

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors



Best Practice Toolkit

“Approcci alla formazione sull’imprenditoria per gli adulti”



Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione Europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in esso contenute.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME
GRUNDTVIG Learning Partnerships
EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

INDICE GENERALE DEGLI ARGOMENTI TRATTATI

PREMESSA.....	4
LO SCENARIO EUROPEO DI RIFERIMENTO.....	7
COSA RENDE UN'IDEA UN BUSINESS DI SUCCESSO.....	10
Analizzare il mercato.....	12
Analizzare il prodotto.....	13
Analizzare l'azienda.....	13
Redigere il piano d'impresa.....	14
Ricerca le risorse finanziarie necessarie per partire.....	15
Allegato 1: Suggerimenti per l'individuazione di una Business Idea.....	15



LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

INTRODUZIONE

IMPRENDITORIALITÀ E OVER 50



Best Practice Toolkit

“Approcci alla formazione sull’imprenditoria per gli Adulti”

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

PREMESSA

Il presente di Toolkit nasce dal confronto delle realtà territoriali nazionali di riferimento delle organizzazioni partner europeo in merito alle tematiche di inserimento/reinserimento nel mondo imprenditoriale delle persone over 50, che prevedono interventi strutturali di formazione dedicati al mercato del lavoro, attraverso percorsi sia per sostenere lo start – up d’impresa, che per sviluppare le competenze del capitale umano.

Il Toolkit rappresenta un insieme di Best Practice, ossia uno strumento che non si ripropone di creare regole o standard, ma semplicemente di essere un utile e valido supporto per i formatori e per coloro che operano per *orientare, formare e accompagnare le persone disoccupate o in difficoltà occupazionale* alla creazione di una nuova impresa o di attività autonome innovative o tradizionali.

A tal fine il presente Toolkit è strutturato come vero e proprio percorso didattico, che grazie alla guida del formatore e più in generale tutti coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza, cercherà di fare un excursus sulle maggiori criticità che un aspirante imprenditore over 50 si può trovare a dover affrontare per realizzare un'idea imprenditoriale.

Pertanto, il Toolkit è composto da:

Introduzione, che grazie a ricerche e analisi condotte fornirà un panoramica europea, con particolare approfondimento nei paesi partner di Italia, Irlanda, Regno Unito e Repubblica Ceca, sull'andamento del tasso occupazionale degli over 50 nel mercato del lavoro e più precisamente sul fenomeno dell'auto-imprenditorialità over 50, passando in rassegna dati e indici attuali e previsionali di imprenditorialità nelle realtà delle piccole e medie imprese.

Il cuore dell'Introduzione verte sul tema dell'Idea di Business attraverso una serie di suggerimenti ed indicazioni utili nella valutazione della fattibilità dell'idea, del prodotto/servizio che ne deriva per la collocazione e posizionamento di mercato, dei condizionamenti ambientali e delle risorse su cui è possibile contare, compreso le fonti di finanziamento disponibili.

La **Sezione I**, è dedicata alla “**Figura dell'Imprenditore over 50**”. Chi si accinge a diventare leader deve fare i conti con capacità e competenze non solo tecniche ma soprattutto trasversali. In tale sezione, pertanto, saranno illustrate le capacità trasversali, dette anche “soft”, acquisibili e sempre migliorabili, utili all'aspirante imprenditore per pianificare, gestire, comunicare e lavorare in team.

Gli argomenti trattati in tale sezione supporteranno i formatori e più in generale tutti coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza nel guidare e sostenere iniziative di imprenditoria over 50. In tale ottica, tale sezione è integrata da allegati dedicati ad ampliare la conoscenza delle “soft skill imprenditoriali”.

La **sezione II**, intitolata “**Linee guida al Business Plan**”, affronta un tema di estrema rilevanza per l'avviamento di un'impresa, fornendo le linee guida per la redazione del Business Plan.

Si tratta quindi di uno strumento di cui il formatore e più in generale coloro i quali operano nel

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, possono avvalersi nell'esplicitare all'aspirante imprenditore i passi fondamentali da seguire per redigere un esaustivo e coerente documento di programmazione, evidenziando gli eventuali errori in cui è facile incorrere nella redazione dello stesso.

Le linee guida al Business Plan sono state concepite per fornire, da un punto di vista didattico, una conoscenza teorica sia degli aspetti generali inerenti “*cosa è un Business Plan, perché farlo e come farlo*”, sia, in maniera più dettagliata, degli elementi indispensabili di cui tenere conto per la elaborazione e redazione un piano d'impresa completo.

