



Michele Raffa
Il mestiere di Fare Impresa

Imprenditore non si nasce, si diventa!

Presentazione
Mario Raffa



IL MESTIERE DI FAREIMPRESA

Imprenditori non si nasce, si diventa

Michele Raffa

Attiviamo Energie Positive

Nona tappa del Tour Fareimpresa

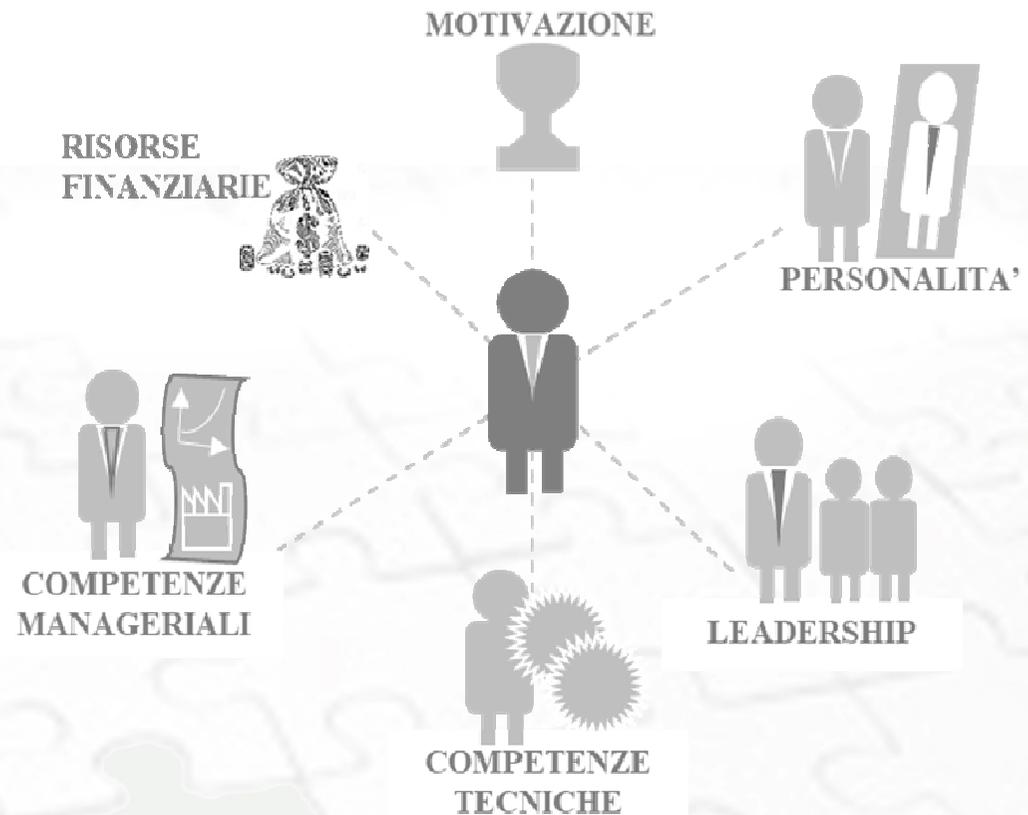
29 novembre 2021



Il profilo dell'imprenditore

Il profilo di una persona è sempre frutto (1) di una integrazione degli elementi distintivi del proprio carattere, (2) dell'interazione con le altre persone e (3) della propria storia personale.

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





La crescita dell'imprenditore



L'impresa è, come un uomo, qualcosa che vive, con una sua storia che segue le fasi di un ciclo ben determinato.

Viene pensata (**idea**), viene programmata (**progetto**), viene concepita (**business plan**), nasce (si realizzano gli **investimenti**), comincia a camminare (**avvia la gestione**), cresce (**si sviluppa**), diventa adulta (raggiunge il **regime**).

Caso e fortuna, come nelle lotterie, anche nelle imprese aiutano e baciano solo pochi.

