



**PROVINCIA  
di TRIESTE**

Assessorato alle politiche sociali, politiche giovanili  
Assessorato alle politiche attive del lavoro



**CONFCOMMERCIO**  
**Trieste**  
Giovani Imprenditori

Gruppo Giovani Imprenditori  
Confcommercio di Trieste

**LINEE GUIDA PER LA PROMOZIONE  
DELL'IMPRENDITORIA GIOVANILE**

**TESTIMONIANZE DI ALCUNI GIOVANI IMPRENDITORI  
NELLA PROVINCIA DI TRIESTE**

**Settembre 2011**

*Osservatorio Provinciale Politiche Sociali*

**Supporto metodologico e scientifico di:**

ISTITUTO DI RICERCHE ECONOMICHE E SOCIALI DEL FRIULI VENEZIA GIULIA – IRES FVG

ISTITUTO INTERNAZIONALE JACQUES MARITAIN – SEZIONE DI TRIESTE

SLOVENSKI RAZISKOVALNI INŠTITUT – ISTITUTO SLOVENO DI RICERCHE - SLORI

**Stesura traccia dell'intervista:** Paolo Molinari e Anna Zenarolla

**Stesura rapporto:** Mitja Stefancic

**Supervisione:** Norina Bogatec e Zaira Vidali

## **INDICE**

<b>1</b>	<b>FINALITÀ E OBIETTIVI</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DEL PROGETTO</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>LE CONDIZIONI D'AVVIO</b>	<b>5</b>
	3.1 IL CONTESTO FAMILIARE COME FATTORE MOTIVAZIONALE	5
	3.2 LE MOTIVAZIONI PERSONALI ALLA BASE DELL'AVVIO D'IMPRESA	6
	3.3 IL PERCORSO EDUCATIVO E DI FORMAZIONE E LE ESPERIENZE DI LAVORO	7
	3.4 LE OPPORTUNITÀ E IL SUPPORTO DI TIPO INFORMATIVO, CONSULENZIALE, FINANZIARIO E TECNICO DA PARTE DEI SOGGETTI OPERANTI SUL TERRITORIO	9
	3.5 IL RAPPORTO CON LE BANCHE E GLI ISTITUTI FINANZIARI	11
<b>4</b>	<b>LA FASE ATTUALE DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE</b>	<b>13</b>
	4.1 I PRIMI ANNI DELL'ATTIVITÀ INTRAPRESA	13
	4.2 IL RAPPORTO CON IL CLIENTE	13
	4.3 LA VISIONE DEL MERCATO	15
	4.4 LE STRATEGIE PER IL CONSOLIDAMENTO DEL BUSINESS E DELL'IDEA IMPRENDITORIALE	17
	4.5 LE RISORSE PER PROMUOVERE L'IMPRENDITORIALITÀ GIOVANILE	19
<b>5</b>	<b>GUARDANDO AI GIOVANI</b>	<b>21</b>
	5.1 SUGGERIMENTI PER LA PROMOZIONE DELL'IMPRENDITORIA GIOVANILE NELLA PROVINCIA DI TRIESTE	21
	5.2 ALCUNI CONSIGLI DEGLI IMPRENDITORI AI GIOVANI, FUTURI IMPRENDITORI	22
<b>6</b>	<b>CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE: LINEE GUIDA PER LE POLITICHE A FAVORE DELL'IMPRENDITORIALITÀ GIOVANILE</b>	<b>24</b>
	<b>ALLEGATO</b>	<b>27</b>

# 1 FINALITÀ E OBIETTIVI

Questo rapporto, in conformità alle richieste della Provincia di Trieste e della Confcommercio, è redatto con l'intento di fornire delle linee guida agli addetti politici ed economici che operano sul territorio – gli enti locali, istituti di credito, associazioni di categoria, enti di formazione –, in modo da sviluppare politiche a favore delle nuove imprese giovanili. L'obiettivo è quello di offrire delle risposte concrete alla seguente domanda: in che modo e con quali strumenti è possibile supportare i giovani che intendono avviare un'impresa? L'analisi si basa sulle testimonianze di 13 giovani imprenditori che esercitano la loro attività nella provincia di Trieste e che hanno compiuto delle esperienze significative nel proprio ramo. Essi costituiscono pertanto i soggetti più idonei per fornire dettagliate testimonianze ovvero per effettuare successivamente analisi utili su come si presenta il mercato nel settore in cui operano, e del loro rapporto con i clienti. In questo contesto sono stati analizzati i passi compiuti all'avvio e durante lo sviluppo delle loro attività imprenditoriali. Il quadro è completato da una panoramica sugli obiettivi imprenditoriali per il prossimo triennio e sulle strategie per un ulteriore consolidamento delle loro imprese.

Con il presente rapporto si intende inoltre fornire degli spunti utili ai giovani che volessero iniziare un'attività imprenditoriale. Quali sono le motivazioni alla base di un avvio d'impresa? Quali sono le opportunità e le agevolazioni disponibili in merito sul territorio di Trieste? Quali sono gli strumenti di cui è opportuno tener conto nelle fasi iniziali? Dove si possono reperire le informazioni necessarie per porre delle basi imprenditoriali solide, e dove si possono ottenere delle consulenze sulle strategie da implementare? Quali sono i fattori che potrebbero influire sul percorso dall'avvio alla crescita dell'impresa, e come gestirli in modo efficace? Ma anche, quali sono i vincoli e gli ostacoli che potrebbero rendere problematico l'avvio dell'impresa, e quali sono gli errori che – secondo gli imprenditori che hanno già effettuato questo percorso – bisogna evitare?

## 2 METODOLOGIA DEL PROGETTO

Il rapporto rappresenta l'analisi delle interviste qualitative effettuate a 13 giovani imprenditori che operano nella provincia di Trieste. L'elenco degli imprenditori è stato fornito da Confcommercio Giovani: tutti gli imprenditori nella lista fuorché un'imprenditrice hanno accettato di rispondere alle domande. Le interviste sono state effettuate nel mese di luglio 2011 presso le sedi delle imprese oppure presso gli uffici dell'Istituto sloveno di ricerche (Slori) a Trieste.

Degli imprenditori intervistati, 10 sono di sesso maschile, 3 di sesso femminile. Due imprenditori hanno effettuato l'intervista in lingua slovena. Agli intervistati è stato attribuito un codice in modo da garantire il loro anonimato. Il codice, come riportato per ciascun intervistato, è composto in base alle seguenti caratteristiche:

- il settore in cui opera l'imprenditore, ovvero quello commerciale (COMM.), dei servizi (SERV.) oppure nel ramo della consulenza alle imprese (CONSUL.);
- il sesso dell'intervistato (F/M);
- un numero progressivo basato sulla prima lettera che compone il cognome (ad esempio, il cognome che iniziasse con la lettera A avrebbe il numero progressivo 1).

Le interviste, della durata media di 33 minuti, sono state registrate per mezzo di un registratore digitale e successivamente trascritte. Gli interlocutori hanno risposto ad un'intervista parzialmente strutturata, basata su una traccia d'intervista concordata con i committenti (acclusa in allegato) che comprende quattro sezioni tematiche:

- una sezione introduttiva riguardante le motivazioni e le condizioni d'avvio dell'impresa, incentrata sul contesto d'avvio, sulle motivazioni personali e sull'influenza della famiglia nelle scelte, sul percorso di studi o professionale e sulla sua congruenza con l'attività imprenditoriale;
- una seconda sezione dedicata alla descrizione dello stato attuale dell'impresa e al rapporto dell'imprenditore con i clienti e con il mercato;

- una terza sezione incentrata sulle prospettive future dell'impresa e sulle possibili evoluzioni del mercato in cui essa opera;
- una serie finale di domande sui giovani e sulle linee guida sia a livello strategico sia a livello politico, ritenute necessarie per avviare nuove imprese e promuovere una cultura imprenditoriale tra i giovani.

Sulla base delle interviste raccolte è stata realizzata un'analisi dei testi trascritti che ha permesso di definire i contenuti rilevanti ai fini della presente ricerca<sup>1</sup> e presentati nei seguenti capitoli. Nell'analisi sono stati privilegiati i punti di intesa tra gli interlocutori piuttosto che quelli di discordanza e si è cercato di mettere in risalto le idee "forti" e utili nell'ottica della stesura di linee guida per promuovere politiche a favore dell'imprenditorialità giovanile.

Le relative citazioni sono state inserite nel presente testo in forma originale, così come trascritte dalle registrazioni in versione digitale. I citati selezionati all'interno delle interviste in lingua slovena sono stati successivamente tradotti dall'autore della presente relazione e dunque inseriti nella stessa in versione italiana al fine di evitare il riconoscimento di questi intervistati su base linguistica.

Le parti del testo omesse, in quanto non rilevanti ai fini della comprensione dei contenuti del testo, sono indicate mediante tre puntini "...". Le parole inserite dall'autore della relazione per rendere più comprensibile il testo citato sono inserite in una parentesi quadra [ ].

### **3 LE CONDIZIONI D'AVVIO**

Le motivazioni che hanno determinato la scelta di intraprendere un percorso imprenditoriale possono essere molteplici: dal desiderio di continuare l'attività d'impresa familiare, fino alla necessità di iniziare un percorso completamente nuovo, basato sulla volontà di aprire nuove strade con il massimo impegno. In tutti i casi c'è una forte passione per il settore in cui operano i soggetti intervistati, nonché forti interessi personali di base, dai quali si desume una certa attitudine imprenditoriale, spesso accompagnati dalla voglia di libertà rispetto ai canoni del lavoro dipendente.

#### **3.1 IL CONTESTO FAMILIARE COME FATTORE MOTIVAZIONALE**

Per quanto riguarda l'influenza della famiglia sulla decisione di avviare l'impresa, è possibile dividere gli intervistati in tre gruppi principali: (a) il primo gruppo comprende gli imprenditori in cui l'influenza familiare è stata fondamentale o perlomeno marcata, seppure liberi di scegliere eventuali altri percorsi professionali: essi hanno ad esempio ereditato l'impresa familiare oppure hanno beneficiato delle esperienze della famiglia nel ramo imprenditoriale (si tratta soprattutto di albergatori e di piccole imprese commerciali); (b) il secondo gruppo comprende gli imprenditori di cui almeno un genitore ha svolto delle attività imprenditoriali, ma che comunque non sono stati influenzati in modo decisivo nelle scelte e nella volontà di avviare un'impresa propria; (c) infine, il terzo gruppo è composto da giovani imprenditori che hanno fatto la propria scelta in modo del tutto autonomo, senza provenire da una famiglia imprenditrice e senza essere stati influenzati dalla propria famiglia durante tutto il loro percorso. All'interno di questo gruppo ci sono quattro giovani imprenditori con precedenti esperienze lavorative come dipendenti nello stesso ramo nel quale hanno avviato successivamente l'impresa. Per alcuni di loro le reti di amici sono state rilevanti ai fini dell'avvio di un'impresa in proprio.

