione geografica del mercato a cui ci si riferisce, le caratteristiche e le modalità di segmentazione del mercato target.

Commentare le 5 forze che agiscono sul settore di riferimento: fornitori e potere contrattuale, prodotti sostitutivi, clienti e potere contrattuale, barriere all'ingresso e sviluppo del settore, concorrenti del settore.

Il settore e il contesto competitivo

Le 5 forze che agiscono sul settore

I fornitori

I clienti

Le barriere all'entrata

I prodotti sostitutivi

Analisi della domanda e dell'offerta.

A quali segmenti ci rivolgiamo, da chi sono composti. Analisi quali-quantitativa. Caratteristiche dei concorrenti in termini di prezzi di vendita, localizzazione, dimensionamento (addetti, fatturato), modalità organizzative, scelte distributive, pubblicità, ecc. Loro punti di forza e di debolezza.

Analisi della domanda

Analisi dell'offerta

Progettazione strategica

Analisi S.W.O.T. / F.D.O.M. e definizione della strategia. Descrivere i prodotti/ servizi che si intende offrire, indicando i bisogni specifici che si intende con essi soddisfare e le loro caratteristiche distintive.

FORZA	DEBOLEZZA
OPPORTUNITÀ	MINACCE

Il piano di marketing

Indicare il prodotto che l'impresa propone al mercato, come si distingue dai competitor, il prezzo applicato e i criteri per la sua definizione, specificando un confronto con i prezzi della concorrenza; la metodologia distributiva adottata dalla società; le azioni promo-pubblicitarie e i relativi costi.

Prodotto

Prezzo

Distribuzione

Comunicazione

Previsione delle vendite

Indicare il mix produttivo e i prezzi di vendita che si intende applicare, motivando le scelte e riepilogando le informazioni. Si considerino sempre i prezzi al netto di IVA

Previsioni di vendita in quantità e valore

Previsioni di vendita in quantità

prodotto/servizio (specificare)	unità di misura	anno 1	%	anno 2	%	anno 3	%	anno 4	%	anno 5	%
A											
B											
Totale			100		100		100		100		100

Prezzi di vendita unitari

prodotto/servizio (specificare)	anno 1	anno 2	anno 3	anno 4	anno 5
A	€	€	€	€	€
B	€	€	€	€	€

Fatturato al netto di IVA

prodotto/servizio (specificare)	unità di misura	anno 1	%	anno 2	%	anno 3	%	anno 4	%	anno 5	%
A											
B											
Totale			100		100		100		100		100

Progettazione organizzativa

Descrivere le fasi del ciclo produttivo, l'impiego delle risorse per il suo svolgimento, la struttura organizzativa necessaria, disegnando o allegando un organigramma e specificando il ruolo dei singoli soci. Indicare le funzioni che si intende svolgere all'interno dell'azienda e quelle che si ritiene più opportuno gestire in outsourcing e indicarne le ragioni. Specificare la forma societaria che si intende adottare e quali sono le motivazioni della scelta.

Fasi del ciclo produttivo / erogazione del servizio

L'organigramma e il ruolo dei soci

Le politiche di make or buy

La forma societaria adottata

Analisi della fattibilità economica e finanziaria

Il piano degli investimenti

IMMOBILIZZAZIONI	FORNITORE	IMPORTO (iva esclusa)	% AMMRT.	AMM.TO ANNUO
Immobilizzazioni immateriali				
Costituzione della società			10%	0,00
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		0,00		0,00
Immobilizzazioni materiali				
Macchinario 1			20%	0,00
Macchinario 2				0,00
Attrezzature				0,00
Mobili per ufficio				0,00
				0,00
				0,00
.....				
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		0,00		0,00
TOTALE INVESTIMENTI		,00		0,00

Lo Stato Patrimoniale

VOCI DELLO STATO PATRIMONIALE	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
ATTIVITÀ			
IMMOBILIZZAZIONI Immobilizzazioni materiali: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Immobili (acquisto e/o ristrutturazione) ▫ Impianti e macchinari ▫ Attrezzature ▫ Mobili e arredi ▫ Macchine ufficio ▫ Automezzi Immobilizzazioni immateriali: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Spese di costituzione della società ▫ Progettazione e realizzazione del sito internet ▫ Software ▫ Licenze ▫ Brevetti ▫ Avviamento commerciale Immobilizzazioni finanziarie: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Cauzioni (affitto, allacciamenti, telefono, ecc.) TOTALE IMMOBILIZZAZIONI			
ATTIVO CIRCOLANTE: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Scorte (o rimanenze) finali di magazzino ▫ Crediti verso clienti ▫ Altri crediti a breve termine ▫ Disponibilità liquide TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE			
TOTALE ATTIVITÀ			
PASSIVITÀ			
PATRIMONIO NETTO: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Capitale proprio (o capitale sociale nelle società) ▫ Utile (o perdita) di esercizio ▫ Riserve (utili di esercizi precedenti non distribuiti) ▫ Perdite di esercizi precedenti TOTALE PATRIMONIO NETTO			
DEBITI A LUNGO TERMINE: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Mutui bancari ordinari ▫ Trattamento di fine rapporto (TFR) ▫ Prestiti da soci ▫ Altri debiti a lungo termine TOTALE DEBITI A LUNGO TERMINE			
DEBITI A BREVE TERMINE: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Debiti verso banche a breve termine ▫ Debiti verso fornitori ▫ Debiti tributari ▫ Altri debiti a breve termine TOTALE DEBITI A BREVE TERMINE			
TOTALE PASSIVITÀ			

Il Conto economico previsionale

Conto Economico preventivo ad incidenze % (in Euro)

Descrizione	Anno	%	Anno	%	Anno	%
FATTURATO (A)		100		100		100
Riman. iniz.						
+ Acquisti merci						
- Riman. Finali merci						
= Consumi merci						
+ Ammortam. ind.li						
= COSTI DI PRODUZIONE (B)						
Spese generali						
+ Stipendi e paghe						
+ Spese condominiali e affitto						
+ Assicurazioni						
+ Compensi collaboratori						
+ Compensi amministratori						
+ Telecom/Enel ecc.						
+ Spese commerc. Pubblicità						
+ Imposte,tasse, ritenute d'acconto						
+ Consulenti, commercialista						
+ Ammortamenti						
= COSTI GENERALI (C)						
UTILE OPERATIVO (A-B-C)						
- Oneri finanziari (D)						
+/- Eventuali straord. Di gestione						
= UTILE LORDO						
Imposte e tasse						
= UTILE NETTO						

Flussi di cassa

Voci/periodo	Genn	Febb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
SALDO INIZIALE												
Avviamento												
Immobilizz. Materiali												
Spese costituzione												
Uscite per investimenti (A)												
Acquisti merci												
Cancelleria, vidimazioni, tribunale, CCIAA, ecc.												
Spese generali												
Spese condominiali e affitto												
Assicurazioni												
Telecom/Enel												
Pubblicità												
Imposte, tasse, ritenute d'acconto												
Consulenti/Commercialista												
Oneri finanziari												
Uscite per costi (B)												
TOTALE USCITE (A+B)												
<i>Capitale proprio e Prestito soci</i>												
Entrate per vendite												
TOTALE ENTRATE												
+/- Surplus o Deficit												

Appendice II - Testimonianze

Testimonianza 1 - L'imprenditore visto dal dipendente

Analisi (semi)seria di alcune prassi manageriali in aziende piccole, medie e grandi

a cura di Christian Guiati, Presidente e Amministratore Delegato di un gruppo di PMI

*Intraprendere il percorso professionale nella piccola e media impresa per poi essere chiamato a lavorare nella grande azienda multinazionale: una posizione privilegiata, a distanza di un decennio abbondante dall'ingresso nel mondo del lavoro, per chi vuole raccontare brevemente la propria esperienza attraverso alcuni esempi di buona o cattiva prassi manageriale. Gli esempi che seguono si riferiscono a tre aziende diverse (■, ■, ■) per dimensione, grado di managerialità e politiche di gestione delle persone e descrivono situazioni comuni, ma con approcci completamente diversi.
Buona lettura!*

Il colloquio di selezione

■ Quando arrivai nel suo ufficio per il colloquio di selezione, vidi arrivare prima alcuni impiegati, poi lessi tutte le brochure dei prodotti e alla fine mi arresi ad aspettare il completamento della terza mezz'ora. Il suo arrivo fu preannunciato da un tam-tam sincronizzato "Tutti al proprio posto!", dal movimento rapido conseguente e da un silenzio cupo e inaspettato, così come la quarta mezz'ora seduto fuori dal suo ufficio... Baffi, aspetto possente, sicuro di sé, sigaro in bocca, risata importante, il 'tipo' piace, sa ciò che vuole, parla con sicurezza, ha gli occhi che brillano: sta parlando della propria azienda. Quarant'anni? Sì, portati con eleganza ed energia, arriva tardi al mattino, ma spegne la luce alla sera e tutti lo salutano prima di andare via. Si fa chiamare Joe, sebbene l'anagrafe lo abbia registrato come Giuseppe, ma il Lei è d'obbligo per tutti.