In allegato alla presente sezione, sono stati predisposti:

- una presentazione in .ppt che consentirà al formatore e più in generale a coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, di erogare un mini percorso di formazione in merito alle azioni da seguire step by step per la elaborazione di un business plan. Naturalmente, tale presentazione rappresenta una versione di base che potrà essere personalizzata nella maniera che si riterrà di volta in volta più idonea in funzione del target group a cui il contenuto sarà veicolato.
- un format di business plan da utilizzare per la trasformazione della idea di business in un progetto di sviluppo imprenditoriale chiaro, concreto, fattibile e sostenibile sul piano economico – finanziario

La **sezione III**, intitolata “**Non necessariamente creare ma acquistare**”, presenta il proprio tema attraverso un punto di domanda che ogni formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali dovrebbe far porre all'aspirante imprenditore: “Acquistare o creare una nuova azienda?”.

La sezione prende le mosse dalla considerazione che molto spesso rilevare un'attività di business anziché costruirne una nuova può rivelarsi una mossa vincente e seguendo questo filo, la trattazione viene condotta attraverso un'attenta valutazione dei vantaggi/svantaggi derivanti dall'acquisto e dalla creazione.

La sezione suggerisce degli spunti di argomenti da sviluppare in merito al settore da privilegiare, all'area geografica, a cosa può determinare o meno la scelta di un tipo di azienda “giusta”.

La seconda parte della sezione racchiude una serie di suggerimenti per la valutazione e la stima di una impresa, che il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza potranno fornire all'aspirante imprenditore per far sì che l'eventuale scelta di rilevare un'azienda sia basata su una serie di criteri che ne limitino leggerezze e dunque i rischi ad essa legati.

La **sezione IV**, intitolata “**L'importanza del sistema informativo per la creazione e gestione d'impresa**”, è invece dedicata al mondo tecnologico e in particolar al mondo dei sistemi informativi visto dagli occhi di un imprenditore over 50.

La trattazione si apre con un excursus sugli over 50 e la tecnologia attraverso dati di “avvicinamento e distanze” da quello che viene definito il mondo ICT (Information Communications Technology).

Questa sezione, grazie alla mediazione del formatore e più in generale coloro i quali operano nel

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

settore dell'orientamento e/o della consulenza, si propone di veicolare all'aspirante imprenditore il concetto secondo il quale il successo o meno dell'iniziativa imprenditoriale dipenderà in larga misura anche dalle competenze informative.

La sezione insiste molto sul concetto del binomio tecnologia-comunicazione, ossia della tecnologia come strumento imprescindibile per comunicare con i soggetti esterni all'impresa: fornitori, clienti, Enti pubblici, consulenti etc e quanto sia importante intraprendere percorsi di formazione in materie tecnologiche per coloro che intendono diventare "imprenditori over 50".

La **sezione V**, intitolata "**Successione, passaggio generazionale e trasformazione d'impresa**", affronta un tema molto sentito nel mondo dell'imprenditoria over 50, quello della successione e dalla sua gestione, inteso come passaggio generazionale e trasmissione d'impresa.

La sezione rappresenta una sorta di quadro informativo, di cui il formatore e più in generale coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza potranno fruire, in merito alle fasi del passaggio generazionale ed alla valutazione degli aspetti normativi, legali e fiscali inerenti il processo di trasmissione di impresa.

La sezione per maggiore esaustività è correlata da un allegato che consiste in un "**Piano di Successione**" con al seguito due esempi di subentro tra familiari alla guida dell'azienda.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

LO SCENARIO EUROPEO DI RIFERIMENTO

Il veloce cambiamento demografico con una forte tendenza all'invecchiamento determina modifiche nella composizione della popolazione futura, condizione questa che si ripercuote inevitabilmente sul mercato del lavoro.

Studi recenti testimoniano infatti che nell'Europa del 2050 vi sarà una diminuzione della popolazione in età lavorativa (15-64 anni) pari al 18%.

Ciò implicherà che il rapporto tra pensionati e forza-lavoro passerà dal 24 al 50%.

Due sono le fasce d'età sempre più esposte alle problematiche di esclusione, discriminazione e precarietà lavorative: la gioventù, categoria che peraltro attualmente riguarda anche i trentenni, specie in Italia, in considerazione del progressivo ritardo nell'ingresso nel mondo del lavoro, e l'età avanzata.