---

<sup>1</sup> Le interviste in forma integrale – sia registrata che trascritta – sono a disposizione presso la sede della Provincia di Trieste. Nel rispetto della garanzia dell'anonimato, è possibile accedere alle interviste previo consenso dell'intervistato.

Nel primo gruppo, alcuni intervistati si definiscono imprenditori di seconda generazione e sottolineano l'influenza marcata o comunque in qualche modo significativa della propria famiglia nelle loro scelte. Tendono altresì a sottolineare il fatto che ciò non ha comportato un obbligo a continuare la tradizione imprenditoriale familiare, bensì si è trattato di una scelta ponderata.

**SERV.M.4:** *Io sono di seconda generazione. Di conseguenza non ho partecipato attivamente all'avvio di questo tipo di attività. Però la sto portando avanti. Mi sto mettendo in scia alle generazioni che mi hanno preceduto ... Mi è stata data la possibilità di scegliere tra farlo o far altro. È stata una scelta totalmente libera e motivata esclusivamente dalla mia persona.*

**COMM.F.2:** *Credo che sia stata determinante la mia determinazione nel voler fare impresa, dovuta probabilmente al fatto che i miei genitori erano entrambi imprenditori, mia nonna era un'imprenditrice, mia nonna paterna era un'imprenditrice, per cui probabilmente avevo questa – tra virgolette – formazione. Non aspiravo al posto di lavoro fisso. Penso che quando uno nasce da due genitori che hanno sempre fatto tra virgolette il vecchio posto di lavoro come si chiamava una volta, probabilmente ambiscono ad avere un posto di lavoro, che non è detto sia un lavoro ma è avere delle garanzie che magari oggi sono anche difficili da trovare.*

**SERV.F.1:** *La mia attività è nata e iniziata nel 2006, la volontà di perseguire la strada dell'imprenditore ce l'ho avuta da sempre, perché vengo da una famiglia di imprenditori. I genitori di mio padre erano imprenditori e di conseguenza questo è rimasto un po' nel DNA della famiglia. I genitori di mio padre erano ... nel ramo alimentare, quindi nel commercio in generale, non nel settore turistico. In questo senso, sono io l'apripista.*

Viceversa, per altri si è trattato di una scelta individuale, non influenzata dal contesto familiare seppure vi era presente almeno un genitore con un'esperienza imprenditoriale alle spalle. Come racconta un giovane imprenditore nel ramo dei servizi informatici, anche se c'è stato un precedente in famiglia, questo non è stato percepito come un fattore determinante. Interessante è la distinzione fatta da alcuni intervistati tra cercare un lavoro e crearlo in prima persona.

**SERV.M.3:** *La mia famiglia era ... mio padre imprenditore e mia madre dipendente regionale in pensione. Quindi avevo i due opposti che convivevano in famiglia. Devo dire che nessuno mi ha mai spinto all'idea di fare impresa né c'è mai stata l'ipotesi di continuità aziendale anche perché mio padre poi ha cambiato spesso tipologie di lavoro. Io ho affrontato un percorso diverso da quello suo. Era una cosa che ho da sempre saputo ... non ho mai ipotizzato di andare a cercare un lavoro, ho sempre ipotizzato di andarmelo a creare ... la famiglia non ha influito né in un modo né nell'altro, anzi se devo dire forse ha cercato più di limitarmi che non di favorirmi: non con ostacoli, ma con ragionamenti, perché in effetti è una scelta complicata.*

**SERV.M.1:** *È stata una scelta individuale. In famiglia mia hanno tutti una storia da dipendenti, anzi, cercavano di spingermi verso quella strada ecco più che ... non è stata sicuramente una scelta data da qualcuno.*

### **3.2 LE MOTIVAZIONI PERSONALI ALLA BASE DELL'AVVIO D'IMPRESA**

In alcuni casi, risulta importante il fattore dell'amicizia: sembra infatti che le relazioni con gli amici e con i colleghi universitari aventi stessi interessi imprenditoriali, sia stato un fattore di stimolo per iniziare un'attività imprenditoriale. Spesso, queste si trasformano in relazioni di tipo societario. Un imprenditore descrive la nascita della propria impresa come segue:

**SERV.M.3:** È nata dall'incontro con un amico ai tempi dell'università. Avevamo ipotizzato già più volte in passato di fare qualcosa insieme nel campo dell'informatica. Nasceva un po' da una passione di tipo tecnico che abbiamo concretizzato nel 2001. Io ho avuto prima una breve esperienza di consulenza mia, non nel campo dell'informatica, ma nel campo dei mutui: lavoravo con una banca. Nel 2001 abbiamo avviato questa attività insieme, poi sono arrivati altri soci, e le cose nel tempo si sono evolute. Le motivazioni erano quelle di avere massima libertà possibile, massimo impegno possibile, poter costruire le cose un po' come piaceva a noi. Questo era senz'altro alla base, entrambi stavamo cercando qualcosa che fosse un'occupazione assolutamente sulla base di quello che volevamo noi, in base alle nostre esigenze e di come noi le volevamo interpretare.

Alcuni tra gli imprenditori sottolineano la necessità di perseguire strade professionali “per conto proprio” a seguito di un'esperienza lavorativa come dipendente. Il desiderio di avviare l'impresa spesso coincide con il desiderio di mettersi in gioco.

**SERV.M.1:** Ho iniziato l'attività da imprenditore nel 2006, prima lavoravo come dipendente; [l'idea] è nata per una serie di esigenze, per cui mi sono trovato ad avere più persone che richiedevano la mia figura. Non riuscendo a scegliere la persona con cui lavorare ho preferito seguire la strada indipendente e quindi aprire l'attività per conto mio. Dal 2006 ad adesso ho passato diverse fasi, perché avevo prima una ditta individuale, poi ditta società e adesso un'altra società, chiaramente è stata un'evoluzione ... diciamo che la motivazione è stata principalmente di avere più possibilità, quindi non legarmi soltanto ad un lavoro dipendente, quindi ad un unico referente, e la possibilità di trovare delle strade per conto mio.

**SERV.M.6:** L'azienda è nata nel 2009. Il desiderio già prima, nel senso che prima ero dipendente, mi sono accorto col tempo che avevo questa voglia, insomma, di cominciare qualcosa di mio; e poi abbiamo sviluppato una serie di cose, diciamo ufficialmente ... 2 anni e mezzo, tre ... passione, interesse, volontà di mettersi in gioco da soli: sono queste le motivazioni di base.

In un caso specifico, la motivazione di avviare un'impresa è stata determinata dall'esigenza di sfruttare l'esperienza maturata in un'azienda strutturata e mettersi in proprio. L'esperienza pluriennale e la professionalità che l'intervistato ha acquisito da dipendente presso un'azienda multinazionale, sono sfociate nella consapevolezza di possedere tutti i mezzi a disposizione per competere sul mercato e in modo indipendente, avviando una nuova impresa di consulenza.

**CONSUL.M.1:** Nel gennaio 2003, dopo 12 anni passati in azienda come responsabile della qualità, ho deciso di intraprendere una mia attività, quindi ho aperto una società propria: uno studio di consulenza che inizialmente si è occupato di qualità e poi via via ha cercato di differenziare in qualche modo i servizi e quindi è nato il discorso dell'ambiente ... è stato un passo abbastanza naturale quello di provare a fare qualcosa per conto mio. Avendo delle basi molto forti, create proprio in quest'azienda ... Uno dei suggerimenti che cerco sempre di dare nel limite del possibile è proprio quello di cominciare con delle imprese per poi decidere di fare il passo [successivo].

### **3.3 IL PERCORSO EDUCATIVO E DI FORMAZIONE E LE ESPERIENZE DI LAVORO**

Un dato significativo che emerge dall'analisi delle risposte, è la parziale influenza del percorso di studi – soprattutto se si tratta di studi universitari – sullo sviluppo dell'idea imprenditoriale. A detta degli intervistati, i corsi di laurea sono infatti utili principalmente nello sviluppo di una “forma mentis” e come stimolo all'attitudine imprenditoriale e adatta al “problem-solving”. I corsi formativi ovvero professionalizzanti e con contenuti pratici offerti da enti di formazione o dalle associazioni di categoria, risultano essere spesso i più utili nell'avvio dell'attività imprenditoriale, nonché nel fornire competenze per migliorare la propria attività imprenditoriale. Inoltre le

esperienze lavorative maturate prima di avviare l'impresa sono ritenute essenziali in quanto permettono di cogliere le diverse sfumature del ramo imprenditoriale successivamente intrapreso e, in generale, per meglio capire il mondo del lavoro.

Un'imprenditrice ha sottolineato i benefici derivati da esperienze di vario tipo seguendo i corsi formativi di vario genere presso la categoria di associazione a cui appartiene, la Confcommercio, ai quali va aggiunta l'esperienza universitaria per l'acquisizione di competenze linguistiche nonché un periodo di lavoro dipendente nel settore fieristico.