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



Fare impresa con i soci: premesse

Con qualsiasi tipologia di potenziali soci, prima di intraprendere l'attività insieme, è necessario **discutere in modo approfondito e (sarebbe sempre opportuno) poi mettere per iscritto tutti gli accordi presi. Questo vale anche quando si fanno società con amici e / o familiari.** La scelta di coinvolgere nell'impresa chi già conosciamo e frequentiamo è in realtà un'arma a doppio taglio. C'è il rischio infatti di applicare al lavoro nell'impresa le stesse dinamiche relazionali che vi sono nella vita sociale, dove si affrontano altri problemi si condividono diverse emozioni, si corrono ben altri rischi.

Per evitare commistioni è importante:

1. trattare **l'impresa come entità separata** dall'amicizia o dal legame familiare;
2. **valutare attentamente con i potenziali soci le capacità e le potenzialità di ciascuno**, perché l'errore più comune che si compie in questi casi è quello di non essere obiettivi e di assegnare ruoli e posizioni non adatti al profilo imprenditoriale di ciascuno. L'amicizia si basa sul principio del mutuo aiuto senza secondi fini. Nell'impresa, invece, per non compromettere l'attività, è necessario avere uno sguardo critico sull'operato dell'altro, per identificare eventuali problemi e risolverli prima che questi possano crescere e portare a rotture;
3. mettere in chiaro **quanto** lavoro, quanto denaro, quali beni materiali, quali beni immateriali (idee; brevetti; marchi; proprietà intellettuali) **investe ciascuno dei soci nell'impresa**, concordate per ogni conferimento un valore e utilizzatelo per l'assegnazione delle percentuali di proprietà nella stessa.