Per questa ragione nel 2000 il Consiglio Europeo di Lisbona fissò per il 2010 un traguardo sfidante che consisteva nell'aumento del tasso di occupazione in generale, e dei lavoratori anziani in particolare, nonché nella programmazione graduale della loro uscita dal mercato del lavoro, evitando la diffusa abitudine al prepensionamento che, troppo spesso, allontana dal mercato del lavoro risorse ancora valide, per il solo motivo della loro vicinanza all'età pensionabile.

I dati emersi da queste previsioni sono particolarmente significativi, se messi in relazione agli obiettivi stabiliti nel summit europeo tenutosi a **Lisbona nel 2000** e successivamente in quelli di Stoccolma e Barcellona.

Il traguardo da raggiungere era portare il tasso di occupazione globale al 70% entro il 2010.

In riferimento ai cittadini in età avanzata, il **Consiglio Europeo di Stoccolma (2001)** si diede come traguardo quello di portare il loro livello di partecipazione lavorativa al 50% nel 2010, 12 punti percentuali in più rispetto al valore dell'epoca.

Nel marzo 2002, il **Consiglio Europeo di Barcellona** spostò l'asticella più in alto stabilendo che: "le imprese dovrebbero ridurre gli incentivi per il pre-pensionamento individuale ed introdurre schemi per il ritiro anticipato, rafforzando al contempo le opportunità per i lavoratori più anziani di restare nel mercato del lavoro, adottando per esempio formule di pensionamento flessibili e graduali e garantendo loro effettivo accesso al life-long learning"¹.



¹ Consiglio Europeo di Barcellona 15 e 16 marzo 2002, *Conclusioni della Presidenza*.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Sulla base dei dati forniti dall'ISTAT a marzo 2007, è emerso che la situazione italiana, pur in miglioramento, si presentava non ancora allineata con gli importanti traguardi prospettati dal Consiglio Europeo di Lisbona per il 2010. In generale, i dati rilevati mostrano una realtà nazionale non ancora completamente in linea con il livello occupazionale del 70% e con un divario ancora troppo sensibile fra le regioni del nord e quelle del sud.

Gli squilibri occupazionali più significativi, oltre che fra le tre principali aree geografiche del paese, sono correlati in larga parte ai due estremi della vita lavorativa delle persone occupate, vale a dire nelle fasce a rischio discriminazione corrispondenti all'avvio ed alla conclusione della carriera di ogni lavoratore. In particolare, il tasso occupazionale complessivo delle persone che hanno fra i 55 ed i 64 anni è ancora molto lontano dal traguardo del 50% fissato dal Consiglio di Lisbona.

Di seguito si riporta la tabella elaborata dall'**Eurostat** che indica l'andamento decennale della presenza degli over 50 nel mercato del lavoro. Come è facile constatare, nei 27 Paesi dell'Unione Europea si è avuto un incremento dei dipendenti con età superiore ai 55 anni del 10%.