**COMM.F.1:** *Negli anni ho seguito corsi di vario tipo, dal marketing ai corsi di allestimento vetrine, per esempio. Li ho fatti tutti tramite Confcommercio, in un modo o nell'altro li hanno sempre proposti loro ... materie inerenti al mio settore ma anche altre un po' più ampie, sul commercio in genere; su tutto corsi di lingue che ho studiato al liceo, all'università, però dopo ogni tanto anche quello è utile riprendere proprio perché sennò ci si dimentica. Poi ho fatto esperienze formative, per esempio sono andata a fare diverse volte fiere, del settore in questo caso ... un ambiente con cui magari si lavora e che nel periodo di fiera hanno bisogno di personale eccetera e più volte sono andata come dipendente a fare fiera anche per vedere ... l'altro aspetto, no?*

Anche le esperienze lavorative e formative effettuate all'interno di aziende strutturate di dimensioni medio-grandi risultano utili alla crescita personale. Le competenze maturate presso i datori di lavoro vengono inoltre considerate vantaggiose e fungono da stimolo nell'avvio e nell'organizzazione della nuova impresa oppure nel lavoro autonomo. Un imprenditore si ritiene ad esempio fortunato per aver avuto la possibilità di sfruttare le opportunità formative accordate da una multinazionale presso la quale aveva lavorato in precedenza:

**CONSUL.M.1:** *Premesso che non sono laureato, sono diplomato in telecomunicazione per cui ho un diploma tecnico, e questo sicuramente mi ha aiutato nella scelta quindi nel fatto che io a vent'anni andassi in un'azienda manifatturiera. Dopodiché la mia fortuna è appunto, torno a dire, il discorso della multinazionale che mi ha permesso di fare tutta una serie di corsi molto importanti ... e quindi acquisire esperienza. Effettivamente la mia fortuna è stata la multinazionale, che mi ha permesso di fare questi corsi, non è così frequente. Le aziende medio-piccole non hanno tutto questo tempo da dedicare alla formazione. Per cui ... certamente sono stato fortunato da questo punto di vista.*

Viceversa i corsi universitari sono solo parzialmente rilevanti nell'avvio di una attività imprenditoriale. Nell'avvio delle imprese risultano essere importanti dei corsi di economia eventualmente presenti nei curricula di tipo tecnico. Le competenze linguistiche, ottenute attraverso i percorsi universitari, risultano invece particolarmente spendibili nel settore lavorativo ed in molti rami imprenditoriali. Inoltre un valore aggiunto per gli imprenditori è dato dall'ambiente universitario, in cui risulta più facile stringere amicizie e conoscere giovani con cui progettare l'avvio di piccole imprese.

**SERV.M.3:** *Alcune cose mi sono state utili. Io ho studiato ingegneria. Non ho applicato praticamente nulla a dir la verità di quello che ho studiato. All'interno di alcuni esami delle informazioni interessanti c'erano e le ho applicate, però la mia vocazione è sempre stata più di natura commerciale, mi sono sempre rapportato più coi clienti che con l'aspetto tecnico del lavoro. È stato senz'altro un ambiente stimolante per il confronto. Alcune idee sono comunque nate all'interno del mondo universitario. Anche con altri colleghi che sono entrati a far parte dell'impresa ci siamo conosciuti all'interno dell'università. Questo senz'altro. Però il piano di studi in sé no, ... non particolarmente. Più l'esame di economia, che all'interno di ingegneria è proprio marginale.*

Un imprenditore ha sottolineato la diffusa necessità di adeguare il proprio percorso di studi alle esigenze del mercato e alle opportunità nel mondo del lavoro. Emerge pertanto la consapevolezza di un certo "gap" tra l'offerta formativa e le competenze che si possono maturare all'università da un lato, e, dall'altro lato, le competenze richieste sul mercato e dai datori di lavoro che hanno bisogno di assumere nuovo personale. Conseguentemente la ricerca

di una prima occupazione dopo gli studi comporta anche la necessità di adeguarsi ai bisogni del mondo del lavoro al di là del percorso educativo.

**CONSUL.M.3:** *Nella nostra impresa abbiamo due diplomati in scienze della comunicazione, una traduttrice, ed un ingegnere. Per quanto mi riguarda, sono specializzato sia in psicologia che nel ramo dell'informatica. I nostri percorsi non sono del tutto attinenti al nostro mestiere. Eppure mi sembra che sia proprio questa la novità verso cui ci spinge il mercato: tranne nel caso in cui uno voglia essere un avvocato o operare a livello specialistico, oggi si tende a scegliere un'università, una facoltà, per poi adeguarsi alle richieste di lavoro, anche in ambiti di versi da quelli del proprio percorso di laurea.*

Il problema dell'inadeguatezza dei percorsi di studio e formativi rispetto alle esigenze del mercato lavorativo sono rimarcati anche nella seguente citazione, seppure venga nuovamente sottolineata l'importanza della struttura mentale acquisita:

**SERV.M.5:** *I corsi di studio, che questi siano superiori piuttosto che universitari o anche master, non sono adeguati a quello che poi è il mondo del lavoro. O non sono adeguati o sono incompleti. Come struttura mentale sono un'ottima partenza ... i cinque anni di formazione che ho fatto mi hanno messo nella condizione di imparare come procedere. Procedere proprio a livello attivo, a livello fisico. Tutto il resto invece l'ho imparato, appunto, lavorando di giorno e studiando dal pomeriggio alla sera, e avanti...*

### **3.4 LE OPPORTUNITÀ E IL SUPPORTO DI TIPO INFORMATIVO, CONSULENZIALE, FINANZIARIO E TECNICO DA PARTE DEI SOGGETTI OPERANTI SUL TERRITORIO**

Per alcuni imprenditori intervistati, i supporti più preziosi per l'avvio dell'impresa forniti dai soggetti operanti sul territorio sono stati di tipo informativo e nel ramo della formazione. Da questo punto di vista, i contatti con le categorie di associazione – come ad esempio la Confcommercio – e le relazioni instaurate con quest'ultime risultano particolarmente vantaggiosi in quanto facilitano il reperimento delle informazioni utili per l'avvio e il successivo sviluppo d'impresa. Alla domanda se l'interlocutore avesse beneficiato di qualche supporto consulenziale, finanziario o localizzativo, un intervistato ha risposto come segue:

**SERV.M.6:** *Sì, sicuramente: supporti di formazione e di informazione finanziaria ... i crediti ce li siamo cercati da soli, però ... formazione e informazione sicuramente sì. L'associazione di categoria, Confcommercio per tutto quello ... perché vengo da là quindi ... era abbastanza facile avere aiuto da quelle persone.*

Un imprenditore ha tratto particolare beneficio dalla consulenza con il suo commercialista, in quanto mancavano informazioni relative ai supporti offerti dalle associazioni di categoria o dalle Camere di Commercio che sarebbero però state utili per evitare determinati errori. Egli valuta dunque positivamente l'operato dei singoli commercialisti ovvero degli studi di consulenza commerciale, ribadendo tuttavia la necessità, a suo parere, di nuove figure in grado di offrire consulenza alle imprese per una migliore gestione e per lo sviluppo delle strategie d'impresa.

**SERV.M.3:** *Sì, presso lo studio commercialista nostro sì. Tutto il resto no. Anche perché io non conoscevo assolutamente l'esistenza né di associazioni di categoria, la Camera di Commercio non mi era assolutamente chiaro che cosa fosse né a cosa servisse, quindi non mi ero mai rivolto a queste strutture per avere delle informazioni ... Se quella volta avessi saputo che potevo chiedere certe cose a qualcuno senz'altro avrei evitato certi errori. Infatti il commercialista ha come funzione quella di accompagnare l'impresa nella gestione dei conti, pochissimo nella strategia – sono altre le figure professionali forse che fanno quello ... Quindi da lui avevamo tutte le impostazioni tecniche di come fare la gestione d'azienda.*

*Ma se le nostre scelte imprenditoriali fossero corrette o meno, quello nessuno ce l'ha mai saputo dire se non il tempo.*

Altri interlocutori hanno riscontrato scarso supporto da parte delle istituzioni e hanno riferito di essersi trovati di fronte a dei vincoli burocratici, anche in parte legati alla mancanza di informazioni, superati solamente grazie all'impegno dei familiari. Come dimostra l'esempio riportato sotto, un'imprenditrice ha dovuto rivolgersi all'avvocato di famiglia per superare gli ostacoli che si sono presentati. Anche in questo caso emerge dunque da una parte la famiglia (oppure i rapporti familiari in senso lato) come fattore importante per l'avvio dell'impresa; dall'altra viene evidenziata una scarsa sinergia reale tra il giovane imprenditore che avvia un'impresa in proprio e le istituzioni, verso le quali l'intervistata nutre delle aspettative di supporto.

**SERV.F.1:** *No, assolutamente, nessun tipo di supporto ... nessun tipo di aiuto, anzi, tutt'altro, quasi il contrario. Nel senso che mi son trovata ad avere notevoli difficoltà a riuscire a reperire le informazioni, a reperire quello che poteva essere ... le figure che potevano indirizzarmi alla corretta gestione, alla corretta apertura dell'impresa, dell'attività. L'unica fortuna che ho avuto era di avere un avvocato di famiglia che mi ha sostenuto in questo percorso e che quindi è riuscito nel limite del possibile ... a tamponare ... diciamo le problematiche, ma a livello di istituzioni ... Profondamente delusa da questo. E lo sono tutt'ora. Non vedo che ci sia quella sinergia di cui tanto ci si vanta, di avere instaurato il supporto degli imprenditori ma non solo di noi giovani imprenditori, degli imprenditori in generale.*

Dall'analisi dell'esperienza di un altro caso imprenditoriale emerge invece una scarsa o nulla presenza di aspettative dell'interlocutore verso le istituzioni riguardo ad un eventuale supporto all'avvio di un'impresa giovanile; l'imprenditore preso in considerazione proviene però da una precedente esperienza lavorativa come dipendente con competenze già acquisite in materia.

**CONSUL.M.3:** *Ho già delle esperienze di lavoro alle spalle, conoscevo la realtà in cui avrei operato, e sapevo dove andare a cercare le informazioni che mi servivano. Concretamente, non ho avuto grosse difficoltà. Per il resto, se mi fossi aspettato un aiuto o dei supporti dal territorio, potrei dire più no che sì ... quando si dà l'avvio ad una impresa, tutto si basa sulle tue competenze ... non puoi aspettare degli aiuti per grazia ricevuta. Bisogna tenere duro e andare avanti con coraggio.*

Infine per quanto riguarda i supporti a livello finanziario e di contributi, questi risultano scarsi in base alle testimonianze degli imprenditori che hanno partecipato all'indagine. Inoltre essi vengono erogati con tempi lunghi, spesso inadeguati. Si ribadisce invece la necessità di ricevere il supporto finanziario nella fase di start-up<sup>2</sup>. Come dichiara uno degli imprenditori intervistati:

**CONSUL.M.2:** *A livello di aiuti abbiamo ricevuto il finanziamento per l'avvio di nuove imprese dalla Provincia, 5000 euro – mi sembra che ce li hanno dati tardi, ma ce li hanno dati ... Il contributo è arrivato un anno e mezzo dopo l'avvio, quindi ormai l'azienda poteva morire dieci volte se aspettavamo di avere i soldi per l'avvio dalla Provincia, ma vabbeh ... come si dice, siamo ancora qua, quindi sono stati buoni anche quelli. Però devo dire che questa è una politica sbagliata, detta proprio ... vuoi dare i contributi e chiamarli avvio di nuove imprese, li devi dare all'avvio della nuova impresa, non li puoi dare un anno e mezzo dopo, anche perché la maggior parte delle start-up muoiono entro il primo anno, per cui tu non puoi dire ... te li do un anno e mezzo dopo. Diciamo che la velocità di erogazione dei contributi dev'essere rivista.*

---

<sup>2</sup> Lo start-up è la fase in cui si avvia un'impresa: solitamente, si tratta di imprese neo costituite, che sono in fase di strutturazione e con processi organizzativi in corso.

