

**Massimo Antonucci**

# **VUOI METTERTI IN PROPRIO?**

**UNA GUIDA PER CAPIRE  
SE È LA STRADA GIUSTA PER TE  
E PER COMPIERE I PRIMI PASSI**



**CON TEST  
DI  
AUTODIAGNOSI**

**FrancoAngeli**  
Trend

## Informazioni per il lettore

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



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



# Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)  
e iscriversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Massimo Antonucci**

# **VUOI METTERTI IN PROPRIO?**

**UNA GUIDA PER CAPIRE  
SE È LA STRADA GIUSTA PER TE  
E PER COMPIERE I PRIMI PASSI**

**CON TEST DI AUTODIAGNOSI**

**FrancoAngeli/Trend**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. Imprenditorialità</b>	»	13
1. Mettersi in proprio oggi	»	13
2. Ecosistema imprenditoriale	»	15
3. Partire piccoli con una grande rete	»	18
<b>2. È la strada giusta?</b>	»	21
1. Sei disposto a metterti in gioco?	»	21
2. Ti assumerai il rischio?	»	33
3. Sei pronto al cambiamento?	»	38
4. Saprai gestire il conflitto?	»	45
5. Sei pronto ad assumerti la responsabilità?	»	53
<b>3. Perché l'impresa?</b>	»	57
1. Prima di arrivare all'impresa	»	57

2. Motivazione, non enfasi	pag.	60
3. Le diverse motivazioni	»	61
4. I falsi miti	»	67
<b>4. Che cosa voglio fare: la mission</b>	»	70
1. Lo scenario di riferimento	»	70
2. Che cosa è stato fatto	»	77
3. Che cosa manca	»	83
4. Che cosa propongo	»	88
<b>5. Dove voglio arrivare: la vision</b>	»	92
1. La tua vision	»	92
2. Vision e strategia aziendale	»	94
3. Gli ingredienti della vision	»	99
<b>6. Come mi promuovo: la comunicazione</b>	»	104
1. Comunicare in azienda	»	104
2. Relazionarsi in azienda	»	108
3. Con quali strumenti mi promuovo	»	112
4. Il piano di comunicazione	»	116
<b>7. Come mi organizzo: la pianificazione delle risorse</b>	»	124
1. Il team	»	124
2. La sede della mia impresa	»	129
3. Il mio processo produttivo	»	130
4. Quanto venderò?	»	134
5. Quanto mi serve per iniziare?	»	137
<b>8. ...e i soldi per partire?</b>	»	139
1. Finanziamenti dai privati	»	139

2. Finanziamenti pubblici	pag. 142
3. Partnership e sponsorship	» 145
<b>Prospettive</b>	» 149
<b>Appendice. Autodiagnosi delle capacità imprenditoriali</b>	» 151
Istruzioni	» 151
Codifica	» 155
Il mio profilo imprenditoriale	» 158



---

# Introduzione

Se il motivo dell'attuale crisi economica fosse una mancata aderenza dei servizi e dei prodotti offerti alle reali esigenze del mercato? Se ai prodotti attualmente in vendita mancasse quell'appeal che spinge a comprare per soddisfare un bisogno? Se i servizi erogati non fossero più percepiti come soluzioni dei problemi e quindi non più necessari? Questa mancanza di monitoraggio, che dovrebbe garantire l'aderenza tra quello che facciamo e quello che serve, può essere attribuita a una sola persona: l'imprenditore. È l'imprenditore, infatti, che organizza i beni della sua impresa. È l'imprenditore che seleziona le sue risorse umane e che sceglie i suoi fornitori di beni e di servizi. È l'imprenditore che decide a quale mercato rivolgersi e con quali strumenti e messaggi promuoversi. È l'imprenditore che attraverso strumenti di gestione deve monitorare l'andamento del suo mercato e delle sue vendite. È ancora l'imprenditore che deve sapere prendere le decisioni giuste nei momenti giusti e assumersi i rischi correlati. È sempre, infine, l'imprenditore che deve saper delega-

re per potersi liberare da pensieri e impegni al fine di dedicarsi allo sviluppo e alla crescita della sua impresa.