Esco dopo mezz'ora, assunto. Si fa per dire, contratto come pseudo-consulente, a ritenuta d'acconto. Precario.

■ Lo conoscevo di fama, una brutta fama: Joe lo chiamava il 'cantinaro'. Tuttavia mi avvicina durante una fiera di settore e mi chiede di lavorare per lui, anzi lo chiede anche al mio collega. L'approccio è strano, sono in sven-dita? Prendi due paghi uno? Ormai il buon Joe non spaventa più nessuno, sono uno dei pochi sopravvissuti, il turnover in azienda è altissimo, ma chi può sopportare per più di un mese il padre-padrone? E allora decido di andare via. La nuova azienda è concorrente, il settore è lo stesso, non la città, lui si chiama Gianni, anzi Giovanni (ma a che serve l'anagrafe se tutti si cambiano il nome?), accetto il colloquio, con l'intruso appresso. Ricevo una telefonata il giorno prima del colloquio-tandem, per avvisarmi di scrollarmi di dosso il parassita, sono solo io il target; ma che faccio? Lo abbandono in autostrada? Alla fine facciamo il colloquio in tre, mi chiede di portare anche la moglie!!! Assunto.

■ Occhi da miope, ma vista lunga; serve un informatico, i prodotti cambiano, il mercato pure, le persone fanno fatica a gestire il cambiamento; non adesso ma tra qualche anno tutto sarà diverso e lui, l'Amministratore Delegato lo sa. Braccia conserte, ma cuore generoso; mi offre la macchina aziendale con aria condizionata (da pagare a parte). Voce stridula e sorriso beffardo, ma mente lucida, di colloqui ne sostengo quattro: con Lui, con il Direttore Commerciale, con il Direttore Tecnico della società controllante, con Lui e con il Direttore Commerciale assieme, per scoprire che parliamo dello stesso oggetto da due angolazioni opposte, io parlo di stampanti condivise in rete, lui di copiatrici. Scocca la scintilla, assunto.

Il primo giorno di lavoro

■ Puntuale, giacca e cravatta; Sono ancora una volta il primo ad entrare in ufficio. Joe arriva dopo la pausa di metà mattina, sigaro in bocca, senza guardarmi mi dice di entrare nel suo ufficio. È in splendida forma, abito blu e camicia bianca. Mi dice che per la prima settimana devo seguirlo, imparare da lui, e io assorbo tutto, perfino l'odore del sigaro. Stordito, esco in pausa pranzo a respirare l'ottima aria di Milano, vicinanze viale Juvara. Pomeriggio, cambio di programma e mi trovo davanti ad un totem con videodisco laser a programmare in C e testare un nuovo prodotto appena arrivato dal suo amico Frank degli States... Il giorno dopo avrei avuto la mia prima 'demo' sul prodotto. Flessibile.

■ Arrivo in treno, comincia la vita da pendolare sulla tratta Milano-Brescia. Ad spettarmi Gianni non c'è, anzi non c'è nessuno... L'ufficio è deserto, il portone chiuso. Che faccio? Mica esisteva il cellulare. Si avvicina una ragazza, carina, viene nella mia direzione, anche lei prova ad entrare. È confermato: l'ufficio è chiuso e due neo assunti cercano con tutte le loro forze di entrare. Gianni arriva, si scusa, il commercialista non può aspettare, ma abbiamo il caffè pagato. Corretto.

■ Lui mi aspetta al 5° e ultimo, ambitissimo, piano, sorriso beffardo, braccia conserte e stretta di mano vigorosa. Mi fa vedere il mio nuovo ufficio, solo poco distante dal suo e accanto a quello del Direttore Commerciale. Due sono le scrivanie, una piccola, l'altra grande. Mi dice che dovrò dividere l'ufficio con un'altra persona, ma dove mi siedo? È arrogante sedersi alla scrivania più grande? Patetico prendere possesso di quella più piccola? Per fortuna la Segretaria di Direzione mi toglie dall'imbarazzo, il kit iniziale del buon manager viene adagiato nella postazione più prestigiosa... E dal 5° piano scendiamo, come Dante accompagnato da Virgilio, così io seguivo Lui per la tromba delle scale. Amministrazione, Vendite, Magazzino, Assistenza Tecnica, una girandola di volti e nomi da imparare. Essere presentato e scoprire che già tutti si aspettavano il mio arrivo. Messia.

Il sogno e la visione

■ Joe ci sa fare con gli Americani e anche con i Taiwanese... riesce a farsi spedire prodotti incredibili, in visione, senza neppure pagare in anticipo. La tecnologia gli è propria, è come un adolescente di fronte alla 'bella' della classe, perennemente innamorato. E riesce a creare nuovo business, è innovatore, ha la visione di chi sa dove andare, ma è circondato da persone che non lo capiscono, che non gli stanno dietro. Red Bull.

■ Lavora sempre, ha delle occhiaie da morto vivente, consuma caffè e matrimonio, ma Gianni non molla mai. Fa di tutto, assembla sistemi, predisporre per il corriere, fa l'inventario, il commerciale, il marketing, perché ha un sogno: l'ultimo piano del Crystal Palace e diventare il numero uno nel Digital Video Broadcasting. Ci riesce, ma a quale prezzo. Scalatore.

■ Si va alla grande, entusiasmo, nuove persone, arrivano i personal computer e la rete aziendale; ci sono i depliant e le fiere di settore, internet è ancora un miraggio. Certo, i problemi ci sono; ma non si vedono. Siamo diventati tutti miopi? Lui è bravo, ma il Direttore Finanziario ancora di più. C'è un problema del flusso di cassa, ma con il 3% di laureati a chi può importare? Beata ignoranza.

Gli ultimi aneliti

■ I commerciali, Joe, se li mangia a colazione, i tecnici a pranzo e i programmatori se li fuma dopo il caffè. È così che dilapida il suo capitale umano e la fonte di sopravvivenza, il cliente. Ma Joe non si arrende mai; è rimasto con 3 dipendenti, non ha commerciali, dice che farà tutto lui, ormai non si fida più di nessuno. E allora cambia nome alla società, cambia i locali, e così sia...

■ Non è facile assumere in pochi anni più di 250 persone e sfamarle tutte; Gianni è generoso e coraggioso; discute con il numero uno della finanza italiana, prima vende poi riacquista; è ambizioso e orgoglioso, e riavrà ciò che era stato perso, la dimensione umano-tecnologica della sua azienda. Ma Gianni non c'è, è andato via. Non ha fatto i conti con la crisi, con la sua crescita vertiginosa e disorganica, con i Paesi emergenti che non pagano e con il problema di non saper delegare. L'azienda chiude, il sogno anche.

■ L'Amministratore Delegato ha cambiato azienda. Il Direttore Commerciale lo ha seguito. Le Strategie Aziendali sono cambiate. La società controllante decide che si controlla meglio quando il controllato segue le regole della controllante, ovvero quando adotta le stesse politiche, quando tutti stanno sotto lo stesso tetto. Si parla di fusione, fredda, e l'isola felice diventa penisola abbandonata.

L'imprenditore diventa manager?

Quali sono le aree critiche, quali insegnamenti possiamo trarre da questi episodi e quali suggerimenti possiamo offrire a chi si trova a gestire la propria azienda in ambienti ristretti, con un mercato in continuo cambiamento, con una concorrenza sempre più attenta e con collaboratori più esigenti?