### 3.5 IL RAPPORTO CON LE BANCHE E GLI ISTITUTI FINANZIARI

Tra gli intervistati si delineano due tipologie di imprenditori: coloro che hanno avuto bisogno di un credito iniziale per poter avviare l'impresa e coloro che hanno invece effettuato l'avvio con capitale proprio, richiedendo talvolta un finanziamento iniziale di importi minimi per agevolare l'avvio stesso. In entrambi i casi la maggior parte degli intervistati ha lamentato una forte chiusura degli intermediari finanziari nei confronti dell'imprenditorialità giovanile e una scarsa attenzione nei loro confronti. Non di rado si è trattato di una vera e propria diffidenza da parte degli istituti di credito verso le loro imprese, la natura dell'impresa e il piano di sviluppo della stessa. Paradossalmente, sembra esserci un forte distacco tra gli intermediari finanziari da un lato, e il settore delle imprese dall'altro, soprattutto se si tratta di imprese nella fase dello "start-up". Il rapporto con le banche e gli istituti di credito è descritto dagli imprenditori come "difficile" e "drammatico". Emerge invece anche in questo caso un ruolo positivo di supporto da parte della propria associazione di categoria<sup>3</sup>.

**SERV.M.6:** *Drammatico. Nel senso che ... sì, diciamo che abbiamo avuto parecchie difficoltà, pur avendo un progetto molto concreto, molto serio: parliamo di negozi al dettaglio per cui ... però assolutamente difficoltoso. Per dire, rischiavano qualche volta di metterci un pochino i bastoni fra le ruote. Grazie anche all'aiuto di persone del mondo associativo siamo riusciti ad arrivare all'obiettivo, però sì ... non grande apertura, certo. Ma credo non dovuta a noi, insomma, al nostro progetto, ma proprio al tipo di impostazione che avevano in quel momento [gli istituti di credito] e che forse hanno ancora. Una sorta di paura proprio di avere a che fare con le aziende.*

"Ragazzi, non siamo a Palo Alto"<sup>4</sup>. Con questa frase, tanto tagliente quanto efficace per la comprensione delle difficoltà a cui possono andare incontro gli imprenditori in certi settori commerciali, è stato negato un iniziale supporto finanziario ad un gruppo di giovani imprenditori da parte degli istituti di credito.

**SERV.M.7:** *Ragazzi, non siamo a Palo Alto. Eravamo molto giovani, e gli istituti di credito non ci hanno garantito la loro fiducia nel nostro progetto. Pertanto, nella fase di avvio non ci hanno concesso i finanziamenti necessari. Il prestito ci è stato negato perfino da una banca di credito cooperativo che culturalmente ci è molto vicina.*

La sfiducia tuttavia sembra essere reciproca. Infatti, come testimoniano le risposte date da alcuni imprenditori intervistati, essi sono piuttosto diffidenti verso gli istituti di credito, in particolare verso le strategie intraprese nel concedere fidejussioni e linee di credito. In altre parole, essi preferiscono "camminare con le proprie gambe", facendo affidamento sul proprio capitale.

**CONSUL.M.2:** *Mai avuto a che fare con banche e spero di non avere mai a che fare con banche, non abbiamo mai fatto fidejussioni, adesso abbiamo vinto un altro bando abbastanza grosso. Non abbiamo preso l'anticipo proprio perché andava fatta una fideiussione e non ha senso, alla fine ... se riusciamo a farcela con le nostre gambe è meglio.*

**CONSUL.M.3:** *Non abbiamo linee di credito, operiamo esclusivamente con capitale proprio.*

---

<sup>3</sup> Ad esempio, alcuni interlocutori hanno sottolineato l'importante ruolo di Confidi – il consorzio di garanzia collettiva dei fidi – nell'offrire le garanzie e co-garanzie per l'accesso al credito come anche per la consulenza nelle forme di finanziamento più adeguate.

<sup>4</sup> Palo Alto è una città americana – nello stato federato della California – nota per la grande densità delle compagnie tecnologiche e operanti nel settore dell'informatica. In questa città hanno aperto la loro attività e hanno tutt'ora sede importanti aziende come Amazon.com, Facebook, Hewlett-Packard e molte altre. Palo Alto è ritenuta il centro economico della Silicon Valley, e gode di una notevole presenza di venture capital, cioè fondi per l'avvio di nuove imprese in settori ad alto potenziale di sviluppo.

Il quadro si complica ulteriormente quando a richiedere i finanziamenti sono le imprese che operano nei servizi: nella maggior parte dei casi queste possono offrire solamente delle garanzie intangibili ed immateriali, che non sempre vengono apprezzate in modo idoneo dagli istituti finanziari nonostante un piano di sviluppo promettente. In questo caso l'intervistato ha riscontrato maggiore apertura presso un istituto bancario anch'esso più giovane che però ha comunque concesso degli importi minimi. Un imprenditore sostiene quanto segue:

**CONSUL.M.1:** *Le banche non ti danno credito, assolutamente, e quindi la possibilità [di sviluppo] pur avendo magari creato un business plan che io lo reputo adeguato, con una crescita che poi effettivamente si è dimostrata tale, ho avuto diverse chiusure da parte di banche, con l'idea proprio che ... non avendo niente di fisico non potevano darmi nessun tipo di finanziamento. Questo è un problema, perché ripeto, io non vendo prosciutti, ma vendo un servizio, e il servizio non è fisico, non necessariamente fisico, per cui non ho niente da dare fra virgolette in cambio all'istituto di credito. Sicuramente Confcommercio da questo punto di vista aiuta. Quindi cerca di coinvolgere le banche, gli istituti di credito, anche per supportare questo. Però in verità non è stato sufficiente, quindi poi per fortuna ho trovato una banca che è un po' più giovane o comunque che ha creduto un po' di più nel progetto e quindi ... mi ha tra virgolette finanziato; ma attenzione: parliamo di importi minimi, che servono per lo start-up dell'impresa.*

Dall'altro lato, per ottenere dei finanziamenti può essere di grande aiuto la storia dell'impresa, per quanto recente questa possa essere. Da questo punto di vista essere giovani è penalizzante. Mentre un giovane imprenditore alle prime esperienze imprenditoriali si troverà davanti a molte porte chiuse nella richiesta di ottenere un credito, le cose potranno volgere in meglio già dopo i primi anni di attività. Come sostengono due imprenditori intervistati, nell'erogare crediti alle piccole imprese, le banche sembrano basare le proprie scelte non tanto sulla valutazione della proposta imprenditoriale e delle idee che costituiscono la base del progetto, bensì prendendo in considerazione la durata del rapporto con gli interlocutori, che spesso migliora arricchendo così l'attività imprenditoriale nel tempo.

**SERV.M.1:** *Soprattutto dal punto di vista degli istituti di credito, il fatto di essere giovane è una penalizzazione ... Per le garanzie, banalmente. Perché essendo giovani non ci sono garanzie. Se non dovendo andarle a cercare in altri ambiti e quindi sicuramente è più problematico, ecco. Sicuramente il discorso dell'età è legato alle garanzie ... avendo alle spalle più esperienza, più storia, c'è più possibilità. La storia dell'azienda è una cosa che viene valutata dagli istituti di credito. Quindi ... già nel mio piccolo mi sono accorto della differenza tra aver appena iniziato e già dopo un anno, un anno e mezzo di attività, le cose cambiano.*

**SERV.M.5:** *Abbiamo una banca d'appoggio, il rapporto chiaramente è stato costruito negli anni, per cui la fiducia che l'organo bancario ha nei nostri confronti è cresciuta nel tempo. Questo sicuramente è importante. La banca, ritengo, ... anche in maniera fisiologica ... credo abbia bisogno di un livello conoscitivo sempre più alto per poter dare crediti maggiori.*

L'aiuto della famiglia, o un precedente rapporto dell'istituto di credito con l'impresa familiare, sembra essere un fattore discriminante nel garantire o meno i finanziamenti alle imprese: avere dei rapporti con la banca attraverso i familiari e le attività commerciali della famiglia risulta cioè indubbiamente favorevole per ottenere il credito. In questi casi gli interlocutori hanno percepito, a differenza di coloro già sopraccitati, l'apertura e il supporto da parte dell'istituto di credito verso la propria idea imprenditoriale.

**COMM.F.1:** *È stato anche là un passaggio, un passaggio, ecco, probabilmente mi ha aiutato tanto avere un'attività di famiglia: in questo caso dà delle credenziali al proprio istituto bancario. Ti dà un trascorso e allora ... ecco, un'agevolazione al credito, o una qualunque cosa, si ha un minimo di credibilità. Mi dà tanto l'impressione che sia così.*

**COMM.F.2:** Posso dire che io partivo avvantaggiata dal fatto che comunque gli istituti di credito mi conoscevano come persona perché ho iniziato a lavorare a 16 anni. Dai 16 ai 31 anni ho lavorato con mia mamma nel suo negozio, noi abbiamo un istituto di credito, qua a Trieste, che ha sede a Opicina che è una banca di credito cooperativo, che vede di buon occhio le nuove idee imprenditoriali – se sono valide ma soprattutto se conosce gli interlocutori; quindi, da questo punto di vista, io sicuramente sono stata avvantaggiata.

**SERV.M.2:** Affacciandomi oggi a questa realtà ... si trovo porte aperte ma forse sono date dal fatto che c'è una storia alle spalle della mia famiglia. E quindi ... vedono che c'è continuità nel progetto, nel tutto ideato dai miei avi. E quindi, sì, non trovo difficoltà. Certo, se andassi lì a chiedere 1 milione di euro, forse mi direbbero: però, vediamo...

## 4 LA FASE ATTUALE DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE

### 4.1 I PRIMI ANNI DELL'ATTIVITÀ INTRAPRESA

Alla domanda su come siano stati i primi anni dell'attività imprenditoriale, nessuno tra gli intervistati ha espresso rammarico per aver intrapreso questa strada. Seppure l'attività imprenditoriale richieda molto tempo e spesso limiti il tempo libero della persona che avvia l'impresa, tutti rifarebbero la stessa scelta; magari con qualche errore in meno dovuto all'inesperienza iniziale.