	Males			Females			Older workers (55-64)		
	1999	2004	2009	1999	2004	2009	1999	2004	2009
EU-27	70.7	70.4	70.7	53.0	55.6	58.6	36.5	40.7	46.0
Euro area (EA-16)	70.7	71.5	71.2	90.2	54.6	58.3	33.7	38.5	45.1
Belgium	68.1	67.9	67.2	90.4	52.6	56.0	24.6	30.0	35.3
Bulgaria	.	57.9	66.9	.	90.6	58.3	.	32.5	46.1
Czech Republic	74.0	72.3	73.8	57.4	56.0	56.7	37.5	42.7	46.8
Denmark	80.8	79.7	78.3	71.1	71.6	73.1	54.5	60.3	57.5
Germany	72.8	70.8	75.6	57.4	59.2	66.2	37.8	41.8	56.2
Estonia	65.8	66.4	64.1	57.8	60.0	63.0	47.5	52.4	60.4
Ireland	74.5	75.9	66.3	52.0	56.5	57.4	43.7	49.5	51.0
Greece	71.1	73.7	73.5	41.0	45.2	48.9	39.3	39.4	42.2
Spain	69.3	73.8	66.6	38.5	48.3	52.8	35.0	41.3	44.1
France	68.0	69.5	68.5	54.0	58.3	60.1	28.8	37.8	38.9
Italy (1)	67.3	70.1	68.6	38.3	45.2	46.4	27.6	30.5	35.7
Cyprus	.	79.8	77.6	.	58.7	62.5	.	49.9	56.0
Latvia	64.1	66.4	61.0	53.9	58.5	60.9	36.6	47.9	53.2
Lithuania	64.3	64.7	59.5	59.4	57.8	60.7	40.9	47.1	51.6
Luxembourg	74.5	72.8	73.2	48.6	51.9	57.0	26.4	30.4	38.2
Hungary	62.4	63.1	61.1	49.0	50.7	49.9	19.4	31.1	32.8
Malta	.	75.1	71.5	.	32.7	37.7	.	31.5	28.1
Netherlands	80.9	80.2	82.4	62.3	65.8	71.5	36.4	45.2	55.1
Austria (1)	77.6	74.9	76.9	59.6	60.7	66.4	29.7	28.8	41.1
Poland	64.2	57.2	66.1	51.2	46.2	52.8	31.9	26.2	32.3
Portugal	75.8	74.2	71.1	59.4	61.7	61.6	90.1	90.3	49.7
Romania	69.0	63.4	65.2	57.5	52.1	52.0	49.6	36.9	42.6
Slovenia	66.5	70.0	71.0	57.7	60.5	63.8	22.0	29.0	35.6
Slovakia	64.3	63.2	67.6	52.1	50.9	52.8	22.3	26.8	39.5
Finland	69.2	69.7	69.5	63.4	65.6	67.9	39.0	50.9	55.5
Sweden	74.0	73.6	74.2	69.4	70.5	70.2	63.9	69.1	70.0
United Kingdom	77.7	77.9	74.8	64.2	65.6	65.0	49.6	56.2	57.5
Iceland	.	85.8	80.0	.	78.8	76.5	.	81.8	80.2
Norway	.	77.9	78.3	.	72.2	74.4	.	65.8	68.7
Switzerland	87.2	84.4	84.5	69.6	70.3	73.8	64.7	65.2	68.4
Croatia	.	61.8	62.4	.	47.8	51.0	.	30.1	38.4
FYR of Macedonia	.	.	52.8	.	.	33.5	.	.	34.6
Turkey	.	.	64.5	.	.	24.2	.	.	28.2
Japan	81.0	80.0	80.2	56.7	57.4	59.8	63.4	63.0	65.5
United States	80.5	77.2	72.0	67.6	65.4	63.4	57.7	59.9	60.6

(1) Break in series, 2004.

Source: Eurostat (lfsi_emp_a)

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

I dati dell'indagine di Eurostat sull'occupazione dei lavoratori "maturi" con un'età compresa tra 55 e 64 anni, riportati in tabella, evidenziano altresì che gli italiani sono ancora agli ultimi posti dell'occupazione degli "over 50" in Europa.

In **Italia** solo circa il 36% di loro è occupato. La media continentale è del 46% con picchi che raggiungono e superano gli obiettivi dell'Unione europea (il 50%).

In Italia, inoltre, sono soprattutto gli uomini ad avere un lavoro (68,6%), mentre molte meno sono le donne "senior" (46,4%) ad avere un impiego.

In questi ultimi anni, numerosi studi hanno messo in luce come la crisi economica internazionale ha spinto una percentuale sempre crescente di over 50 che, tra cassaintegrati, disoccupati e chi, a causa della crisi, ha dovuto chiudere la precedente attività, hanno scelto di mettersi in proprio ed aprire una nuova impresa.

In Italia, ad esempio, solo tra le ditte individuali iscritte da settembre 2008 ad oggi, sono quasi 120 mila le neoimprese con titolare ultracinquantenne.

In più, una recentissima ricerca de "IlSole24Ore", il principale quotidiano finanziario del Paese, ha sottolineato come, a fronte di una diminuzione degli imprenditori under30, sia cresciuta dello 0,5% nel quinquennio 2005-2010 la presenza di titolari di imprese con un'età superiore ai 70 anni (per un totale di 1.232 aziende).

Sono soprattutto gli uomini che, superati i "cinquanta", si inventano (o reinventano) imprenditori: solo 1 su 4 è donna.

Secondo uno studio effettuato dalla Camera di Commercio di Monza e Brianza, solo a Monza e Brianza, dal 2008 ad oggi, sono state aperte 1700 nuove imprese individuali, con titolare over 50, pari ad oltre il 20% del totale delle neoimprese iscritte nel medesimo arco di tempo.