L'imprenditore è mosso dal sogno, dall'obiettivo di far crescere la propria azienda come se fosse parte della propria famiglia ed è comprensibile che accenti gran parte delle decisioni in merito alle diverse aree gestionali, dalla ricerca dei prodotti, all'assunzione del personale fino alla gestione dei rapporti con fornitori e clienti.

Tuttavia alla pari con il successo imprenditoriale e quindi parallelamente alla crescita del volume di affari e delle persone chiamate a gestirlo, si devono affrontare nuove sfide, molto spesso interne all'azienda, di tipo organizzativo, di motivazione del personale. L'Imprenditore, il leader per eccellenza e motore del cambiamento deve far strada al Manager, colui il quale deve gestire la complessità esterna e interna all'azienda.

Coinvolgere, integrare, comunicare, formare e delegare: sono queste cinque parole la combinazione vincente per creare un ambiente di lavoro sano ed entusiasta e poter sostenere la crescita della propria azienda nel tempo. Vediamo come applicare questi concetti in alcune fondamentali attività aziendali.

1. La comunicazione degli obiettivi:

Poniamoci come nuovi imprenditori-manager criticamente la domanda: Le persone che lavorano con me conoscono perché fanno ogni giorno ciò che io gli dico di fare? E poi: ho comunicato loro cosa ho intenzione di raggiungere entro la fine dell'anno? Ciascuno dei miei collaboratori ha un obiettivo di breve e di medio termine? Gli obiettivi sono tra loro coerenti? Gli obiettivi devono essere chiari, misurabili e raggiungibili.

2. Il processo di delega.

La complessità cresce, l'imprenditore-manager deve scegliere: continuare a fare tutto da solo o cominciare a delegare parti di attività ai collaboratori più capaci, di fiducia, sui quali investire nel futuro?

3. La formazione del personale.

Si cresce in fretta nelle piccole aziende, si acquisiscono soprattutto le competenze tecniche, specifiche, di processo o di prodotto per le quali l'azienda è riconosciuta sul mercato. Ma le competenze trasversali, le metodologie, le tecniche? Esiste una tecnica di vendita? Come condurre una campagna promozionale? Posso migliorare il rapporto con i miei clienti e come posso misurare la loro soddisfazione?

4. La formazione dell'imprenditore.

Da imprenditore a imprenditore-manager, un percorso ad ostacoli se non si ha una buona preparazione di base. A cosa serve un budget? Perché devo perdere tempo per un business plan? Imparare una lingua straniera? Chi ha inventato il marketing?

Perché è importante il flusso di cassa? Mi conviene quotarmi in borsa o cercare un socio di capitale?

5. La condivisione delle informazioni.

Mail, telefonate, internet: c'è ancora bisogno di condividere informazioni? Sì perché le informazioni sono troppe e nessuno ormai sa più cosa è importante e cosa invece non lo è. Bisogna fermarsi e insieme decidere le priorità, in una breve e periodica riunione.

Testimonianza 2 - La gestione delle vendite complesse

a cura di Giorgio Grana, Manager vendite EMEA di una multinazionale.

Come si fa a rimanere leader di mercato?

Innovazione

Interpretare o anticipare i trend di mercato, individuandone i bisogni proponendo soluzioni tecnologicamente avanzate, possibilmente brevettate, in modo da mantenere più a lungo il vantaggio nei confronti dei concorrenti. Fintanto che il brevetto non è scaduto, nessun concorrente può proporre un prodotto analogo. Si pensi ad esempio a quanto accade nell'industria farmaceutica quando viene scoperta una nuova molecola. Nel nostro caso la "materia" è decisamente più semplice, ma l'esempio rende comunque l'idea. Conoscere i bisogni, odierni e futuri del mercato, significa quindi conoscere i clienti dei nostri clienti. Durante gli incontri con i clienti bisogna quindi fare domande più che "parlare e parlare" dei nostri prodotti. Più informazioni raccogliamo più saremo in grado di offrire la soluzione migliore, sia per il cliente che per la nostra azienda. Scegliere questa via significa essere sempre un passo in avanti, in termini innovativi, rispetto ai concorrenti.

Valore

Vendere valore al cliente. Questo deve essere però "percepito". Il servizio pre e post vendita diviene quindi essenziale. Nel momento che il tempo per me non è così importante in quanto sono in ferie, sono sicuro che non dovrò variare i miei programmi, voglio spendere il meno possibile, ritornando all'esempio sopra dei voli su Barcellona, quindi opterò per l'alternativa low cost. Lo stesso vale per i prodotti di tutti i giorni, se acquisto una pasta surgelata in busta è perché sono disposto a riconoscere il "servizio" che mi offre e quindi a pagarlo. Se non sono interessato alla versione quattro ruote mo-

trici in un'auto, difficilmente sarò disposto a riconoscere all'autosalone il delta di costo rispetto alla versione con solo due ruote motrici. Dobbiamo quindi sempre metterci dalla parte del nostro cliente, non concentrarsi solo sulle performance del nostro prodotto o servizio. Chiediamoci sempre "stiamo portando valore? Questo verrà percepito?". Nel caso di beni B2C, dove il brand è molto forte, l'approccio deve tener conto anche, e in qualche caso soprattutto, dei benefici intangibili. Come è facilmente intuibile se acquisto una Mont Blanc o un Rolex non è per soddisfare il mio bisogno di scrivere oppure di conoscere l'ora.

Allargare la "torta"

Questo significa andare ad operare in mercati diversi da dove i nostri concorrenti abituali lavorano. Blockbuster vede come i maggiori concorrenti le pizzerie che le altre rivendite di DVD. L'idea è "conquistare e occupare" la serata dei consumatori più che contrapporsi ad altre aziende del settore. Nel nostro caso significa, ad esempio, la sostituzione di materie prime o altri ingredienti alimentari con l'obiettivo di consentire un saving piuttosto che incontrare particolari esigenze del consumatore verso le intolleranze alimentari, ed ex. la sostituzione di uova, derivati del latte, soia, oppure l'aumento del contenuto in fibre. Il concorrente non è quindi più il produttore di alimenti alimentari bensì di quella specifica materia prima (uova, derivati del latte, ecc.). Si capisce come si possono aprire degli scenari di mercato tali da consentire enormi margini di crescita. Cercare di guadagnare quote di mercato a scapito dei concorrenti è molto dispendioso in termini di riduzioni di margini, entrare in mercati completamente nuovi dove non si viene notati dagli attori coinvolti consente di avere ampi margini di crescita.

Ruolo del personale commerciale

Il personale con un contatto diretto al cliente deve quindi farsi interprete nei confronti del cliente di quelle che sono le strategie aziendali.

Trovare opportunità "out of the box"

Al cliente si deve consentire di risparmiare denaro oppure di differenziare i propri prodotti dalla concorrenza, aiutandolo a vendere a sua volta valore percepito al proprio cliente finale. L'azienda opera nel settore degli hard discount dove la concorrenza sui costi è spietata? Possiamo offrire un prodotto in grado di sostituire una materia prima costosa? Il nostro cliente vuole migliorare l'aspetto nutrizionale dei propri prodotti riducendo i grassi? Possiamo aiutarlo? Tornando a quanto detto prima, bisogna fare domande più che parlare. Abbiamo due orecchie e una sola bocca infatti...

Approccio basato sul valore e non sul costo

I benefici devono essere percepiti, altrimenti il cliente non ne riconosce il valore. Posso inoltre avere lo stesso prodotto o servizio e venderlo a due prezzi completamente diversi perché è diverso il valore che viene percepito.

to dal cliente. È quindi importante conoscere o intuire la marginalità che il nostro cliente ha sul suo prodotto finito. Cerchiamo quindi di ragionare sull'incidenza del costo piuttosto che sul prezzo all'unità del nostro prodotto. Nel settore B2C questo approccio è più macro. Un'azienda può decidere di avere politiche di prezzo differenti in area diverse, non nello stesso punto vendita!

Focalizzarsi sul consumatore finale

Come abbiamo detto più volte, solo capendo le esigenze dei clienti dei nostri clienti si riescono ad evidenziarne i bisogni. Il bisogno evidenziato non è detto che voglia essere soddisfatto. Fumo, sono consapevole che faccia male, mi piacerebbe smettere, ma non faccio nulla seriamente in tal senso.