### 4.2 IL RAPPORTO CON IL CLIENTE

Il concetto di cliente è fondamentale in un'economia di mercato. Ogni attività imprenditoriale è legata alle preferenze del mercato e alle esigenze dei "customers", ovvero dei clienti. Nell'esaminare il rapporto degli imprenditori con i clienti nel mercato dei beni e dei servizi, è opportuno sottolineare la difficoltà nel tracciare un cliente "tipico".

In alcuni casi gli imprenditori intervistati pongono particolare attenzione nel distinguere diverse tipologie di clienti. Nel settore alberghiero, ad esempio, i clienti vengono spesso suddivisi in base alla loro provenienza: ci sono i clienti italiani da un lato, e quelli provenienti dall'estero dall'altro, con diverse attitudini e caratteristiche comportamentali. Dalle interviste risulta una preferenza per i clienti provenienti dall'estero in quanto tendono ad essere più rispettosi e in grado di apprezzare meglio la qualità del servizio offerto, rapportandolo al prezzo. Per citare un albergatore triestino intervistato:

**SERV.M.2:** Penso che ci sono due tipi di clienti. Esiste il cliente italiano, esiste il cliente straniero. Il cliente rispettoso e non. Non voglio fare di tutta un'erba un fascio. Però lo straniero è più rispettoso: lo straniero dice grazie, lo straniero si accontenta, lo straniero è felice, non gli importa tanto che il parcheggio macchina non abbia 1 metro a destra e 1 metro a sinistra; ma è contento di essere a Duino, di aver visto il castello, di avere una giornata di sole. L'italiano è più comodo. E

*quindi, ha bisogno di un parcheggio con un metro e mezzo a destra e a sinistra, e tanti altri accorgimenti. Lo riscontro molto su un livello di servizio. Bisogna vedere alla base perché hai scelto un certo tipo di servizio, forse dato da un determinato prezzo, e quindi una determinata aspettativa. Non puoi avere il bed-and-breakfast da 10 Euro e aspettarti il servizio che ha il 7 stelle di Dubai. Quindi, ecco, l'italiano è un po' così: vuole pagar niente e vincere su tutto.*

Sulle diverse tipologie di cliente nel settore del turismo si è soffermato un secondo albergatore intervistato. Distinguendo i clienti che comunicano in modo personale e diretto con l'albergatore da un lato, e dall'altro lato quelli che invece adoperano degli intermediari (agenzie turistiche) per procurarsi un alloggio in albergo, l'intervistato tende a sottolineare le similitudini che accomunano queste due tipologie di clienti piuttosto che le differenze.

**SERV.M.4:** *Ci sono due tipologie di clienti: il cliente col quale ti vedi faccia a faccia, reale, quello che arriva in albergo ed è il cliente finale. Dopo ci sono anche i clienti meno tangibili che sono tutto il discorso delle agenzie che sono solamente contatti telefonici. Quelli sono altrettanto importanti, fondamentali. Dal momento in cui ho iniziato l'attività fino ad oggi non è cambiato granché. Nel senso che la gente si comporta sempre nella stessa maniera. È distinta, comunque ha dei comportamenti macro molto, molto simili diciamo nelle loro due sfere d'appartenenza.*

Non riuscendo a tracciare un cliente tipico, per molti imprenditori che operano anche in rami diversi da quello alberghiero diventa perciò essenziale il fattore umano nell'ambito della propria attività e – dunque – dei rapporti imprenditoriali con altre aziende. Se fino a qualche anno fa i rapporti erano finalizzati principalmente al business, oggi devono essere necessariamente accompagnati da un'ottica di condivisione, e da una solida intesa con il cliente rappresentato da un'altra impresa. Da questo punto di vista, la vita personale e quella professionale spesso si incontrano sullo stesso piano.

**CONSUL.M.3:** *Non esiste un nostro cliente tipico. Ogni cliente ha le proprie esigenze, per cui dobbiamo trovare delle strategie per andargli incontro. Un fattore che ci accomuna con le aziende con cui operiamo è la volontà di trovare un'intesa comune, nell'ottica di crescere insieme. Col passare degli anni mi accorgo dell'importanza del fattore umano: un tempo la parola chiave era il business. Oggi è importante il rapporto che si riesce ad instaurare, la vita privata e quella lavorativa si incontrano, ed ecco che la qualità del rapporto diventa fondamentale.*

Nel rapporto quotidiano con i clienti, una garanzia per il successo è rappresentata dal saper trasmettere tranquillità e fiducia a chi compra ovvero a chi usufruisce dei servizi offerti. Ciò rende l'impresa maggiormente competitiva sul mercato anche in relazione a quelle attività imprenditoriali che riescono a praticare prezzi più convenienti. In questo caso risulta vincente il passaparola tra i clienti.

**SERV.M.6:** *Nel nostro settore è sempre molto importante la competenza, la passione e anche la volontà di aiutare. Lavoriamo in un settore molto specifico, per cui serve competenza, serve anche trasmettere una certa tranquillità a chi compra, e dall'altra parte combattiamo per certe cose... massima apertura nei confronti del cliente, il che non è sempre facile, però ... dobbiamo gestircelo bene, perché su quello possiamo fare la differenza rispetto ai nostri competitor; dall'altra parte, dalla parte dei prodotti, non possiamo competere con chi riesce a comprare grandi volumi e pratica prezzi più bassi dei nostri. Per cui, la differenza la fa solo il rapporto con il cliente. La cosa che ci contraddistingue, ma questo credo che valga per tutti i medio-piccoli, è il rapporto con il cliente e poi di conseguenza il passaparola fra i clienti.*

Un'imprenditrice intervistata evidenzia le differenze tra le tipologie di clientela di una volta, con le quali interloquiva suo padre, suo predecessore nella gestione dell'attività familiare, e quelle attuali che si presentano molto più consapevoli e preparate nelle scelte d'acquisto.

**COMM.F.1:** *Maggior selettività e consapevolezza dei clienti stessi – i clienti [sono] sempre più preparati sui prodotti ... è una cosa che riscontro quando osservo mio papà con i suoi clienti ... lo ho di fronte persone che entrano nel negozio sapendo già cosa vogliono, conoscendo l'argomento, sono preparate, e quindi sicuramente bisogna porsi in una maniera diversa rispetto a quello che poteva essere il venditore tradizionale di venti, trent'anni fa ... [un tempo] ci si dava del tu, era un rapporto di fiducia – nel caso nostro in particolar modo, ma penso un po' per tutti i tipi di negozio di commercio: si aveva sempre una persona di riferimento, no? Adesso è molto più ampia l'offerta, di conseguenza le persone cercano altre cose, la fiducia è sicuramente importante ma è importante anche altro ... [i clienti] vogliono conoscere, tante cose sanno già, e allora cercano conferme. Bisogna porsi sicuramente in una maniera diversa rispetto a quello che poteva essere un discorso di commercio tradizionale.*

Trovare col tempo clienti più esigenti e meglio strutturati è considerato favorevolmente dagli stessi imprenditori intervistati, in quanto risulta essere per loro un importante stimolo nell'offrire servizi di qualità. Inoltre instaurare rapporti professionali con clienti più esigenti e attenti alla qualità dei servizi può essere in sé un indicatore attendibile della qualità dei servizi forniti e del proprio operato.

**SERV.M.7:** *Verso i nostri clienti siamo molto più professionali rispetto a quattro anni fa. In passato non avevamo clienti esigenti dal punto di vista della professionalità. Oggigiorno abbiamo dei clienti ben più esigenti, e per fortuna riusciamo a soddisfarli con servizi di qualità.*

Essere al passo coi tempi, possibilmente all'avanguardia, spesso implica l'opportunità di fidelizzare i clienti. Ciò significa porre la soddisfazione del cliente al primo posto. Un modo concreto per fidelizzare il cliente è quello di saper gestire gli imprevisti in modo efficace. Si tratta quindi di un approccio basato sulla condivisione dei successi e delle problematiche che possono manifestarsi in qualsiasi attività imprenditoriale.

**CONSUL.M.1:** *Credo molto nel concetto del cliente. Parto da un presupposto. Il cliente non ha sempre ragione, il cliente arriva per primo: è un aspetto un po' diverso dal concetto del cliente che ha sempre ragione. Partendo da questo presupposto c'è sempre stato grande feeling con i clienti, e questo è positivo, assolutamente. Però ripeto, alla base di tutto c'è la soddisfazione, perché poi ci può essere tutto il feeling che si vuole ma per mantenere un'attività bisogna che il cliente sia soddisfatto e che comunque continui a cercarti anche quando l'attività commerciale è finita. Per fare questo bisogna essere sempre all'avanguardia, in termini proprio di ... di conoscenze e di fatto cercare di incontrare sempre quelli che sono i requisiti del cliente. Normalmente, nell'ambito della consulenza e se vogliamo della certificazione di qualità [la richiesta da parte del cliente] arriva sempre il giorno prima della verifica ispettiva; è normale che questo succeda, però bisogna essere comunque sempre attenti, non nascondo che ho fatto anche le notti, con il cliente ovviamente non da solo. Questo è l'unico modo per fidelizzare il cliente, perché non dobbiamo aspettarci che il cliente sia così ben pianificato da pianificare anche la tua attività. Per cui ci può essere anche l'imprevisto, e più si riesce a gestire l'imprevisto, soddisfacendo il cliente, più è probabile che il cliente sia fidelizzato. Il cliente ha un ruolo principale nel business. Non è solo per il concetto del "ci paga", perché ripeto, non è solo una questione puramente economica, è anche un discorso di condivisione.*

### **4.3 LA VISIONE DEL MERCATO**

Gli imprenditori intervistati possono essere raggruppati in due macro-categorie in base alla concorrenza del mercato in cui operano. Il mercato è molto concorrenziale e dinamico in certi settori, ma statico in altri. È un mercato in forte evoluzione per i settori che riguardano i servizi e la consulenza informatica, nonostante il fatto che in questo specifico settore si lamenti una

concorrenza talvolta sleale. Come notano alcuni imprenditori nel ramo informatico, un'eccessiva concorrenza può avere effetti negativi sulla qualità dei servizi: come ad esempio quando troppe persone si improvvisano esperte di consulenza informatica, snaturando in questo modo il mercato.