Nel **Regno Unito** la situazione non è molto differente.

Il Policy Studies Institute di Londra ha stimato che dal 2020 un terzo della popolazione britannica sarà composto da over 50. Attualmente coloro che hanno superato il cinquantesimo anno di età si trovano a dover fronteggiare un mercato del lavoro fortemente penalizzante: mentre il numero di disoccupati under 50 diminuisce ad un ritmo sostenuto, gli over 50 senza lavoro sono oramai il 61% ed in crescita costante di circa 7mila unità l'anno. Ciò spinge verso l'auto-imprenditorialità: nell'ultimo periodo, una nuova azienda su sei è stata aperta da seniors, generando un volume di affari nazionale attorno ai 24 miliardi di sterline l'anno.

Tra i Paesi dell'Unione Europea la maggior propensione all'imprenditorialità si registra in **Polonia** ed **Irlanda**, anche se con modalità differenti.

Entrambe le nazioni, infatti, garantiscono i costi più bassi per l'avviamento di nuove attività ma, stando a quanto si legge in una ricerca comparata effettuata in Olanda dall'Istituto per le Piccole e Medie Imprese, se i polacchi sono spinti in tale direzione per necessità dal momento che il mercato del lavoro non offre molte altre opportunità, gli irlandesi si lanciano nell'apertura di nuove società perché ritengono di avere le competenze necessarie per poter riuscire con successo.

La **Repubblica Ceca** ha visto espandere negli ultimi anni in maniera costante la propria economia (attorno al 6% annuo) anche se il mercato del lavoro non è mai riuscito a liberarsi di alcune problematiche che dall'inizio degli anni '90 hanno caratterizzato il sistema. Ad eccezione, infatti,

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

dell'area circostante la capitale Praga e la regione boema, la percentuale di lavoratori scarsamente o del tutto non qualificati è tra le più alte tra le nazioni appartenenti all'OCSE ed il numero di disoccupati – il cui picco, ovvero il 7%, è stato raggiunto nel 2010 – è significativamente elevato² se si considera che la popolazione complessiva supera di poco i 10 milioni di abitanti. A ciò bisogna aggiungere che tra coloro che hanno perso il lavoro, la maggior parte ha intorno ai 50 anni.

La Repubblica Ceca è uno dei Paesi in cui le piccole e medie imprese, gestite da imprenditori locali, dominano il mercato: il 99,85% delle realtà imprenditoriali, secondo una stima del Ministero dell'Economia, pari ad oltre un milione cinquecentomila aziende. Il numero di persone interessate all'avvio di nuove realtà economiche è diminuito nel corso del tempo anche se il Governo continua a spingere perché tale spirito imprenditoriale non si affievolisca. Sono state, pertanto, decise delle misure per favorire la riqualificazione ed il reinserimento degli over 50 attraverso corsi di formazione specifici gestiti dai “Centri per l'impiego” locali, indirizzati a migliorare le competenze imprenditoriali dei partecipanti e permettere loro di aprire una propria azienda. Tuttavia, in media soltanto il 10% degli iscritti, per lo più persone con un alto livello di educazione e reddito, completa tali corsi.

Appare fondamentale, dunque, porsi le seguenti domande:

- Quanti di questi nuovi imprenditori resisteranno sul mercato?
- Quanti di loro hanno attentamente valutato i pro ed i contro?
- Quali consigli possono trovare utili?

Il presente Tool Kit nasce con l'obiettivo di mettere a disposizione di formatori del settore e più in generale di tutti coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza, strumenti di analisi e di valutazione grazie ai quali poter dare una risposta ai bisogni delle persone over 50, favorendone l'inserimento nel mondo imprenditoriale.

COSA RENDE UN'IDEA UN BUSINESS DI SUCCESSO

Prima però di soffermare l'attenzione sulle singole sezioni del presente Tool Kit, è opportuno richiamare l'attenzione su alcuni concetti fondamentali da tenere in considerazione e da seguire per entrare nel mondo dell'imprenditorialità, rendendo un'idea un business di successo.

Per prima cosa, è fondamentale saper definire *l'idea d'impresa* (“*business idea*”).

Una buona idea d'impresa non si può improvvisare.

Non conta tanto la sua originalità, quanto la sua *realizzabilità*.

E' necessario sapere *cosa desidera il cliente*, analizzando dettagliatamente i suoi bisogni, in modo da *produrre in base alle reali esigenze del consumatore* e non qualunque cosa (anche se di qualità).