I clienti sono tutti uguali?

Certamente No. Il comportamento d'acquisto del consumatore finale verso un omogeneizzato per bambini è differente rispetto ad esempio della passata di pomodoro. La forza dei brand determina inoltre il comportamento d'acquisto. Quanto poi il cliente è fedele e collaborativo verso il fornitore è un altro elemento che deve essere tenuto conto. A questo punto i clienti vanno segmentati. Quale è il loro vero driver? Il costo o l'innovazione? Come è l'atteggiamento nei confronti dei fornitori? Collaborativi o indipendente? La nostra offerta dovrà quindi essere differenziata. Ci sarà il cliente che andrà visitato una volta all'anno per la definizione del contratto, altri che andranno visitati una volta al mese in quanto aziende più dinamiche e quindi con maggiori opportunità di business per i nostri prodotti.

Il venditore deve quindi diventare *consulente*.

Vendita consulenziale vs. vendita tradizionale

Il tradizionale processo di vendita si compone essenzialmente dei seguenti elementi.

1. Introduzione generale azienda/prodotti. Questa fase può essere più o meno approfondita a seconda della nostra notorietà nel mercato. Bisogna cercare di calibrare le informazioni su quelle che sono le caratteristiche del cliente. Ad esempio, se lo stesso opera a livello internazionale, sottolineare i nostri aspetti in tal senso
2. Identificare le esigenze del cliente. Molto importante fare le domande senza che le stesse sembrino un interrogatorio
3. Presentare caratteristiche dell'offerta e possibili soluzioni, facendo percepire che le stesse derivano da quanto appreso nella fase precedente
4. Gestione obiezioni.
5. Negoziazione. Prezzo e tutte le altre condizioni di vendita
6. Finalizzare vendita

Un approccio di vendita tipo *strategico/consulenziale* ha, invece, le seguenti caratteristiche:

Lunghezza del processo

Dall'idea alla realizzazione e susseguente lancio di prodotto possono passare mesi o anni. Questo dipende naturalmente, oltre dalle caratteristiche dell'azienda, da quanto il prodotto è complesso e innovativo. Da quanto l'azienda voglia "interrogare" i propri consumatori prima di deciderne il lancio. Per i prodotti alimentari tradizionali il maggiore canale di vendita al consumatore sono i supermercati. Lo "spazio" negli stessi non è infinito, l'introduzione di ogni nuovo prodotto o referenza ne comporta l'uscita o il ridimensionamento di un'altra. La catena distributiva deve essere quindi sicura che il nuovo prodotto verrà richiesto dal consumatore. Fondamentale è tutto ciò che riguarda la comunicazione per un nuovo lancio, questa sui mass media tradizionali ha un costo estremamente elevato. E se poi il prodotto non vende? La catena distributiva non fa altro che toglierlo dalle proprie referenze, ma il produttore che ha creduto in quel prodotto? S'intuisce come il rischio di eventuali insuccessi possano dilatare i tempi di sviluppo e lancio. Sicuramente l'atteggiamento di un'azienda leader di mercato è completamente differente da quelli che vengono chiamati "follower". Gli ultimi aspettano che sia il leader a lanciare il nuovo prodotto, rimangono in attesa e poi decidono cosa fare.

Complessità

In tutto l'arco del processo sono molteplici le funzioni aziendali coinvolte con le quali si deve interagire. Ricerca e sviluppo per quanto riguarda le funzionalità tecniche, assicurazione qualità per la definizione degli standard qualitativi, marketing per eventuali input sul posizionamento, ufficio acquisti per la definizione del prezzo, logistica per l'organizzazione delle consegne, etc. Questo comporta una complessa gestione di tutti i flussi informativi soprattutto perché più interlocutori possono essere coinvolti contemporaneamente.

Processo stage-gate

Durante il processo ci sono periodiche verifiche che possono interromperne il percorso, modificarlo o chiuderlo definitivamente. Esso richiede approvazioni multiple. Si pensi ad esempio a mutate condizioni di mercato, azioni della concorrenza, costi effettivi superiori a quelli stimati, ecc.

Link tra prodotto e sales team

Dalla parte del cliente prodotto e servizio possono risultare inscindibili. La vendita non dipende solo dal venditore, esso rappresenta l'anello di congiunzione tra fornitore e cliente.

Investimento

Visto le risorse che sono coinvolte, gli investimenti sono senza dubbi cospicui. Da parte di un fornitore, vuole dire, dedicare X ore uomo per Y periodo di tempo, senza avere alcuna certezza che il progetto verrà completato con successo. Tenendo conto che le risorse non sono mai illimitate, queste devono essere allocate dove la redditività attesa è maggiore

Vendita consulenziale - elementi

Missione

Vendere ROI a persone che si preoccupano di ROI, che sono misurate, valutate e ricevono incentivi sul ROI di cui sono responsabili.

Parole Chiave

1. Costi: esborsi senza ritorno;
2. Investimento: esborsi con ritorno economico;
3. ROI: il rendimento dell'investimento;
4. Aumento dei profitti: incremento netto derivante dell'investimento;
5. Costo opportunità: rendimento di un investimento alternativo, reale o ipotetico;
6. Riduzione dei costi: sia che gli stessi siano di prodotto o di processo;
7. Incremento del fatturato: derivante dal successo del progetto;
8. Aumento quota di mercato: si allarga la "fetta" nella torta mercato;

Elementi

1. Metrica: una misurazione quantificabile monetariamente;
2. Economic buyer: la persona all'interno dell'azienda cliente può fare un uso discrezionale dei fondi. Tipicamente un manager senior;
3. Criterio decisionale: "la lista della spesa". Ciò che aiuta il cliente a prendere la decisione;
4. Processo decisionale: come la nostra offerta verrà valutata;
5. Identify plan: identificazione dell'attuale modo di lavorare e degli eventuali costi e colli di bottiglia associati ad essi;
6. Champion: il driver per la nostra vendita.

Champion

È il nostro venditore all'interno dell'azienda, ha un'alta reputazione e potere di influenza all'interno del cliente. Può avere vantaggi personali derivanti dalla nostra vendita. Una vendita è molto difficile senza almeno un "champion" dal cliente.

IL CHAMPION

Il Champion

I vantaggi personali sono

- Promozione;
- Incentivi;
- Riconoscimenti;
- Sicurezza;
- Visibilità;
- Carriera;
- Status.

Come identificare il "Champion"?

Normalmente è

- Responsabile in progetti chiave;
- Nuovo in quella posizione;
- Ambizioso;
- Può "rompere le regole";
- Opinion leader.
- Ogni volta che si visita un cliente, si deve pensare, *"chi potrebbe essere il mio champion?"*

Profilo ideale

- Qualità: si assume responsabilità, è ambizioso, intelligente e visionario
- Capacità: ottime doti comunicative, alta attendibilità tecnica, si sa muovere "politicamente" all'interno dell'azienda.
- Conoscenza: conosce molto bene la sua azienda ed anche i concorrenti.

Come sviluppare un forte champion

- fargli capire i benefici della nostra offerta
- aiutarlo a generare metriche importanti
- fornire risultati e metriche di importanti aziende
- incontri con champion di altre aziende
- incontri con il management aziendale
- fornirgli la sicurezza del successo nel progetto
- prepararlo ai dissidi interni
- metterlo in luce all'interno della propria azienda
- comunicare le piccole vittorie al suo management

Perché il champion è importante

- incontrare le persone che servono, chi prende le decisioni
- avere informazioni importanti sulla nostra concorrenza
- "ostacolare" la concorrenza
- accelerare il processo di vendita
- minimizzare le difficoltà all'interno dell'azienda
- monitorizzare le implementazioni
- raccogliere le informazioni significative

METRICA

È la misura del benefit derivante dalla nostra offerta. Come abbiamo detto prima, questa può coinvolgere differenti elementi. Esempi:

- Produttività: numero pezzi prodotti nell'unità di tempo
- No di non conformità: numero prodotti fuori standard, che non possono quindi essere messi sul mercato
- Tempo di sviluppo: ore uomo necessarie per sviluppare il prodotto obiettivo
- Costo formula: costo materie prime più processo produttivo
- Fatturato: prezzo per numero di pezzi venduti

.....