**CONSUL.M.2:** *Un mercato molto aperto e con moltissime possibilità, in quanto comunque tutti hanno bisogno ormai di sistemi informatici e cercano sempre qualcosa più all'avanguardia, il problema è che si vende tanto ... schifo, nel senso che c'è tanta gente che si improvvisa per 'ste cose.*

**CONSUL.M.1:** *Non è quello che mi aspettavo, sicuramente. È molto in evoluzione ... ma è anche molto particolare, c'è molta differenza fra zone, dimensioni di aziende, ci sono tantissimi fattori [che influenzano il mercato]. È vero che c'è tanta concorrenza, però ... a volte è una concorrenza negativa quella che c'è: in molti ambiti penso che la concorrenza sia qualcosa di positivo perché migliora i servizi, migliora il rapporto qualità-prezzo e tutta una serie di cose. Nel mio caso invece ogni tanto vedo che, siccome la concorrenza viene fatta da realtà diciamo non molto specifiche, abbassa un po' quella che è la qualità della concorrenza. Snaturando un po' ogni tanto anche il mercato. Trovo spesso in giro persone che fanno il mio mestiere e si lamentano di questa snaturalezza della concorrenza nell'ambito informatico, che è il mio settore<sup>5</sup>.*

Nei settori in cui la dinamicità del mercato è rapportata ad un'offerta molto vasta, saper gestire l'informazione ed essere costantemente informati diventa sempre più importante, anche nel rapporto con una tipologia di clientela sempre più preparata ed esigente.

**COMM.F.1:** *Oggi l'offerta è amplissima, il mercato ... bisogna stargli dietro e non è sempre così facile stargli dietro; perché come in tutti i settori, c'è un'offerta infinita, enorme e tu sei qua con 10 ore al giorno e magari non hai il tempo e la possibilità di informarti su tutto, sapere tutto ... allora anche probabilmente avere qualche volta l'onestà di dire non lo so, guardi, mi informo, vedo se, le faccio sapere, mettersi anche in questa posizione nei confronti di quel cliente che dicevo sa di che cosa stiamo parlando, non viene sprovveduto...*

Altri settori, come quello alberghiero e turistico, sono ritenuti ben più statici. La scarsa dinamicità imprenditoriale e una mentalità non sempre al passo coi tempi sembrano in qualche modo penalizzare Trieste rispetto ad altre città dal punto di vista dell'offerta turistica. Nello specifico un albergatore riscontra tempi troppo lunghi per l'avvio di imprese, ben più lunghi rispetto ad altre realtà italiane, oltreché scarsa dinamicità nei prezzi, fattore questo, che tende a limitare in modo sostanziale la concorrenza ed i benefici che ne risulterebbero per i consumatori finali.

**SERV.M.2:** *È statico in una maniera da 1800, ma non statico a livello di clienti, statico a livello di mentalità degli albergatori ... All'estero è diverso, il mondo funziona diversamente, il business soprattutto funziona diversamente. Qua esiste un prezzo statico, non esiste un prezzo dinamico ... certo, ci manca l'offerta, nel senso che se già ci paragoniamo a Milano senza andare troppo lontano, Milano c'ha l'apertura di un bar in un giorno, l'apertura della discoteca in un altro, l'apertura di un museo, l'apertura di un negozio ... A Trieste sappiamo quali sono i tempi ... però Trieste c'ha due prezzi. Il prezzo Barcolana che cercano di fregarti anche da Pepi, anche a te triestino ... e invece il prezzo normale, che è secondo me sempre e comunque alto. Sono della teoria meglio 100 a 10 che 10 a 100. Se fai un po' di studi di revenue management non è proprio così, non è giusto né 10 a 100 né 100 a 10, però, magari 80... invece di tenersi sui 12 ... o sui 20 ... mi terrei sugli 80 di clienti un po' più alti. Prezzo statico comunque, mentalità statica, mentalità obsoleta. Da rinnovare, da ringiovanire.*

---

<sup>5</sup> Nel leggere queste testimonianze e nell'affrontare il tema della concorrenza del mercato, sembra in questo caso opportuno riallacciarsi al pensiero di alcuni economisti classici – tra tutti Luigi Einaudi e Wilhelm Röpke – che già negli anni quaranta del secolo scorso sostenevano che la vera sostanza dell'economia di concorrenza non sta tanto nella concorrenza, quanto nei limiti e nei vincoli posti alla concorrenza.

Infine alcuni imprenditori, che hanno partecipato all'indagine, tendono – giustamente – a sottolineare le caratteristiche e la specificità del mercato triestino nel settore del turismo, cioè il fatto che è relativamente “assestante”: ciò richiede delle specifiche strategie di sviluppo, in particolare a livello di marketing del territorio a livello internazionale, come ad esempio verso il Giappone o gli Stati Uniti:

**SERV.F.1:** *Trieste è un po' assestante come mercato. Nel senso che ci sono strutture che lavorano molto con il business e ci sono strutture invece che lavorano parecchio con il leisure, con il turista vero e proprio. Noi siamo un caso un po' anomalo, nel senso che abbiamo parecchio business ma anche parecchio turismo. Prevalentemente da Austria e Germania, come ... diciamo fascia. Molto ma molto carente su tutto il resto dell'Europa e anche sul lungo raggio, nel senso che Stati Uniti, tutta la parte del Giappone ... sono paesi che non riusciamo a raggiungere a livello di marketing ... Potenziare l'offerta ma non solo a livello di singola struttura, per cui a livello di territorio, di provincia/regione, su questi settori si potrebbe ottenere un buon riscontro. È chiaro che bisogna creare un pacchetto che sia globale, non la singola struttura che si propone sul mercato, perché diventa ... un ago in un pagliaio, e vengono preferite altre destinazioni piuttosto che Trieste che nel suo può offrire tanto, perché ha parecchio da offrire. Bisogna trovare il modo di lavorare su quello che è la pubblicità, il marketing, in modo corretto.*

#### **4.4 LE STRATEGIE PER IL CONSOLIDAMENTO DEL BUSINESS E DELL'IDEA IMPRENDITORIALE**

Gli imprenditori intervistati concordano sul fatto che una buona conoscenza del settore in cui si opera e del territorio, unita tanto alle competenze acquisite nel tempo, quanto alla sincerità e all'onestà nel rapporto coi clienti, sono carte vincenti per il consolidamento e il successo imprenditoriale. Evidenziano inoltre la necessità di diversificare e settorializzare la propria attività come risposta alle esigenze del mercato in continua trasformazione.

Nel rapporto con il cliente risulta importante sviluppare la capacità di anticipare le richieste dei clienti, nonché fornire sempre una consulenza adeguata e professionale: questi due elementi sono determinanti, soprattutto nella fase fondamentale di preparazione alla vendita. La stessa imprenditrice sottolinea la necessità di fare perno sulle proprie caratteristiche, senza omologarsi, offrendo piuttosto un servizio personalizzato, in modo da soddisfare le esigenze dei clienti nel miglior modo possibile.

**COMM.F.1:** *Professionalità e competenza ecco, cercare di avere sempre le risposte a quelle che possono essere le domande ... un gioiello non è una cosa che si compra tutti i giorni, mi capita di passare anche mezz'ora con dei clienti che vengono ad informarsi, a chiedere, perché una cosa piuttosto che un'altra, perché questo costa così e non ... ma proprio a informarsi, e questo [esige] dare delle risposte ed essere una sorta di consulenza che prepara alla vendita. È sicuramente una cosa che paga. Questa può essere la chiave di volta di un'attività come la mia per esempio, tradizionale fra virgolette, un rapporto che non si trova nel negozio moderno di un centro commerciale piuttosto che di una catena, ecco per esempio, questa può essere sicuramente una differenza che io intendo consolidare ... Sto cercando di non omologarmi a tutta l'offerta che c'è in giro ma mantenere un distacco proprio per offrire questo servizio più personalizzato, non la vendita e basta, fine a se stessa ... coltivare la clientela, fare in modo che tornino, che diventino appunto clienti, ecco questo è sicuramente un insegnamento del vecchio modello di commercio che però, fatto con i metodi moderni, può portare sicuramente a dei buoni risultati ... per questo servono competenza, professionalità, serietà, onestà.*

Un'altra strategia indicata per il rafforzamento dell'attività imprenditoriale è il consolidamento delle risorse già esistenti – gli asset di cui si dispone, puntando ad essere al contempo

riconoscibili. Ciò riguarda soprattutto i punti vendita dei negozi al dettaglio. Per chi opera nel commercio al dettaglio, possedere negozi in punti con un alto afflusso di persone, in zone commerciali, oppure nelle zone centrali della città, risulta essere un grande vantaggio rispetto ai concorrenti, però questa tipologia di localizzazione comporta anche oneri maggiori, come ad esempio a livello di prezzi d'acquisto del locale. I momenti di crisi economica possono in questo senso rappresentare delle opportunità.

**COMM.F.2:** *È un continuo lavoro di ricerca di posizioni, è un continuo lavoro di seguire il cliente, di controllare come vanno i negozi e di vedere la crescita del proprio punto vendita. Non è assolutamente una cosa semplice, anche perché oggi come oggi pensare di spendere 350-400.000 euro per una posizione in centro per aprire una nuova attività ti lascia con un punto di domanda. Quindi ... direi che è il momento, almeno nel settore commerciale, di stare in stand-by, vedere come vanno le cose e poi magari ... fare altre attività o altre mosse. Quindi il consolidamento di quello che si ha, questa sicuramente è la strategia in questo momento, il consolidamento di quello che si ha. È anche vero che nei momenti di crisi si possono trovare delle buone occasioni e quindi stare in allerta e vedere se salta fuori qualcosa.*

Nel settore turistico, una strategia vincente è quella di puntare sull'ospitalità, sia sul lato personale sia su quello della struttura, tenendo sempre e comunque conto delle specificità del territorio. A detta di alcuni intervistati, bisogna cioè anticipare le esigenze e le richieste dei turisti, in modo da poterle soddisfare appieno. Non potendo accontentare tutti, un modo per migliorare l'offerta è quella di settorializzarsi, "targetizzarsi", cioè crearsi una nicchia di clienti con esigenze e caratteristiche simili. In questo modo l'offerta viene ottimizzata.