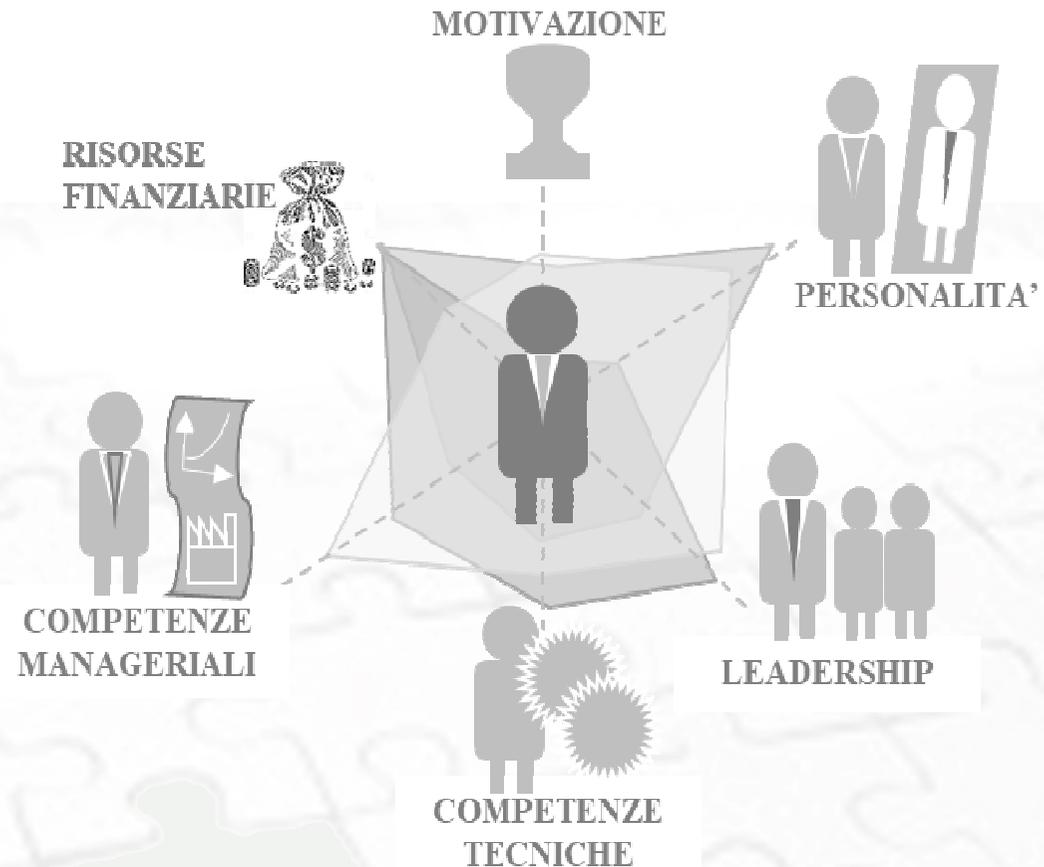


Fare impresa con i soci: ruoli e funzioni

Nell'accezione comune per creare un'impresa è necessario che l'imprenditore sia, contemporaneamente:

- un **pioniere** (con un'idea da sviluppare e tanta fatica da fare),
- un **manager** (con competenze nella organizzazione e nella gestione di un'impresa),
- un **finanziatore** (con i soldi per lo sviluppo, prima, e lo start up dopo).

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





Fare impresa con i soci: legami <<immateriali>>

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

La definizione e la condivisione della **missione** significa identificare il ruolo dell'impresa nel mercato e nell'ambiente, in una prospettiva di sviluppo delle sue attività. La missione che svolge un'impresa non è riconducibile, in modo semplicistico, ai prodotti e ai servizi che produce ed alle tecnologie che impiega, ma è da collegare piuttosto ai bisogni e alle esigenze che tali prodotti o servizi soddisfano. La missione è la ragion d'essere, lo scopo dell'esistenza dell'azienda e deve rispondere a domande del tipo: perché esiste quest'impresa (che bisogni soddisfa)?, come vuole operare nel mercato?, come vuole servire suoi i clienti?

Alcuni esempi di **visione**.

Imprese e Sviluppo (la mia impresa): <<Fareimpresa salvando la Terra>>

Barilla: <<Buono per te, buono per il pianeta>>

Airbnb: <<Esaudire il desiderio universale di appartenere, di sentirsi accolti, rispettati e apprezzati per quello che si è, indipendentemente da dove potresti essere>>

Apple: <<Il mio sogno è che ci sia un computer in ogni casa>>

Google: <<Fornire accesso alle informazioni del mondo con un clic>>

Alcuni esempi di **missione**.

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

Barilla: <<Dare da mangiare alla gente quello che daremmo ai nostri figli>>

Airbnb: <<Farti sentire a casa tua ovunque>>

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

Google: <<Organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili.>>



Fare impresa con i soci: legami <<materiali>>

LEGAMI ORGANIZZATIVI / AZIENDALI

Il passaggio da una fase all'altra del processo di impresa è scandito da un obiettivo specifico di ogni fase, che è rappresentato da un **documento** o da un **risultato**, che possono rappresentare, quando sono stati **elaborati insieme e condivisi da tutti**, anche il legame per assicurare la coesione tra i soci.

LEGAMI ECONOMICI / FINANZIARI

Il **Business Plan** che viene utilizzato come strumento di programmazione dell'attività dell'impresa, deve essere studiato e consultato da tutti (imprenditore, soci e collaboratori) e aggiornato periodicamente (alla fine della fase nelle prime quattro e annualmente nelle successive) o straordinariamente (durante la stessa fase se ci sono cambiamenti sostanziali nelle strategie, nelle politiche e, soprattutto, nei numeri).

I **budget di fase** hanno le stesse finalità del business plan, di cui costituiscono, di fatto, dei piani di dettaglio e, quindi, sono anche essi strumento di programmazione e di controllo interno oltre che strumento di informazione rivolto ai terzi potenziali finanziatori o valutatori.

LEGAMI GIURIDICI

Lo **statuto** appresenta il contratto tra i soci, con cui gli stessi si impegnano a svolgere un'attività imprenditoriale per il raggiungimento di uno scopo economico comune.