Un'altra cosa che si può fare per verificare se l'idea è realizzabile, è quella di misurarne il *rischio*.

Non c'è impresa senza rischio. Se il rischio non si può eliminare, lo si può tuttavia calcolare.

² Le statistiche provengono dal sito internet dell'Agenzia CzechInvest, gestita dal Ministero dell'Industria della Repubblica Ceca, che ha rielaborato i dati dell'Ufficio Nazionale di Statistica della Repubblica.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Può essere utile, quindi, effettuare una prima analisi di prefattibilità, al fine di poter valutare i “**punti forti**” e i “**punti deboli**” dell’idea d’impresa (fattori di rischio), nonché stimare il grado di rischio complessivo.

In altri termini, dobbiamo prendere in considerazione tutti quei **fattori oggettivi** che influiscono sul successo dell’attività: ad es. la localizzazione dell’iniziativa, l’andamento del mercato, la copertura finanziaria dell’investimento, la concorrenza di grandi imprese, ecc.

Se non si tiene conto di questi fondamentali fattori di rischio, alla prima crisi del mercato si può profilare il fallimento dell’iniziativa.

Effettuando una prima analisi di fattibilità, invece, sarà possibile procedere a tutte le correzioni che si renderanno necessarie. Spesso però, quando l’idea d’impresa è appena abbozzata, non si dispone di tutti i dati e gli elementi conoscitivi della situazione. Si può, ad esempio, ignorare la situazione generale della domanda del nostro prodotto o servizio, o non avere ben chiari i ruoli e le competenze dei soci e collaboratori.

In tale eventualità, che peraltro nella realtà si verifica molto frequentemente, per effettuare l’analisi di prefattibilità è auspicabile reperire le informazioni mancanti, attraverso la consultazione di banche dati o di pubblicazioni specializzate.

Un ulteriore ostacolo da superare è rappresentato dagli **adempimenti burocratici**.

Il neo-imprenditore deve trovare le informazioni giuste:

- **sulle autorizzazioni da richiedere** per ogni singola attività (atti autorizzatori, licenze, denunce, dichiarazioni, visti, nulla-osta, concessioni, prese d’atto, ecc.);
- **sull’iter procedurale da seguire** (ad es. alcune autorizzazioni devono essere chieste prima di iniziare l’attività, altre dopo);
- **sui formulari e la modulistica da riempire** per ottenere l’autorizzazione o inoltrare la denuncia;
- **sugli enti a cui presentare la domanda** (ad es.: Camera di Commercio, Comune, Provincia, Regione, Ministeri, ...).

E’ opportuno considerare i diversi vincoli ed adempimenti di ordine amministrativo indispensabili per costituire l’impresa. Uno dei più gravi motivi di mortalità - o di mancata nascita - delle imprese è proprio quello *burocratico*.

In ogni caso, si tratta comunque di fattori che hanno un rilievo economico.

Informarsi su questi aspetti prima di partire, permette di valutare quanto costa in termini di tempo e di denaro avviare una determinata attività: ad esempio, ci si può domandare se vale la pena attendere il tempo necessario per ottenere una particolare autorizzazione o se invece non sia meglio cambiare tipo di attività.

Una formula imprenditoriale di successo richiede la capacità dell’aspirante imprenditore di saper dare una risposta alle seguenti tre fondamentali domande:

- **a chi vendere** —> **quale mercato**
- **cosa vendere** —> **quale prodotto**
- **come produrre** —> **con quale struttura aziendale**

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Analizzare il mercato

Prima di scegliere il prodotto (o servizio) da vendere è bene chiedersi: *chi può essere interessato al nostro prodotto?*

Una buona conoscenza della domanda (reale e potenziale) è un presupposto indispensabile per chi intende mettersi in proprio. Eppure, sono pochissime le imprese che iniziano l'attività con un soddisfacente grado di conoscenza del mercato verso il quale si vogliono rivolgere.

Questo è un grave errore, che va evitato in quanto è indispensabile:

- **comprendere le esigenze del consumatore** e fare il possibile per soddisfarle;
- **individuare il tipo di clientela** a cui ci si vuole rivolgere, perché in ragione di ciò può cambiare il nostro modo di "presentarci" ed il tipo di servizio che deve essere reso;
- **analizzare il mercato potenziale**: è sufficientemente grande? E' in espansione? Ci sono molti concorrenti?