Questo testo si rivolge a chi vuole fare impresa e desidera capire prima di tutto se sia la strada giusta da intraprendere. Fino a ora si è pensato di supportare l'aspirante imprenditore nel suo percorso di crescita, attraverso l'assistenza alla compilazione del suo studio di fattibilità o business plan. Il business plan è un documento strategico indispensabile all'avvio di un progetto imprenditoriale ma, nella logica che qui si propone, non è sufficiente. In questo testo viene messo in pratica un nuovo metodo per supportare l'aspirante imprenditore ponendo al centro del processo la persona che diventa imprenditore. Il progetto imprenditoriale deve partire dalle caratteristiche e dalle competenze del suo proponente. Non possiamo dunque trascurare quello che sta succedendo nella vita dell'aspirante imprenditore, perché la complessità del percorso che sta per iniziare lo richiede. Questo testo si pone ancora l'obiettivo di mettere in luce e creare consapevolezza, sulla compatibilità tra le caratteristiche dell'aspirante imprenditore e il suo progetto imprenditoriale. L'obiettivo che viene perseguito è quello di aiutare a rispondere alla domanda

### **È davvero la strada giusta per me?**

Capirlo, prima di avviare un'impresa, può prevenire un fallimento. Attraverso un percorso per piccoli step, il lettore verrà accompagnato ad accrescere la sua consapevolezza sul tema dell'imprenditorialità e sui primi passi da compiere. Dopo una breve panoramica sul tema dell'imprenditorialità si approfondiranno, grazie a schede ed esercitazioni, i cambiamenti che saranno vissuti da chi intraprende il percorso imprenditoriale. Ogni singolo cambiamento dovrà essere supportato, pena il fallimento, da una forte componente motivazionale. Testata la compatibilità del cambiamento sullo stile di vita, si passerà, attraverso un percorso propedeutico, alla

definizione della mission e della vision aziendale. Attraverso gli ultimi capitoli il progetto imprenditoriale prenderà sempre più forma grazie ad approfondimenti sulle diverse tematiche legate alla gestione d'impresa. Come promuoversi, come gestire e coordinare un team, come individuare i fondi per partire, sono solo alcuni esempi. Infine, il lettore o aspirante imprenditore, potrà autovalutare, attraverso la compilazione di un questionario, il suo profilo imprenditoriale.



# Imprenditorialità

## 1. Mettersi in proprio oggi

Crearsi un lavoro oggi significa intraprendere un percorso ricco di sfide e di opportunità. Stiamo vivendo un periodo di grande trasformazione economica. L'attribuzione dei singoli fattori che sono alla base di questi cambiamenti sono molteplici ma la causa più logica può essere legata al cambiamento continuo delle esigenze del mercato. Creare prodotti e servizi che non intercettano reali bisogni porta a vedere parzialmente o addirittura a non vedere le esigenze della clientela.

All'interno di queste condizioni straordinarie, una via d'uscita è rappresentata dal rovesciamento del senso della crisi in un'opportunità. Dal cambiamento delle esigenze del mercato possono emergere nuove opportunità di business, che possono essere colte sia dalle imprese già esistenti sia da quelle nascenti. Sono proprio queste ultime i veri attori del momento. Sono proprio le imprese più pic-

cole, le microimprese, che forniscono non solo un forte sostegno all'economia ma soprattutto il volano allo sviluppo di nuove soluzioni e nuove economie.

Il neoimprenditore oggi è sempre meno catalizzato dal DNA familiare ed è sempre più spinto dalla voglia di mettersi in gioco, sperimentando prima di tutto se stesso come imprenditore e poi l'oggetto delle sue iniziative: nuovi prodotti e servizi che intercettano nuovi mercati. La parola chiave è rappresentata dalla sfida: mettersi in proprio oggi significa affrontare un percorso tortuoso pieno di tranelli e trabocchetti ma ricco di soddisfazioni e fonte di crescita umana e professionale. Il neoimprenditore oggi, anche nei settori tradizionali, deve approcciarsi al suo lavoro come un pioniere alla scoperta di nuove opportunità e nuovi territori. La complessa realtà che deve affrontare richiede un pensiero complesso che gli consente di analizzare tutte le variabili che sono in gioco nel percorso di crescita imprenditoriale.

Il pensiero complesso dell'imprenditore (che questa pubblicazione si augura di allenare) è rappresentato dalla capacità di avere una visione d'insieme dei fenomeni che avvengono nel contesto in cui l'impresa è inserita. Il contesto va osservato, monitorato e codificato, in maniera sistematica senza approssimazioni: è proprio da qui che arriveranno le informazioni sul come aggiustare il tiro o creare innovazione. Le opportunità che verranno colte dovranno essere testate e validate prima ancora di farle diventare impresa. La validazione sarà utile non solo a percepire l'eventuale utilità della propria idea imprenditoriale, ma anche a renderla più aderente alle esigenze del proprio mercato.