**SERV.M.4:** *Il turismo in questi anni è in continua evoluzione. Per restare al passo coi tempi, è necessario evolversi, si parla sia di persona – la persona che collabora, deve capire sempre di più le esigenze del turista o del settore turistico a cui si vuole approcciare. Quindi, deve capire l'esigenza delle famiglie, deve capire che tipo di esigenze può avere il business. Per cui, deve un attimino "targetizzarsi". È importante trovare il proprio target per riuscire ad accontentare tutti. Sarebbe bello, ma è un po' difficile. Bisogna evolversi non solo come persona, ma anche come struttura. Quindi, cercare di integrare i servizi insieme a dimensioni, ad esempio di una camera: renderla più tecnologica senza però, a mio modo di vedere, distaccarsi da quella che è la realtà del territorio. Tenere la camera in linea con il territorio. Quindi, diciamo, senza deprovincializzare la camera. Renderla consona al territorio nel quale si trova. Questa è una cosa che punterò a fare nel prossimo triennio. Per cui migliorare tutto l'aspetto dell' "one-to-one" a persona, e migliorare anche l'accoglienza dell'impresa in termini di immobile.*

La strategia della settorializzazione non si limita solo agli imprenditori che operano nel settore turistico ed alberghiero, ma si sta diffondendo anche in altri settori in cui gli stessi imprenditori hanno iniziato sempre più frequentemente ad associarsi per poter lavorare in sinergia, allo scopo di offrire servizi e consulenze composite – a 360 gradi. Ciò implica che il singolo imprenditore deve disporre di un sapere settorializzato e possedere delle competenze molto specifiche all'interno dello studio associato. In merito proponiamo qui di seguito la testimonianza di un imprenditore:

**SERV.M.5:** *Come studio associato ci stiamo sempre più settorializzando... Per cui [bisogna] limitare la propria fascia di competenza ad argomenti sempre più specifici, con un bagaglio culturale sempre più elevato in ambiti molto ristretti. Il grosso limite è che questo non ti permette di avere una visione completa di quella che è la materia. Ma è altrettanto vero che ti dà la possibilità, nell'ambito specifico, di essere molto più efficace ... per quanto riguarda la parte di strategia ... vedere di dare un qualcosa che in questo momento Trieste non ha e che invece è normale per tutte le altre città, cioè dare un servizio composito al cliente ... come dire, ci si troverà a parlare con professionisti diversi per materie diverse. È una cosa abbastanza nuova ... rientrare in professionalità sempre più specifiche ti mette anche nella condizione di avere già affrontato come bagaglio culturale tantissime*

*problematiche e probabilmente avrai anche trovato dei modi per risolvere. Avere una competenza specifica paga.*

Alcuni imprenditori intervistati notano l'importanza di stare al passo con le esigenze di un mercato in continua evoluzione, ovvero di trovare nuove nicchie di mercato attraverso la diversificazione del proprio business. Da questo punto di vista è più che mai opportuno seguire le novità del mercato, dotarsi di strumenti e di conoscenze utili a comprenderle, possibilmente anche anticiparle: di fatto, restare immobili in attesa non porta ad alcun risultato.

**SERV.M.3:** *In questo momento stiamo cercando nicchie di mercato che tirino di più. Non importa se sono coerenti o meno con quello che è il core business dell'azienda ... Adesso l'attenzione è capire che cosa vuole il mercato. Il mercato cambia idea in maniera velocissima. Da un semestre all'altro, sicuramente qualcosa può cambiare, perché il cliente a cui facevi affidamento o non esiste più – a noi è successo anche questo – o qualche cliente di colpo esplose e quindi ha una produzione molto grande e ha bisogno di te per cose nuove, diverse. Bisogna stare molto attenti a quello che succede intorno. Stare seduti ad aspettare non porta a nulla.*

Infine, risulta opportuno soffermarsi sull'importanza delle nuove tecnologie e del web. Queste novità stanno influenzando alcuni settori nel ramo della consulenza aziendale e del turismo: le imprese che sanno farsi spazio attraverso i nuovi media godono di maggiore visibilità sul mercato, il che è importante dal punto di vista della concorrenza. Su questi punti si sono soffermati tre interlocutori.

**CONSUL.M.1:** *Per arrivare [di] più al cliente, sfruttare sempre di più le novità tecnologiche, per cui ... da un sito internet, che già c'è ma non è così invitante, quindi renderlo più usufruibile dalle persone ... con molte informazioni, ma che non sia eccessivamente pesante. Perché sennò la gente guarda ma non legge, ... il messaggio non arriva. Quindi poche cose ma ... come dire, interessanti da leggere. Queste sono le cose sicuramente più importanti, quindi il discorso tecnologico ma anche il discorso di struttura.*

**SERV.M.4:** *Internet ti dà la possibilità di raggiungere le informazioni, toccarle con mano, nell'immediatezza ... è diventato un mercato molto trasparente. Internet ha azzerato ogni tipo di barriera, ogni tipo di filtro ... [per quanto riguarda le] aziende che operano nel turismo, nell'e-commerce turistico, le ha rese molto visibili. E sta sicuramente mettendo in difficoltà le aziende che non lavorano molto bene.*

**SERV.M.2:** *[Nell'ambito della mia] strategia, faccio offerte ... utilizzo internet, utilizzo i motori di ricerca, utilizzo i social network, utilizzo booking online, cioè sono al passo con i tempi ... il cliente non vuol perder tempo.*

## **4.5 LE RISORSE PER PROMUOVERE L'IMPRENDITORIALITÀ GIOVANILE**

Due sono le risorse principali di cui avrebbe bisogno il territorio per promuovere meglio l'imprenditorialità giovanile e per consentire un migliore sviluppo della cultura imprenditoriale in generale: (a) migliori infrastrutture e servizi di trasporto; (b) una promozione del territorio più efficace.

**SERV.F.1:** *La città, la provincia si venderebbe tranquillamente da sola, con una buona campagna, con una buona promozione. Non ci sarebbero grossi problemi di flusso. Successivamente, forse, si potrebbe vedere di implementare un po' quello che è il sistema dei trasporti. Ma non è neanche implementarlo, modificarlo, bensì renderlo più fruibile, più accessibile ... adesso come adesso è un po' lacunoso, farraginoso insomma.*

Infine, c'è una terza risorsa fondamentale per promuovere l'imprenditorialità giovanile e riguarda le risorse umane. In merito a quest'ultimo punto, gli imprenditori lamentano la difficoltà nel reperimento di profili con conoscenze specifiche, che in apparenza sembrano mancare sul mercato del lavoro. Sono richieste figure formate, con competenze mirate, ad esempio nel settore informatico e dei programmi informatici nonché quelle relative alla conoscenza delle lingue straniere oppure con doti di leadership per dare delle linee guida all'impresa, promuovendone la crescita. Alla base potrebbe però esserci un problema di mancata corrispondenza tra la domanda (profili richiesti) e l'offerta (persone con le conoscenze e/o competenze richieste). Si osservi anche come la ricerca di figure professionali già formate, con esperienze alle spalle e competenze consolidate, contrasta con l'importanza e il valore attribuiti all'esperienza sul campo, alla conoscenza gradualmente acquisita sul posto di lavoro, che molti degli stessi interlocutori hanno precedentemente messo in risalto<sup>6</sup>.

**SERV.M.7:** *Siamo alla ricerca di una figura manageriale che possa guidarci, offrendoci risposte a delle domande ben precise, sviluppando delle linee guida per la nostra impresa. Purtroppo né a Trieste né in Slovenia non l'abbiamo ancora trovata nonostante la nostra assidua ricerca. Penso che qui da noi, a Trieste, sia molto difficile trovare una simile figura, in quanto tendenzialmente tutti hanno dei punti di vista molto ristretti.*

**COMM.F.1:** *In questo preciso momento avrei bisogno di un aiuto ... umano, di una persona, che però per tutta una serie di motivi che non sto qua ad elencare è difficile da trovare ... un po' per il tipo di vendita in questo caso, un po' proprio perché dall'oggi al domani non ci si deve improvvisare, no non ci si può improvvisare; è difficile ... formare la persona, dovrei farlo io ovviamente ... trovare la persona giusta che possa essere una collaboratrice valida, o un collaboratore – penso sempre a una donna forse perché mi rapporto ... avendo lavorato con il papà adesso vorrei vedere qualcuno di più solidale vicino a me ... formare persone che poi dedicheranno la loro vita a questo ambiente.*

**CONSUL.M.2:** *Di informatici bravi. Cosa che è molto più difficile di un po' di anni fa. Diciamo che l'università è calata a livello di ... e la conosco molto bene, sono docente universitario a contratto, diciamo che [la qualità] sta crollando molto e noi abbiamo avuto degli stagisti, abbiamo avuto vari tipi di persone scelte anche con personale esperto in assunzioni; quindi hanno fatto i quiz, le cose, la psicologia e tutto, poi alla fine nonostante le cose scritte nel CV non se ne veniva fuori ... è difficile trovare persone motivate e che sappiano ... che abbiano fantasia ... Nel nostro caso basterebbero 2 o 3 informatici serialmente motivati a fare le cose: non ... devi spostare questo da qui a qui, loro lo spostano e han finito. Ma che mi dicono, guarda che forse se lo spostiamo così funziona meglio; caspita: mi hai dato un'idea in più. Perché bisogna crescere tutti, non è una questione di capo, padrone, e le persone che ci lavorano. Dev'essere una questione di, ci lavoro anch'io, dev'essere una questione proprio di collaborazione.*

**SERV.M.6:** *In questo momento, da un certo punto di vista, ci sarebbe il bisogno di formare i dipendenti ... credo i miei abbiano bisogno di una formazione diversa che può essere magari legata alle lingue straniere piuttosto che per qualcuno una parte anche informatica, per cui da quel punto di vista là dovremo lavorare nei prossimi mesi, anche perché per il lavoro che facciamo abbiamo molto contatto con i clienti, quindi ... ci serve sicuramente migliorare la conoscenza soprattutto dell'inglese, quello di base, poi se riusciamo anche ad ampliare comunque il numero [dei dipendenti]...*

Dall'altro lato, avere nuovo personale comporta dei problemi, soprattutto legati al fatto di poter offrire assunzioni a lungo termine, anche quando c'è una chiara volontà in questo senso da parte dell'imprenditore. La preoccupazione degli imprenditori intervistati è quella di assumere nuovo personale senza avere la certezza di poterlo mantenere nel tempo.

**CONSUL.M.1:** *Un collaboratore va pagato sempre, a prescindere se c'è, come dire, il business oppure no. E quindi bisogna fare molta attenzione, perché poi si*

---

<sup>6</sup> Si consiglia l'opportuno rinvio di tale quesito ad una futura, dettagliata disamina.