In altri termini, bisogna dedicare la giusta attenzione all'attività di **marketing**, al fine di non *vendere qualsiasi cosa si voglia produrre, ma produrre ciò di cui il consumatore ha bisogno.*

In altri termini, lo sforzo da compiere in fase di avvio sta nel riuscire a definire la migliore offerta in termini di:

- **prodotto** "giusto",
- **prezzo** "giusto",
- **distribuzione** "giusta",
- **comunicazione** "giusta",

individuando e scegliendo il target di **cliente** "giusto".

L'offerta deve essere una giusta *combinazione di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione.*

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

- **prodotto e prezzo**: non si possono vendere prodotti notoriamente costosi a basso prezzo, o prodotti "usa e getta" ad alto prezzo;
- **prodotto e distribuzione**: non si possono vendere prodotti di pregio in una bancarella, o prodotti deperibili per posta;
- **prodotto e comunicazione**: non si può pubblicizzare un negozio di quartiere su una rete televisiva nazionale, o far promuovere prodotti dietetici a personaggi in sovrappeso;
- **comunicazione e distribuzione**: non si può pubblicizzare un prodotto molto tempo prima che sia distribuito nei negozi;
- **prodotto e cliente**: non si possono vendere ai bambini prodotti "per grandi" (es. generi alcolici).

Occorre poi rendersi conto che la nuova impresa non vivrà da sola, ma si troverà all'interno di un **ambiente** che la condizionerà e che da essa verrà influenzato.

Occorre prima cercare di capire la situazione economica e sociale complessiva ("**macroambiente**") e, subito dopo, quella del mercato che ci interessa più da vicino ("**microambiente**").

Il **macroambiente** riguarda ciò che l'impresa non può controllare direttamente:

- *la pubblica amministrazione;*
- *il clima politico, sociale, economico, culturale ecc.*

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Il *microambiente* riguarda ciò che può essere influenzato più o meno direttamente dall'impresa:

- *clienti*;
- *fornitori*;
- *concorrenti*;
- *intermediari commerciali* (trasportatori; rivenditori all'ingrosso e al dettaglio; agenti e rappresentanti; mediatori; agenzie di pubblicità, ecc.).

Bisogna sforzarsi di individuare, fra i tanti mutamenti del macro e del microambiente, quelli che possono rappresentare per la nuova azienda un'*opportunità* (ad es. una legge particolarmente favorevole) o una *minaccia* (ad es. un cambiamento nei gusti dei consumatori).

In altri termini, è necessario compiere un'indagine di mercato e quindi ragionare in termini di *sistema competitivo*; in sostanza, è necessario tener presente che il mercato in cui si pensa di operare non è rappresentato solo dai clienti.

Altri soggetti lo popolano (i concorrenti, i fornitori ...) e con la loro forza bisogna inevitabilmente fare i conti e ciò può rappresentare una difficoltà insormontabile per una nuova impresa.

Analizzare il prodotto

Scelti i potenziali clienti, dobbiamo trovare il prodotto che meglio risponda alle loro esigenze.

Va ricordato che l'impresa *non vende solo un prodotto*, materiale o immateriale che sia, ma anche *qualità, varietà di scelta, assistenza nella fase di acquisto, assistenza dopo l'acquisto* e altro ancora. In altri termini, vende un "*sistema prodotto*".

Alcuni di questi *fattori critici di successo* possono risultare veramente importanti per il decollo dell'attività nel sistema in cui si è scelto di competere.

Individuare e conoscere i fattori critici di successo del settore in cui intendiamo avviare la nuova impresa, consente di comprendere quali potrebbero essere i "**punti di forza e di debolezza**", senza però dimenticare che non possono essere considerati tali in assoluto, ma sempre in relazione alle **abilità** ed ai **difetti** dei concorrenti. Conoscere quali sono i principali pregi e difetti servirà, in sostanza, a mettere a fuoco le strategie compatibili con le specifiche possibilità della nuova impresa.

Analizzare l'azienda

Una volta analizzato e valutato "a chi vendere" e "cosa vendere", bisogna pensare anche come realizzare quello che si vuole vendere, focalizzando l'attenzione sulla struttura che la nuova azienda deve avere, quale strumento necessario per svolgere l'attività produttiva.

Ogni azienda è composta da quattro ingredienti base:

- *risorse materiali* (locali, mobili, macchinari, attrezzature, materie prime...);
- *risorse umane* (personale);
- *risorse finanziarie*;
- *risorse tecnologiche e know-how*.