Crearsi un lavoro diventa dunque un percorso di auto-realizzazione. L'importanza di questo percorso richiede decisioni e scelte ponderate che dovranno allontanarsi sempre di più dall'improvvisazione.

## 2. Ecosistema imprenditoriale

Le piccole imprese sono la chiave della ripresa economica, ma sono anche le realtà più esposte alla forza della crisi. In un momento così difficile, diventa fondamentale il ruolo degli attori in grado di sostenere le loro attività al fine di incanalare le loro potenti energie nelle giuste direzioni. L'ecosistema imprenditoriale non include solo gli imprenditori delle giovani (o meno giovani) imprese e i loro finanziatori, ma si estende a un ampio spettro di attori del sistema socioeconomico.

Le principali componenti dell'ecosistema imprenditoriale sono rappresentate dal capitale umano, dalla finanza (pubblica e privata), dalle politiche pubbliche incentivanti, le strutture di supporto all'imprenditorialità, dai nuovi mercati e dalla cultura imprenditoriale.

### *Il capitale umano*

Come si può far partire un'impresa se non si ha accesso alle necessarie competenze per renderla operativa? Si può avere la migliore idea imprenditoriale del momento, ma essa non diventerà mai concreta se non si troveranno le persone con le competenze per renderla un servizio o un prodotto vendibile.

I centri di formazione professionale così come le Università dovrebbero essere i luoghi dove incontrare queste persone, ma spesso le logiche perseguite in queste strutture non sono allineate alle esigenze descritte. L'aspirante imprenditore deve avviare da subito un'analisi dei luoghi dove trovare le professionalità che gli servono e avviare accordi di collaborazione, partnership o, in assenza delle prime due, di recruitment per compiere i primi passi verso la creazione d'impresa.

## *La finanza*

A questo tema è dedicato il cap. 8 del presente testo. L'accesso al credito rappresenta un'altra componente indispensabile dell'ecosistema imprenditoriale che può diventare un forte catalizzatore ma allo stesso tempo un forte fattore di rallentamento. Le fonti di finanziamento sono importanti per avviare un'impresa, ma spesso ci si concentra troppo sulla ricerca di queste fonti tanto da sottrarre, allo sviluppo del progetto imprenditoriale una parte importante del tempo.

A volte capita che pur di ottenere un finanziamento si modella l'idea d'impresa alle esigenze del finanziamento stesso, causando un potenziale indebolimento della validità del progetto imprenditoriale. Bisogna essere consapevoli che i tempi di gestione delle fonti di finanziamento a supporto dell'impresa non sempre sono allineati ai tempi e alle esigenze degli imprenditori. Bisogna dunque percepirle come opportunità parallele al vero finanziamento dell'impresa: la vendita dei prodotti e dei servizi che si vogliono realizzare.

## *Politiche incentivanti*

Anche le politiche incentivanti vanno percepite come catalizzatori per accelerare il percorso di crescita imprenditoriale. Sono rappresentate per esempio da sgravi fiscali per le imprese, nuove forme societarie più snelle e meno onerose, una burocrazia che fa ordine ma non rallenta, infrastrutture efficienti e da tutti quegli interventi dello Stato volti a supportare le imprese nascenti e già costituite che desiderano sviluppare il loro business. Possono appunto incentivare l'imprenditore ma, di fronte a un progetto imprenditoriale debole, non servono a molto.

## *Strutture di supporto*

Le strutture di supporto all'imprenditorialità sono rappresentate da quei luoghi che aiutano le imprese nei loro primi passi. Gli incubatori d'impresa così come i centri di promozione dell'imprenditorialità ne sono ottimi esempi. Un'impresa nascente necessita di una sede dove lavorare e di un supporto manageriale per prendere le decisioni giuste e accrescere le proprie competenze.

Gli incubatori d'impresa perseguono questi obiettivi. Un incubatore lavora bene se promuove autonomia piuttosto che dipendenza. Il modello deve essere quello del *fading* e cioè supportare in maniera significativa nelle fasi iniziali l'imprenditore e gradualmente scomparire per far crescere la consapevolezza che l'imprenditore possa farcela con le proprie gambe. In questi luoghi spesso si trovano postazioni di *co-working*, cioè postazioni di lavoro *open space* per lavorare in condivisione con altri imprenditori e avviare quei sani processi di contaminazione (multidisciplinare o multisettoriale) che arricchiscono sempre i progetti imprenditoriali.