Il **patto parasociale** è un accordo vincolante tra soci che definisce le modalità di gestione della società e stabilisce, in modo più chiaro, rispetto allo statuto, i diritti e gli obblighi dei soci.

L'**investment agreement** è un accordo di investimento comune in un'impresa. È un contratto vincolante tra due parti o più parti, i soci, per avviare un'impresa insieme. L'accordo definisce i termini e le condizioni dell'impresa ed è il risultato della negoziazione tra i soci.



La creazione di impresa

Il processo di creazione di imprese si compone di **diverse fasi**.

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

La **durata delle singole fasi e del percorso** nel suo complesso dipende:

- **all'interno**, dalle **competenze** (conoscenze ed esperienze) delle risorse umane (imprenditori, soci e collaboratori) e dalla disponibilità delle **risorse finanziarie** (dell'imprenditore, dei soci e del mercato finanziario),
- **all'esterno**, dall'**evoluzione del mercato** e dal **contesto territoriale** in cui si insedia l'impresa: il tasso di crescita del mercato, la dimensione del mercato, il grado di concentrazione del mercato, il ritmo di sviluppo dell'area geografica.

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

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





Le fasi e gli obiettivi

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

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

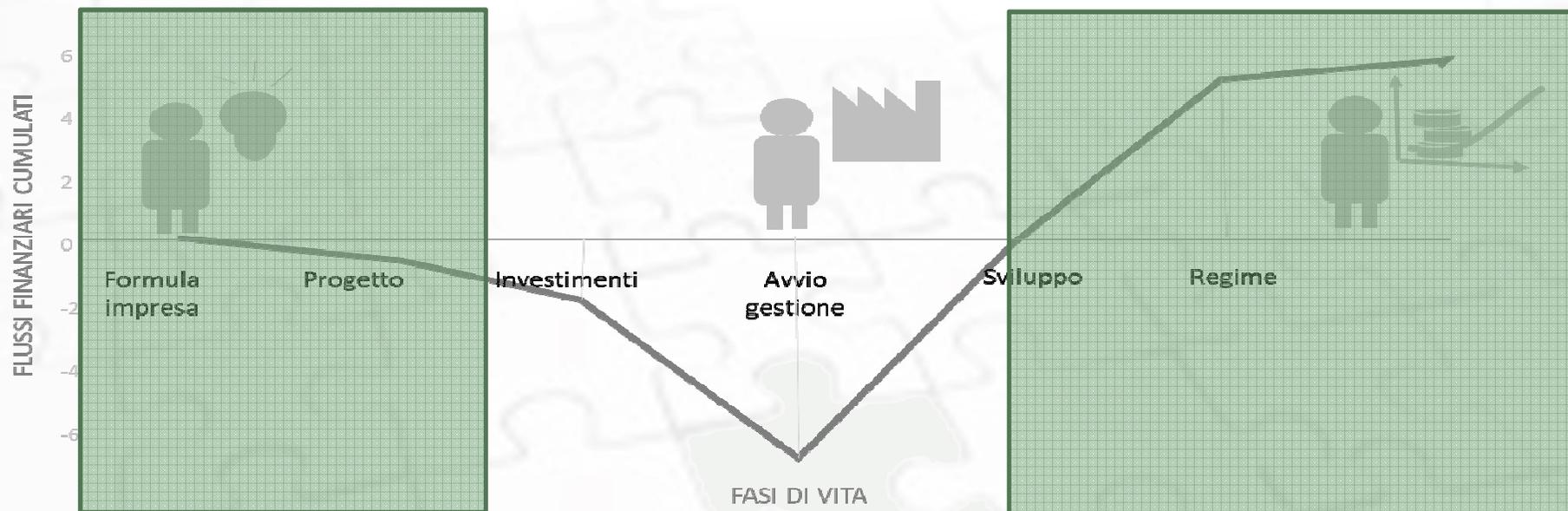
FASI	OBIETTIVI	STRATEGIE
Idea imprenditoriale	Formula imprenditoriale	Focalizzazione
Progettazione	Fattibilità etica, tecnica, economica, finanziaria	Focalizzazione
Business plan	Pianificazione e comunicazione	Focalizzazione
Realizzazione degli investimenti	Equilibrio finanziario	Focalizzazione
Avvio della gestione	Vendere	Focalizzazione
Sviluppo	Reinvestire	Diversificazione
Regime	Utili	TBD