Perché usare una metrica.

Prendiamo ad esempio un progetto dove il nostro prodotto viene testato per la sostituzione di una materia prima costosa.

- Aiuta a misurare il progresso del progetto. Dove siamo in termini di risparmio rispetto all'obiettivo finale?
- Può essere usata come referenza. Lo stesso progetto di saving può coinvolgere altri prodotti finiti
- Genera customer satisfaction. Il cliente è soddisfatto perché riesce a risparmiare risorse
- Aumenta la nostra visibilità. Saremo legati al tal progetto. Altre persone all'interno dell'azienda impareranno a conoscerci
- Evidenzia il gap rispetto alla situazione precedente. Sarà chiaro e misurabile il valore apportato

DECISION MAKERS

Le funzioni/persone che sono i veri decision maker, ossia le persone chiave in grado di prendere le decisioni, sono:

Economic buyer

Gestisce discrezionalmente fondi aziendali, non necessita di approvazione da parte di altre persone. Possiede un'alta visibilità, ha potere di veto. Può prendere decisioni in un tempo limitato. Varia all'interno della struttura aziendale in funzione della criticità e rischiosità dell'investimento. Va contattato presto al fine di non rimanere bloccati con il progetto a livello gerarchico inferiore. Non va contattato se non abbiamo informazioni significative da dargli. È motivato da costi, budget, ROI, incremento produttivo, fatturato, flussi di cassa, redditività.

Technical buyer

Tipicamente un "gatekeeper", non può prendere la decisione finale, ha potere di veto, non è l'utilizzatore finale del nostro prodotto. La sua decisione è basata su elementi oggettivi. È motivato da: soluzione tecnica, flessibilità, conformità alle specifiche, tempi di consegna, prezzo, affidabilità delle forniture.

User buyer

Colui che utilizza il nostro prodotto. Il suo successo è legato al successo del prodotto finale. Spesso le sue decisioni sono influenzate da elemento soggettivi. È motivato: affidabilità delle forniture, performance, best solution, servizio post vendita, flessibilità, facilità di utilizzo

• CONCLUSIONE

L'efficacia di una vendita di tipo consulenziale si basa a quindi sulla conoscenza della struttura organizzativa del cliente. Capire coloro che hanno influenza e autorità nel prendere le decisioni che per noi sono chiave. Tutto questo non è sufficiente senza l'autorevolezza riconosciuta da parte del venditore. La figura del champion diviene quindi fondamentale affinché il progetto si tramuti in business.

Testimonianza 3 - La consulenza alle piccole imprese - un'esperienza sul campo

a cura di Piercarlo Cuccia, consulente della PMI

In questo intervento racconterò la mia esperienza di consulente delle piccole imprese in modo molto diretto e pratico: posso affermare che la bibliografia relativa a queste pagine è rappresentata dai casi sui quali ho lavorato nella mia attività professionale e dal modo col quale ho affrontato i problemi dei miei clienti.

Cos'è la consulenza?

In linea teorica l'attività di consulenza dovrebbe consistere nel dare consigli! Si tratta di individuare i problemi insieme al cliente, analizzarli in dettaglio, progettare le soluzioni e discuterle col cliente che poi dovrebbe curare autonomamente la realizzazione pratica delle "cose da fare" in vista del raggiungimento degli obiettivi. Tuttavia, ciò può accadere solo nelle imprese grandi o medio - grandi dove personalità di spicco del mondo economico e professionale danno il loro contributo intellettuale ai consigli di amministrazione delle imprese (normalmente ne fanno parte, con funzioni non esecutive ma, appunto, consultive).

Nelle imprese medio - piccole, piccole o micro, invece, bisogna andare oltre! All'interno di questo tipo di imprese spesso mancano le competenze o le risorse adeguate per mettere in pratica in modo autonomo i consigli ricevuti. Al consulente viene allora richiesto anche un aiuto pratico! E pertanto la consulenza diventa un'attività che consiste nel fare e/o nel fare insieme (insieme all'imprenditore e/o ai suoi collaboratori).

Da qui in avanti vi parlerò della mia esperienza personale e quindi della consulenza rivolta ad imprese medio - piccole, piccole o micro, gestite e possedute tipicamente da una o (al massimo) due famiglie: vi parlerò della tipica piccola impresa italiana! Di quel modello d'impresa che costituisce tuttora, in termini quantitativi, una parte rilevante dell'economia italiana, ma che, seppur esaltato in passato per le sue virtù, presenta oggi molti sintomi e segnali di crisi, da vari punti di vista: strategico, commerciale, organizzativo e finanziario. Di quell'impresa cioè che quotidianamente si rivela poco capace di crescere o quantomeno di progettare e gestire alleanze che consentirebbero di

fronteggiare meglio la “concorrenza globale”, ormai da tutti sperimentata dolorosamente sulla propria pelle: concorrenza esasperata, a volte sleale, che provoca una situazione caratterizzata da margini in caduta libera, volumi di vendita sempre più difficili da conquistare, problemi organizzativi causati da tempi ristretti, personale limitato e stress crescente, necessità di mezzi finanziari superiori a quelli delle nostre piccole imprese.

Dopo questa amara e allarmante fotografia dello scenario di riferimento, che comunque dobbiamo tenere in grande considerazione sullo sfondo della nostra trattazione, torniamo ad occuparci dell’attività di consulenza.

L’attività di consulenza aziendale a favore delle piccole imprese può essere sinteticamente definita come un processo, cioè come una sequenza di attività finalizzate alla soluzione dei problemi dell’azienda cliente.

Possiamo individuare subito le fasi tipiche che caratterizzano (o almeno dovrebbero) ogni progetto di consulenza:

1. confronto con il cliente per la raccolta delle informazioni preliminari e l’individuazione, per linee generali, dei problemi da risolvere;
2. fase di approfondimento e analisi con l’individuazione chiara delle cause problematiche e degli effetti negativi o indesiderati;
3. progettazione delle soluzioni, tenendo conto delle risorse disponibili per risolverli;
4. realizzazione e gestione delle soluzioni;
5. controllo del grado di raggiungimento dei risultati;
6. eventuali correzioni in corsa;
7. conclusione del progetto e decisioni relative alla gestione del futuro (l’azienda e il mercato sono in continua evoluzione e non bisogna mai avere un’ottica statica, altrimenti i problemi si ripresentano): sostanzialmente bisogna decidere se concludere il progetto con una fase di formazione per rendere autonoma l’impresa attraverso una crescita delle conoscenze e del saper fare delle sue risorse interne oppure se impostare e concordare una collaborazione “di routine” con il consulente (che quindi gestirebbe in outsourcing alcuni processi gestionali o collaborerebbe con il personale interno in quelle aree aziendali sulle quali è intervenuto).

I clienti le loro caratteristiche e i loro bisogni

Per rendere una buona consulenza al cliente ... bisogna conoscere il cliente e i suoi problemi!

E allora chi sono e che caratteristiche hanno le piccole imprese? Quali problemi devono risolvere per affrontare con maggior successo le imprese concorrenti? Le imprese possibili clienti di un consulente che si rivolge alle piccole imprese sono tipicamente:

- imprese artigiane e piccole industrie per quanto riguarda le imprese di produzione;

- imprese commerciali, all'ingrosso o al dettaglio;
- imprese di servizi: all'impresa, alla persona o miste;
- imprese con attività mista, vale a dire imprese artigiane con un componente commerciale o, sempre più frequenti, imprese artigiane o commerciali con una forte componente service.