Per quanto riguarda l'azienda, le scelte da compiere sono numerose e delicate.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

In particolare, bisognerà stabilire:

- *se realizzare una nuova azienda o acquisirne una già esistente;*
- *quale dimensione dargli;*
- *dove localizzarla;*
- *che veste giuridica assumere;*
- *come organizzare i fattori produttivi.*

Redigere il piano d'impresa

A questo punto occorre realizzare un vero e proprio “*progetto di impresa*” (o “*business plan*”).

Il business plan è un documento di fondamentale importanza per il neo-imprenditore.

Un business plan ben fatto:

- consente di verificare la **reale fattibilità** dell’iniziativa sotto i suoi diversi profili (tecnico, commerciale, economico, finanziario);
- costituisce una “**guida operativa**” per i primi periodi di gestione;
- rappresenta un “**biglietto da visita**” insostituibile per qualsiasi contatto con i potenziali finanziatori (è previsto anche da molte leggi di finanziamento per le nuove imprese).

Il progetto d’impresa consente di determinare, con ragionevole approssimazione, il grado di convenienza e di rischio dell’iniziativa, e di valutare se *conviene dar vita all’impresa* e, se la risposta è affermativa, *qual è il modo migliore per realizzarla*.

Il business plan è composto da tre parti fondamentali:

- **la prima parte di carattere introduttiva**, deve:
 - a) contenere una sintetica descrizione dell’**idea imprenditoriale** e di come essa è nata e si è sviluppata;
 - b) evidenziare le caratteristiche **personali** (attitudini, aspirazioni, motivazioni) e **professionali** (studi effettuati, esperienze lavorative ecc.) del soggetto o dei soggetti promotori.In questa parte, si dovrà pertanto riflettere sui seguenti aspetti: attitudini di guida; esperienze di lavoro; propensione al rischio; doti di creatività; capacità di lavorare in gruppo e di trattare con le persone.

La credibilità dell’aspirante imprenditore è estremamente importante: perciò il progetto d’impresa deve fornire, nella sua prima parte, un profilo delle sue qualità personali, quali ad esempio: capacità tecniche, doti organizzative, ecc.

Inoltre, occorre anche offrire un quadro chiaro e convincente di quello che si vuole fare e di come lo si vuole fare.

- **la seconda parte di carattere tecnico-operativa**, fa riferimento a fattori di tipo **oggettivo** e deve consentire di verificare la fattibilità del progetto sotto diversi profili (*tecnico, commerciale, finanziario*), evidenziando, con **dati concreti**, l’esistenza di reali prospettive di successo. In questa sezione occorre prendere in esame, sulla base dell’analisi di mercato, fattori come:
 - a) il prodotto (o il servizio), il prezzo, la comunicazione e la distribuzione (cosiddetto “marketing-mix”);

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

b) l'azienda (attrezzature, locali, personale...);

c) l'organizzazione del processo produttivo, dell'apparato commerciale ed amministrativo-gestionale, ecc.

- **la terza parte di carattere quantitativo-monetaria**, deve tradurre in termini quantitativo-monetari tutte le scelte inerenti ai diversi componenti della struttura aziendale ed al livello di attività operativa, attraverso una serie di prospetti di *stato patrimoniale* e di *conto economico*. Questi devono individuare, su un orizzonte di almeno tre anni, l'entità di: *investimenti*; *finanziamenti*; *redditi*; *flussi di cassa*.

Ricerca le risorse finanziarie necessarie per partire

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

Per prima cosa occorre stimare con ragionevole approssimazione di quanti soldi si avrà bisogno per fare quello che si è deciso.

Questo è un passaggio cruciale nella redazione dello stesso bilancio preventivo.

Una volta stabilito quanti soldi servono e per che cosa, bisognerà ricercare le fonti di finanziamento più appropriate e più convenienti.

Naturalmente, si potrà chiedere un prestito ad una banca, ma si tratta di una strada non agevole e non particolarmente economica (gli interessi sono piuttosto elevati).

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

Attenzione però perché non è facile trovare informazioni adeguate sulle leggi di agevolazione.

Occorre considerare che la mera raccolta delle normative esistenti non è sufficiente ad assicurare le informazioni necessarie per risolvere concretamente i problemi di finanziamento.

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

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

Allegato 1: Suggerimenti per l'individuazione di una Business Idea