## *Nuovi mercati*

I nuovi mercati sono fondamentali per le nuove imprese e per quelle già esistenti che desiderano ampliarsi e diversificarsi.

Il cap. 4 è dedicato a questo argomento ma non parla esplicitamente della sua componente più importante: gli *early adopter* o utenti precoci. Sono i potenziali clienti dei nuovi prodotti/servizi dei nuovi mercati e, se intercettati, rappresentano una miniera d'oro di informazioni sulla quale basare le proprie ipotesi di sviluppo e implementazione di nuove soluzioni a nuovi bisogni.

## *Cultura imprenditoriale*

E infine *last but not least*, la cultura imprenditoriale rappresenta, all'interno dell'ecosistema imprenditoriale, il prerequisite essenziale. La cultura imprenditoriale non è rappresentata semplicemente dalla celebrazione dei successi che rende desiderabile diventare un imprenditore, ma si amplia alla vocazione imprenditoriale stessa e alla consapevolezza che senza una vision sarà difficile andare lontani. La cultura imprenditoriale andrebbe promossa già dalle scuole elementari, perché il pensiero imprenditoriale è un pensiero che propone e non subisce, promuove la sperimentazione e il desiderio di cambiamento.

### **3. Partire piccoli con una grande rete**

Se il progetto imprenditoriale parte già con una rete di collaborazione concreta e funzionale alle fasi di avvio e di sviluppo, in realtà non si parte piccoli. La regola di base è fare rete, aggregarsi, collegarsi con una logica funzionale al progetto imprenditoriale. Il bisogno della rete è solitamente più associato alle realtà imprenditoriali già esistenti che necessitano appunto di una rete di imprese più ampia, per affrontare, per esempio, investimenti in comune (condividendo le spese) oppure per ampliare il proprio mercato all'estero e dunque aumentare la propria capacità produttiva.

Il bisogno di fare rete, però, si amplia sia alle realtà già esistenti e consolidate, sia a quelle nascenti. Se il futuro imprenditore ha chiaro il suo progetto imprenditoriale, saprà altrettanto bene quali saranno le criticità legate al suo essere piccolo e giovane (anagrafica imprenditoriale!). Se il progetto imprenditoriale necessita di know-how o di un layout produttivo che richiede investimenti non sostenibili in fase di avvio, la collaborazione con chi possiede quel

know-how, oppure la sinergie con chi può ospitare l'eventuale produzione, sono processi e decisioni essenziali per la nascita dell'impresa. La rete può essere funzionale anche al perseguimento della propria vision aziendale. Allearsi ad altre realtà imprenditoriali per perseguire insieme un obiettivo significa condividere un percorso e ottimizzare i propri processi per raggiungerlo, oltre che differenziare il rischio. Partire con una rete chiara e concreta consente di alleggerire la propria impresa. La percezione della leggerezza può venire dal sentirsi una parte di un percorso più ampio nel quale sono coinvolti altri attori, ma può venire anche da una strategia di esternalizzazione di processi aziendali (*outsourcing*). Anche quando l'impresa crescerà e si amplierà, non sarà sempre necessario appesantirla di risorse umane e macchinari ma si dovrà valutare, di volta in volta, se gestire direttamente oppure delegare all'esterno dei processi aziendali. È probabile che i primi saranno legati alle azioni più strategiche (*core business*) oppure faranno crescere le competenze dell'impresa e dunque verranno capitalizzate all'interno. Nel caso per esempio dello sviluppo di un nuovo prodotto, la progettazione non potrà che venire dall'interno (anche per una logica di protezione intellettuale) mentre la messa in produzione potrà essere delegata a imprese esterne (sempre valutando l'economicità delle scelte).



## **OUTSOURCING**

L'outsourcing (approvvigionamento dall'esterno) consiste nelle pratiche adottate dalle imprese di ricorrere ad altre imprese per lo svolgimento di alcune fasi del loro processo produttivo. La scelta che porta all'outsourcing è solitamente motivata da un'analisi dei costi e dei benefici della messa in produzione di un bene o dell'erogazione di un servizio. Solitamente si esternalizza quando la gestione interna di un pro-