Queste imprese sono normalmente caratterizzate da:

- proprietà accentrata: una o due famiglie al massimo piuttosto che due o tre amici che si sono messi in proprio (situazione frequentissima nelle imprese di servizi);
- struttura organizzativa "elementare" con un solo livello gerarchico (titolari - dipendenti) se non addirittura "piatta" (solo titolari senza dipendenti): la finalità è sempre quella di minimizzare i costi fissi;
- mercato di sbocco prevalentemente locale, anche e soprattutto per i limiti dimensionali o organizzativi dell'impresa e per i vincoli legati al tipo di attività (pensiamo soprattutto ai servizi: c'è spesso un naturale vincolo di prossimità);
- scarsa abitudine all'analisi ed alla progettazione strategica: l'ipercompetizione è una situazione relativamente recente. Fino a dieci anni fa era improbabile vendere in perdita; oggi bisogna controllare preventivamente i margini di redditività di ogni vendita!
- qualche difficoltà a (re)impostare la fase commerciale: le imprese nate tanti anni fa non ne avevano bisogno perché erano trainate da una congiuntura favorevole mentre oggi mostrano qualche "imbarazzo" perché certi clienti non telefonano più; quelle più giovani sono spesso guidate (anche se non sempre, fortunatamente) da persone che non hanno un particolare background commerciale; vendere non è più un fatto "automatico" ... bisogna conquistarsi i clienti!
- forte conoscenza tecnica del prodotto, dei processi produttivi, dei prezzi dei fattori produttivi, dei concorrenti più vicini e dei loro prezzi; alcune di queste conoscenze sfumano un po' se riferite ad un contesto competitivo allargato;
- alta creatività, soprattutto nella capacità di risolvere i problemi urgenti;
- scarsi investimenti sulla formazione dei titolari e del personale;
- gestione e amministrazione orientate più al breve termine, a rispondere alle urgenze ed alla minimizzazione delle imposte che non al lungo termine, alla cura degli equilibri finanziari ed alla creazione di valore economico;
- capacità di accesso al credito decrescente, anche a causa dell'entrata in vigore degli accordi normativi bancari di "Basilea 2"; questo può essere un bel problema per imprese generalmente troppo dipendenti dagli affidamenti bancari, quasi sempre a breve termine e per questo costosi e soggetti a revoca;

- mentalità chiusa e cultura societaria inadeguata rispetto all'eventualità di aprire il capitale a nuovi soci (che potrebbero portare capitali, competenze, relazioni) anche a causa di una generale tendenza a sovrastimare il valore della propria impresa.

Come si vede il quadro generale non è molto confortante; prevalgono i punti di debolezza rispetto a quelli di forza.

A ciò bisogna aggiungere le minacce derivanti dallo scenario ipercompetitivo, così sintetizzabili:

- concorrenza esasperata, a volte sleale;
- margini di redditività decrescenti;
- obiettivi di vendita sempre più difficili da raggiungere;
- nuovi problemi organizzativi da fronteggiare, con tempi più ristretti e stress alto;
- urgenza di maggiori risorse finanziarie per realizzare gli investimenti necessari per fronteggiare i concorrenti.

Tuttavia non dimentichiamolo: fortunatamente le opportunità non mancano mai! E questo un consulente di direzione lo deve sempre avere in testa ... e nel cuore!

Senza ottimismo e senza fiducia non si combina niente. Tuttavia, ottimismo e fiducia devono essere accompagnate da una disponibilità concreta all'approfondimento intellettuale, al lavoro operativo quotidiano, ad accettare qualche rischio e un bel po' di fatica e sacrifici.

Eraclito, il primo grande filosofo della ricerca, ci ha lasciato qualche frase che sintetizza tutto questo: "Se non speri, non troverai l'insperato" ... "La ricerca non si ferma alle apparenze e raggiunge la sostanza del mondo" ... "I cercatori d'oro scavano molta terra, ma ne trovano poco".

Ora che abbiamo fatto anche la citazione, dobbiamo però dare qualche indicazione concreta sulle opportunità che non mancano mai!

In sintesi, possiamo affermare, con il conforto dell'esperienza e dell'evidenza quotidiana, che sul mercato c'è sempre un numero sufficiente di persone e aziende disposte a premiare un'offerta che abbia almeno una delle seguenti caratteristiche:

- sia fortemente specialistica, in grado cioè di rispondere in modo altamente personalizzato ed efficace ai bisogni del cliente (e che quindi derivi dai punti forti dell'impresa offerente);
- abbia una reale portata innovativa: sia cioè in grado di portare una qualche novità (nuovo prodotto, nuovo processo ma anche nuovi particolari del prodotto/servizio o servizi accessori, o nuove modalità distributive, nuovi valori evocati, minori tempi di attesa, minori costi per il cliente, ecc. ...);
- abbia in sé una forte capacità distintiva: sia cioè in grado di farsi apprezzare per la sua originalità e unicità.

Nel cercare di fare almeno una di queste tre cose vincenti - valorizzare i punti forti, innovare, differenziarsi - le piccole imprese non devono smettere di fare i conti, a budget e a consuntivo, conti aziendali di sintesi periodica e conti di dettaglio su ogni singolo affare: perché il contesto rimane ipercompetitivo, non dimentichiamolo! E i soldi delle banche e degli investitori andranno sempre più a finanziare solamente i progetti che abbiamo le caratteristiche di cui sopra e che siano proposti da persone preparate disposte a fare la fatica, intellettuale e operativa, necessaria per realizzarli!

Lo dice anche "Basilea 2" che, essendo un "accordo normativo", è praticamente una legge! Una "legge" che si rivelerà di portata "epocale": le imprese virtuose potranno avere più finanziamenti e più a buon mercato, quelle rischiose ne avranno di meno e a tassi più alti, quelle troppo rischiose non riceveranno finanziamenti bancari!

Io tutte queste cose le dico sempre ai miei clienti!

Ci confrontiamo, discutiamo, ipotizziamo soluzioni e facciamo molto bene i conti: le difficoltà maggiori sono la mancanza di tempo (viene assorbito dalle urgenze quotidiane) e la scarsità di risorse economiche (tra l'altro la congiuntura sfavorevole genera un atteggiamento negativo di moda, anche a prescindere dalla situazione reale: "non ci sono soldi").

In ogni caso, nelle strategie, nella "formula imprenditoriale" e/o nel sistema di offerta delle piccole imprese che ce la fanno si possono ritrovare almeno alcune tracce dei "comportamenti virtuosi" sopra descritti.

Non è facile ma nemmeno impossibile! Bisogna avere la forza di ritagliare un po' di tempo e di risorse per il lavoro intellettuale e per imparare a far bene i conti; e per la formazione. Si potrebbe affermare che "chi non si forma si ferma" (anche se dopo le parole di Eraclito forse si poteva fare meglio ...). Come ultima considerazione, penso di poter affermare che tutti i cambiamenti in atto rendono indifferibile, anche per le piccole imprese, il ricorso a comportamenti intelligenti al posto della tentazione, tipicamente italiana, rappresentata dalla furbizia (vale a dire dalla ricerca dell'espedito immediato, che consente di arrivare a domani), che invece non porta lontano.

Quali sono le caratteristiche del buon consulente?

Questa è una di quelle classiche domande da un milione di dollari!

Penso sia importante partire dalle caratteristiche personali: per fare con entusiasmo e serenità il mestiere di consulente aziendale bisogna essere orientati al lavoro autonomo, amare l'indipendenza, saper coltivare le relazioni, essere ottimisti, apprezzare il fatto di poter gestire la giornata in modo più flessibile rispetto all'ipotesi dell'orario d'ufficio, anche se complessivamente il lavoro assorbe molte ore ...

E non bisogna temere la precarietà: in teoria non si avranno mai le garanzie del lavoro dipendente; in pratica un livello di professionalità medio - alto è l'arma più efficace contro l'incertezza, soprattutto in questi tempi caratte-


rizzati da una riduzione degli spazi e delle tutele del lavoro dipendente. Ci sarà sempre un'impresa che ha bisogno del contributo di un bravo professionista! Già che ci siamo aggiungo che l'altra arma con cui ci si difende dalla precarietà è la diversificazione del rischio: meglio qualche cliente in più, anche se piccolo, rispetto all'ipotesi di pochissimi clienti contrattualmente molto rilevanti: un anziano ed esperto collega mi ha sempre raccomandato che un cliente non dovrebbe pesare mai più del 7% del fatturato totale. Tutti importanti, nessuno indispensabile!

Per un giovane ed aspirante consulente è necessaria una solida preparazione di base, possibilmente a livello universitario, accompagnata da un periodo di tirocinio che prima comincia e meglio è: sembra assolutamente raccomandabile anticipare l'esperienza lavorativa rispetto al completamento degli studi. Si imparano subito tante cose pratiche, si conosce il mercato, si sperimenta sul campo quello che si studia, si impara da un collega più esperto, quando si comincia ad essere utili si guadagna qualche soldino, si evitano imbarazzi post universitari e, probabilmente, anche la disoccupazione.