Start up dell'impresa

Il ciclo finanziario della vita di una nuova impresa è caratterizzato da un forte impegno nelle fasi che vanno dalla definizione della formula imprenditoriale (fase 1) alla fine dello start up (fase 5). È costantemente in discesa e registra il suo picco al termine della fase 4.

Durante tutto questo periodo, che sarà più o meno lungo, l'impresa sostiene solo uscite, che devono essere coperte solo con mezzi propri o di terzi in quanto ancora non ha iniziato a vendere i suoi prodotti o i suoi servizi sul mercato. Solo con l'avvio della gestione l'impresa inizia a incassare dalle vendite e, nell'ipotesi in cui il **cash flow** sia positivo la curva inizia a salire verso il punto del "ritorno finanziario dell'investimento". Una volta raggiunto tale punto, l'impresa, non è più una start up.





Finanza di impresa

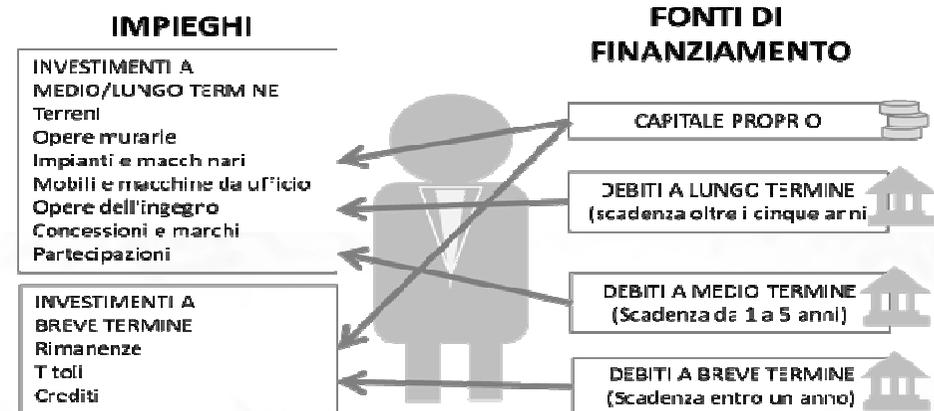
Tecnicamente, i soldi non sono tutti uguali!

Una delle **regole generali per le imprese** della ingegneria finanziaria è la **correlazione temporale tra fonti e impieghi**.

Uno scoperto di conto corrente non deve mai finanziare un investimento!

Una delle **regole specifiche per le start up** della ingegneria finanziaria è l'**utilizzo di fonti** (proprie; di terzi; di istituzioni bancarie e finanziarie; incentivi) **adeguate per ciascuna fase**.

Una banca non concederà mai un finanziamento per fare un progetto di impresa e redigere un business plan.



STRUMENTI	MEZZI PROPRI	ISTITUZIONI BANCARIE E FINANZIARIE	INCENTIVI / AGEVOLAZIONI
FASI			
Formula Imprenditoriale Progetto	Imprenditore (Soci fondatori)		Formazione
Business Plan	Seed capital		Formazione Progetti ricerca
Investimenti	Venture capital Crowdfunding Aumenti capitale	Anticipo Agevolazioni Mutui / leasing Finanza di progetto	Conto Capitale Conto interessi Garanzie su banche Crediti imposta
Avvio Gestione	Private equity	Scoperti c/c Anticipo fatture / factoring	Conto gestione
Sviluppo	Autofinanziamento Quotazione		Progetti ricerca
Regime			