Sicuramente possiamo aggiungere che un consulente aziendale è come il buon vino: migliora invecchiando! Lavorando si costruisce quotidianamente una solida esperienza: ogni impresa cliente è fonte di apprendimento! Si conoscono le caratteristiche di tanti settori, le svariate soluzioni adottate dagli imprenditori, si impara a distinguere ciò che funziona da ciò che non va bene ... Il consulente è chiamato poi a risolvere i problemi per i quali ha ricevuto l'incarico: nel suo lavoro affronterà nuovi ostacoli e imparerà a risolverli sempre più efficacemente, rapidamente e con risorse scarse.

I consulenti aziendali generalmente tendono a caratterizzarsi come "specialisti" di un determinato ambito di competenze e di operatività. Si parla pertanto di consulenti di marketing, di controllo di gestione, di finanza aziendale, di organizzazione aziendale, di sistemi informativi, ecc. Questa propensione alla specializzazione è naturale ed auspicabile, puntando a costruire e valorizzare alcuni punti di forza del consulente; è anche utile per rispondere ad alcuni bisogni specifici delle imprese clienti.

Tuttavia, per il consulente che vuole fare un salto di qualità, che vuole andare oltre la specializzazione funzionale (senza perderla) e proporsi come un vero e proprio consulente di direzione mirando a diventare il "consigliere" dell'imprenditore, è importante sviluppare la capacità di vision a 360° su tutti i temi gestionali e direzionali dell'impresa cliente! Infatti, un'azienda è un'organizzazione complessa che deve tendere all'equilibrio di tutte le sue componenti, evitando di sbilanciarsi o di privilegiare un orientamento particolare. Gli esempi classici sono: un'eccessiva enfasi agli equilibri finanziari genera una limitazione delle potenzialità commerciali; viceversa, una eccessiva "caccia" a tutte le possibilità di vendita genererà giocoforza una perdita degli equilibri finanziari e, prima o poi, una riduzione dei margini percentuali di redditività ...



Per questo salto di qualità servono tanta esperienza e probabilmente un buon master in “business administration”.

Personalmente sto sperimentando sempre più che per affrontare con successo le sfide che le piccole imprese devono affrontare (e che abbiamo più sopra elencato) è utile che l'imprenditore non rimanga solo ma che si confronti con continuità con un consulente capace di parlare il suo stesso linguaggio e di analizzare i problemi nella loro complessità senza credere, come a volte fanno certi specialisti (ma sto un po' estremizzando per farmi capire) che tutto si possa risolvere con la sola arma della finanza piuttosto che dell'organizzazione o del marketing, ecc.

Inoltre, il bravo consulente deve essere perfettamente inserito nella società: deve essere informato sui principali fatti e tendenze economiche, politiche, sociali e di costume; deve costantemente “nutrirsi” delle informazioni offerte dai principali “media”: televisione, giornali, internet, ecc. ...

Infine, il bravo consulente programmerà aggiornamenti periodici per consolidare la sua specializzazione, ampliare conoscenze e competenze e aggiungere rigore scientifico alla sua esperienza.

Appendice III - Sintesi di alcuni siti interessanti

Portali generali	
www.attivitaproduttive.gov.it	Ministero delle attività produttive. Informazione istituzionale e informazioni su alcune aree tematiche: imprese, commercio, energia, turismo, internazionalizzazione e incentivi.
www.cameradicommercio.it	Portale delle Camere di Commercio.
www.europa.eu.int	Portale multilingue dell'Unione Europea.
www.fierenelmondo.it	Informazioni relative alle fiere di settore presenti in tutti i Paesi nel corso di un anno.
www.impresa.gov.it	Portale per agevolare il rapporto tra gli operatori del sistema economico nazionale e la P.A. attraverso un efficace utilizzo delle tecnologie e di internet. Un punto unitario di accesso organico ad informazioni e servizi on line pubblicati nei siti istituzionali.
www.infoimprese.it	Sito sul quale si possono trovare tutte le imprese italiane attive e iscritte al Registro delle Imprese. Per ciascuna impresa, individuata tramite una ricerca per categorie e localizzazione geografica, viene indicato il settore di attività, la classe dimensionale e qualche altra informazione che eventualmente l'azienda stessa intende veicolare.
www.jobtel.it	Portale di orientamento al lavoro destinato a chi cerca lavoro, chi desidera cambiarlo e a chi pensa di mettersi in proprio. Il portale è ricco di svariate tipologie di informazioni e di materiali di supporto (cv europeo, business plan, ecc.).
www.mi.camcom.it	Sito della Camera di Commercio di Milano.
www.monster.it	Cerca lavoro.
www.pv.camcom.it	Sito destinato alla Camera di Commercio di Pavia per promuovere gli interessi generali delle imprese della provincia e del mercato.
www.regione.lombardia.it	Portale della regione Lombardia, contenente tutte le informazioni relative agli interventi sul territorio.

(segue)

<i>(segue Portali generali)</i>	
www.unioncamere.it	L'Unione delle Camere di Commercio è l'organo che riunisce e rappresenta le Camere di Commercio e quindi il sistema degli interessi generali delle imprese.
www.welfare.gov.it	Ministero del lavoro e delle politiche sociali.
<i>Siti economici di interesse settoriale</i>	
www.agricoltura.regione.lombardia.it	Sito della Regione Lombardia destinato all'agricoltura, che contiene informazioni relative alle norme del settore, al sistema rurale, alla nuova PAC.
www.anee.it	Associazione dei servizi e contenuti multimediali.
www.artigianato.regione.lombardia.it	Sito della regione Lombardia pensato per supportare la qualificazione delle produzioni artigiane informando gli utenti sulle attività ed iniziative che innalzano il livello del sistema produttivo artigiano tramite la valorizzazione dell'eccellenza.
www.assalzo.it	Associazione Nazionale tra i Produttori di Alimenti Zootecnici.
www.assintel.it	Associazione nazionale di riferimento delle imprese ICT della Confcommercio.
www.assobirra.it	Associazione degli Industriali della Birra e del Malto.
www.breadandroses.it	Primo sindacato dedicato ai Net Workers.
www.ildiogene.it/assocategoria.php	Associazioni di categoria.
www.industria.regione.lombardia.it	Sezione del portale della regione Lombardia contenente informazioni relative alle nuove norme e ai finanziamenti per le industrie.
www.rapportoAssinform.it	Associazione nazionale delle principali Aziende di Information Technology operanti sul mercato italiano.
<i>Strategia</i>	
www.lombardia-pmi.it	Informazioni varie per la PMI, con focus particolare alla Lombardia.
www.fastbiz.net	Luogo d'incontro per piccoli imprenditori.

(segue)

Finanziamenti agevolati	
www.autoimpiego.sviluppoitalia.it	Contiene tutte le opportunità offerte dalla normativa sull'Autoimpiego ed avere indicazioni per accedere alle agevolazioni in essa previste.
www.bandii488.it	Il portale dei finanziamenti alle imprese.
www.legge488.it	Schede chiare e approfondite sulle varie leggi.
www.obiettivofinanziamenti.it	Per chi desidera realizzare un investimento e vuole sapere se può accedere a finanziamenti pubblici regionali, nazionali o comunitari.
Finanza e fisco	
www.agenziaentrate.it	Contiene informazioni di natura fiscale, modulistica, documentazione e servizi online.
www.iaaf.it	L'Associazione Italiana degli Analisti Finanziari (AIAF), avente lo scopo di facilitare l'esercizio della professione di analista finanziario, curarne la qualificazione professionale e promuovere il riconoscimento della sua funzione; promuovere lo sviluppo del mercato mobiliare.
www.aziendenews.it	Molte news e spunti da approfondire.
www.commercialistatelematico.com	Quotidiano di informazioni per imprenditori e professionisti.
www.finanze.it	Il portale dell'amministrazione finanziaria.
www.fisco.it	Il portale della comunicazione fiscale.
www.investor-relations.it	Comunicazione finanziaria. Il portale italiano delle investor relations, leader in Italia per contenuti offerti ai pubblici interessati e servizi alle aziende per la gestione delle relazioni con gli investitori.
www.misterfisco.it/normativa-fiscale	Il sito contiene informazioni riguardanti le normative fiscali e la consulenza / assistenza telematica relativamente a diverse problematiche dell'impresa (fisco, finanza, marketing).
www.portaleaziende.it	Studio commercialista con svariato materiale fiscale a disposizione.

(segue)

Leggi	
www.dossierazienda.it	Raccolta di leggi online.
Guide e siti generali e di settore	
www.kompassitalia.it	Banca dati su aziende, prodotti e dirigenti a livello mondiale, con motore di ricerca.
www.italybygm.it	Raccolta di informazioni sul Sistema Italia ovvero su imprese private, pubblica amministrazione, servizio sanitario, istruzione, finanza, mass-media e turismo.
Ricerche pubbliche - sui consumi	
www.censis.it	Centro Studi Investimenti Sociali, è un istituto di ricerca socioeconomica.
www.indicod-ecr.it	Associazione di categoria senza scopo di lucro che raggruppa aziende industriali e distributive operanti nel settore dei beni di largo consumo.
www.isnart.it	Istituto Nazionale Ricerche Turistiche è una società consortile per azioni del sistema camerale, il cui oggetto sociale è la realizzazione di studi e pubblicazioni sul turismo.
www.istat.it	Il sito dell'Istat diffonde informazioni, capaci di descrivere le condizioni sociali, economiche e ambientali del paese, prodotte dall'istituto.
www.prometeia.it	Gruppo di ricerca, analisi e consulenza economica e finanziaria.
Siti utili per le ricerche di mercato	
www.assirm.it	Associazione tra Istituti di Ricerche di Mercato. Sondaggi di Opinione. Ricerca Sociale.
www.databank.it	Istituto di ricerca su diversi temi.
www.itapi.eu/ricercasociale/index.html	Laboratorio Italia è costituito da una rete di ricercatori e offre strumenti e risorse, residenti in rete, per quanti operano nel settore delle Ricerche di Mercato e più in generale nel campo della ricerca psicosociale applicata, nonché della psicologia dei consumi, della comunicazione.
www.mlist.it	Lista di discussione moderata via email su tutti gli aspetti del marketing online, smart card, internet, satellite, televisione interattiva.

(segue)

<i>(segue Siti utili per le ricerche di mercato)</i>	
www.smartlite.it	Società che produce WinAsks 2000, soluzione software per creare, gestire, analizzare i questionari, i test, i quiz e i sondaggi multimediali.
<i>Tecnologie</i>	
www.collaborareinrete.it	Tecnologie collaborative per artigianato e PMI.
www.scint.it	News e servizi.
<i>Economia in generale</i>	
www.formaper.com	Formaper è un'azienda speciale della Camera di Commercio di Milano avente il fine di contribuire crescita dell'imprenditorialità attraverso l'orientamento, l'informazione, la formazione, la ricerca, l'assistenza.
www.miaeconomia.it	Portale verticale che affronta temi economici ad ampio raggio (borsa e mercati fondi e risparmio casa banche e mutui lavoro e pensioni assicurazioni fisco soldi e famiglia imprese).
www.ring.lombardia.it	Annuario statistico regionale.
<i>Istituti di ricerca su settori specifici</i>	
www.aci.it	Mercato automobile nuovo e usato.
www.acnielsen.it	Consumi alimentari.
www.gfk.it	Elettrodomestici bianchi-bruni e hardware.
<i>Consulenza</i>	
www.assoconsult.org	Supportare, in modo visibile e concreto, le organizzazioni di tutti i comparti, pubblici e privati, nell'evoluzione della capacità competitiva globale del sistema Italia.
www.consulting.it	Network consulenziale.
www.feaco.org	Il sito contiene informazioni riguardanti tutto ciò che concerne la consulenza manageriale.

(segue)

Bibliografia

Libri

IL BUSINESS PLAN

G. Bronconi, S. Cavaciocchi	<i>Business plan</i>	Il Sole24 ore	2003
L. Pinson, J. Junnett	<i>Il Business plan</i>	Franco Angeli	1999
C. Parolini	<i>Come costruire un business plan</i>	Paramond	1999
Formaper	<i>Come fare un business plan</i>	Sperling&Kupfer	1997
C. Parolini	<i>Diventare imprenditori</i>	Il Sole24ore	2002
D. Boldizzoni, L. Serio	<i>Management delle piccole imprese</i>	Il Sole24 ore	2006
AA. VV.	<i>Mettersi in proprio. Ecco come riuscirci</i>	Asseforcamere	2004
L. Barbasio, S. Spallanzani, P. Iametti	<i>Mettersi in proprio. Idee, strumenti e storie</i>	Etas	2004
AA. VV.	<i>Start up</i>	Il Sole24 ore	2003

STRATEGIA

R. Normann	<i>La gestione strategica dei servizi</i>	Etas	1999
V. Coda	<i>L'orientamento strategico d'impresa</i>	Utet	1988
G. Pellicelli	<i>Strategie d'impresa</i>	Egea	2001
A. Colombo, D. Depperu	<i>La strategia nelle PMI</i>	Il Sole24 ore	2006

MARKETING

G. C. Pacenti	<i>Business Marketing</i>	Il Sole24Ore	1998
Guatri, Vicari, Fiocca	<i>Marketing</i>	McGraw-Hill	1999
P. Kotler	<i>Marketing management</i>	Isedi Petrini	1986
M. Porter	<i>Le forze del sistema competitivo</i>		1980
G. Conte	<i>Fare promozioni</i>	Buffetti	2005
M. Montericco	<i>L'immagine dell'impresa</i>	FrancoAngeli	2001

ORGANIZZAZIONE E FISCO

L. Cacciapaglia, E. De Fusco	<i>Collaborazione a progetto e lavoro occasionale</i>	Il Sole24 ore	2005
AA.VV.	<i>Compendio di Diritto del Lavoro</i>	Simone	2005
AA.VV.	<i>Cooperative. Adempimenti fiscali, contabili, civilistici, amministrativi e previdenziali</i>	Ipsa	2005
B. Frizzera	<i>Guida pratica fiscale (imposte dirette e indirette)</i>	Il Sole24 ore	2005
L. Daft	<i>Organizzazione aziendale</i>	Apogeo	2001
Giuseppe Negro	<i>Organizzare la qualità nei servizi</i>	Il Sole24 ore	1992
P. Preti	<i>L'organizzazione della piccola impresa</i>		

AMMINISTRAZIONE E FINANZA

R. Caramel, Coopers&Lybrand	<i>Leggere il bilancio</i>	Il Sole24 ore	1998
A. Farchione	<i>Costruire un budget di cassa</i>	Ipsa	2005

ALTRO

A. Lipparini, G. Lorenzoni	<i>Imprenditori e imprese</i>	Il Mulino	2003
Aster	<i>Giovani & Lavoro</i>	Etas	2004
W. A. Cohen	<i>Il consulente di successo</i>	Sperling&Kupfer	

Articoli e pubblicazioni

Camera di commercio di Pavia	<i>Pavia economica, trimestrale dieconomia e informazione della Camera di commerciodi Pavia</i>		2006/2007
Gianni del Vecchio	<i>Viaggio nelle nuove professioni</i>	Italia Oggi	2005
Formaper	<i>Aspirante imprenditore</i>		2004
Formaper	<i>GIOVANI - IMPRESA, Servizio di orientamento e informazione per la diffusione della cultura imprenditoriale</i>		2002
Formaper	<i>Guida al Business Plan</i>		2002
Formaper	<i>Lavoro autonomo</i>		2004
	<i>Adempimenti e procedure di impresa</i>	Maggioli	2005
V. Gambetta	<i>Gestione dei flussi documentali: un'opportunità per le imprese</i>	Assinform	2005

Rapporti

	<i>Rapporto - La III giornata dell'economia</i>	Unioncamere	2005
	<i>Rapporto - La IV giornata dell'economia</i>	Unioncamere	2006
	<i>Rapporto - La nati-mortalità imprenditoriale in Lombardia: nuovi approcci e nuove stime</i>	Saturno- Lombardia	2003
P. Tonalini	<i>La Nuova Impresa Agricola- Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Pavia</i>	Editoriale il Pavese	2005
	<i>Annuario statistico - Provincia di Pavia</i>		2005