*creano delle illusioni che ... o si crea poi anche dei fastidi, perché giustamente uno che fa un lavoro si aspetta anche di essere giustamente retribuito.*

**SERV.M.2:** *Mi preoccupa il fatto di dovere prendere personale e avere l'incognita se dopo veramente lo puoi mantenere, lo puoi portare avanti o è una cosa che dovrai perdere ... perdere: cioè, dover lasciare [qualcuno] a casa.*

## 5 GUARDANDO AI GIOVANI

### 5.1 SUGGERIMENTI PER LA PROMOZIONE DELL'IMPRENDITORIA GIOVANILE NELLA PROVINCIA DI TRIESTE

Gran parte degli imprenditori ha evidenziato l'importanza di instaurare un rapporto tra scuola e imprese, allo scopo di promuovere meglio la cultura imprenditoriale tra i giovani (e i giovanissimi). L'obiettivo è infatti quello di diffondere un'adeguata conoscenza di base sia del mondo del lavoro sia delle diverse realtà imprenditoriali. Dare possibilmente sin dall'inizio le informazioni necessarie per raggiungere gradualmente una crescita personale e successivamente muovere i primi passi nel panorama imprenditoriale, al di là dell'estrazione familiare di tipo imprenditoriale o meno. Sarebbe opportuno inoltre che la scuola attivasse nuovi indirizzi scolastici di tipo commerciale, orientandosi anche verso una maggiore specializzazione.

**COMM.F.2:** *Per promuovere nuove imprese tra i giovani bisogna dar loro la cultura del lavoro e dell'impresa. La cultura del lavoro e dell'impresa secondo me si imparano a scuola, e una cosa che secondo me manca oggi come oggi è proprio la formazione ... io direi che manca la scuola, manca una scuola che secondo me dovrebbe essere come una volta ... una volta c'era la scuola commerciale ... secondo me manca questo, manca una sorta di specializzazione. Ormai la specializzazione non è richiesta in nessun settore e questo secondo me è grave.*

**SERV.M.3:** *La presenza nelle scuole: fondamentale. Quello è un asse dove si stanno muovendo un po' tutti e credo che sia l'unico punto, l'unico momento in cui si può intervenire nelle scelte [della persona]. Intervenire non vuol dire spingerla a fare una cosa o no, ma darle tutte le informazioni necessarie per considerare una o l'altra scelta: da quello che noi sappiamo, dalle nostre ricerche, sappiamo che l'estrazione della famiglia è fondamentale poi per la scelta della carriera imprenditoriale. Se non spostiamo [i giovani] verso questa scelta imprenditoriale il nostro territorio andrà piano piano a morire, perché non ha grandi imprese, non c'è più il pubblico, insomma ... piano piano si andrà a svilire dal punto di vista economico e anche da quello sociale.*

Tra gli intervistati un imprenditore ha sottolineato il fatto che una nuova cultura dello studio e del lavoro dovrebbe necessariamente coincidere con un settore finanziario più aperto alle nuove idee imprenditoriali a livello di concessione del credito. Se da un lato egli sostiene che:

**CONSUL.M.2:** *Il discorso non è tanto di come strutturare nuovi corsi di laurea per diventare imprenditori, ma si tratta più di cercare di riformare un po' tutto l'andamento dallo scolastico all'universitario, cioè tu non devi avere le cose in bocca, devi lavorare per ottenerle.*

Dall'altro lato lo stesso imprenditore afferma:

**CONSUL.M.2:** *Sovvenzioni subito, come fanno negli Stati Uniti: io vado in banca con un'idea la banca mi sovvenziona. Qua vengo in banca con un'idea e mi ridono*

*dietro, non va bene ... io e magari anche altre persone avrebbero fatto l'imprenditore prima se ... avessero [avuto] delle tutele ... più che tutele delle garanzie ... del tipo, discorso dei mutui, discorsi del genere, magari molte persone sono limitate nel fare gli imprenditori perché dicono ma caspita se non ho un lavoro a tempo indeterminato da dipendente vado a chiedere un mutuo in banca non te lo fanno. È sbagliato, in altri stati te lo fanno.*

## **5.2 ALCUNI CONSIGLI DEGLI IMPRENDITORI AI GIOVANI, FUTURI IMPRENDITORI**

Uno dei consigli di base per giovani che vorrebbero cimentarsi con il mondo imprenditoriale, soprattutto sul piano emotivo, è quello di “vivere” l'imprenditorialità in prima persona, rapportandosi a chi ha già un'esperienza alle spalle ed è in grado di dare loro dei consigli:

**SERV.M.1:** *Viverla. Cioè, è difficile per una persona che non la vive capire cosa vuol dire iniziare un'attività. L'imprenditore viene sempre associato al grande imprenditore, che è Illy, che può essere Pacorini, che sono i grandi, a livello cittadino. Però quella è solo una ... forse una minima parte, e allora se i giovani avessero la possibilità di capire che iniziare un'attività non è solo vedere quello, perché allora ... ok, tutti dicono sì non ce la farò mai, non arriverò mai a quel livello, e neanche non si inizia. Capire che c'è tanta strada in mezzo e quindi ... far loro conoscere cosa vuol dire aprire un'azienda mettendoli in contatto con quelle che sono le micro realtà tipiche della nostra zona.*

Inoltre, è ritenuto importante tentare senza avere paura di provare, e non abbattersi davanti agli ostacoli o davanti alle prime difficoltà:

**SERV.M.1 (continua):** *Non aver paura di provare. Fare impresa non vuol dire avere tanti soldi e mettere in piedi un capannone da 2000 metri quadri e quindi ... ci sono tanti livelli. Se c'è un'idea seguirla, sicuramente. E poi casomai andare a bussare a tutte le porte possibili e immaginabili per avere informazioni o anche condividere un'esperienza.*

**SERV.F.1:** *Non arenarsi, non abbattersi al primo ostacolo, cioè ... perseguire, persistere nella ricerca e nel raggiungere l'obiettivo prefissato. Magari sfruttando anche quelle che sono le associazioni di categoria o sennò gli stessi della Confcommercio ... Piano piano sia la camera di commercio che la Confcommercio stanno realizzando dei canali mirati alle imprese e a chi vuole intraprendere un'attività. Semplicemente bisogna avere la pazienza di trovare il canale giusto, quindi armarsi solo di tanta, tanta pazienza. Questa è l'unica cosa che posso dire.*

Chi avesse intenzione di avviare un'impresa, è opportuno che si avvalga sin dall'inizio di tutti gli strumenti necessari per concretizzare il suo progetto: tra tutti, un adeguato business plan<sup>7</sup>. Inoltre, è opportuno contattare subito le associazioni di categoria, che possono offrire un supporto concreto nella fase di avvio dell'impresa.

**CONSUL.M.1:** *Onestamente non perché ci faccio parte ma perché effettivamente vedo che ha un senso io dico un'associazione di categoria ... perché ci sono dei professionisti che aiutano, che portano il giovane o comunque il neoimprenditore a scegliere la giusta via. Per cui sicuramente appoggiarsi alla Confcommercio, all'associazione di categoria. Dopodiché, è chiaro, ci vuole anche un po' di ... tra virgolette coraggio. Però è un coraggio che dev'essere guidato. Nel senso che non deve essere un salto nel buio – con il salto nel buio ci si fa male e si fanno male le persone. Per cui se uno decide di avviare un'impresa deve ... deve capire*

---

<sup>7</sup> Il business plan è un documento in cui sono elencati gli obiettivi e il modello di business di un'impresa. In italiano può essere tradotto come “progetto d'impresa” o “piano per il business”.

*innanzitutto cos'è un business plan ... un bel business plan, studiato nei minimi dettagli. Quella è la base.*

Un imprenditore nel ramo della consulenza consiglia ai giovani di associarsi, sviluppare dei progetti insieme ad altri giovani, nonché sfruttare i bandi per l'avvio di imprese: potrebbe essere che una determinata idea venga ritenuta meritevole e dunque degna di essere sostenuta. Chissà che proprio la loro idea non fosse ritenuta tra le più meritevoli e dunque degne di sostegno e di un supporto finanziario per l'avvio...

**CONSUL.M.2:** *Magari mettiti d'accordo con altre 3-4 persone, cerca di fare gruppo e vedrai che qualcosa ti viene fuori, se hai voglia di fare, torniamo sempre al punto di partenza. Se hai voglia di fare qualcosa viene fuori, poi cercare sempre di stare con gli occhi aperti, occhi aperti, e cercare di vedere sempre se ci sono bandi, controbandi, per l'avvio di imprese, per l'imprenditorialità femminile, per la disoccupazione, avvio delle imprese da disoccupati, alla fine qualcosa magari esce e anche se è tardi qualche soldo lo riesci a recuperare, se non altro ti aiuta ad avviare...*

Uno dei consigli che potrebbe risultare maggiormente utile ai giovani che desiderano avviare un'impresa oppure iniziare un percorso di tipo imprenditoriale, è quello di unirsi in rete, sfruttando tutte le opportunità disponibili. Queste esistono anche in tempi di crisi. Anzi, forse proprio i periodi critici sono quelli in cui le nuove proposte, nuove idee e gli approcci imprenditoriali più creativi sono maggiormente richiesti e hanno facilità ad emergere. La figura dell'imprenditore è infatti una figura creativa, capace di stare al passo coi tempi. In prospettiva futura, quella dell'imprenditore o del libero professionista potrebbero essere delle figure di successo, ovvero per molti giovani potrebbero rappresentare delle scelte "quasi obbligate".

**SERV.M.4:** *Serve sicuramente un'ottima comunicazione, un'ottima informazione. C'è bisogno di un gruppo, di far rete – un'altra cosa fondamentale, e bisogna soprattutto motivare le persone a fare impresa – da soli; o come lo di ce la parola stessa, fare impresa fra tanti, magari consorziarsi.*

**SERV.M.5:** *Per quanto riguarda il futuro, sempre di più bisognerà specializzarsi, le professionalità [classiche] non potranno essere al passo coi tempi ... semplicemente perché il nostro lavoro cambia, cambiano le tecniche, cambia il modo di costruire, di conseguenza uno o rimane al passo coi tempi o altrimenti rimane indietro ... Per il futuro quello che vedo è sempre di più fare la scelta del libero professionista e dell'imprenditore: sarà una scelta quasi obbligata. L'imprenditore è la persona in grado di pensare in maniera anche creativa.*

Infine, sembra più che mai giusta l'idea espressa da uno dei giovani imprenditori in merito al fatto che proprio nei periodi di crisi – come quello attuale – sorgono delle opportunità inaspettate per poter concretizzare nuove idee imprenditoriali.

**SERV.M.6:** *La gente sente parlare di crisi e quindi ha anche paura a incominciare cose nuove, invece in questo momento ci sarebbe l'opportunità di farlo perché in un momento di crisi magari l'investimento iniziale può essere più basso e quindi uno magari potrebbe anche scommettere su un'attività.*

## 6 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE: LINEE GUIDA PER LE POLITICHE A FAVORE DELL'IMPRENDITORIALITÀ GIOVANILE

Dall'analisi delle interviste raccolte e dalle testimonianze offerte dagli interlocutori sono state rilevate alcune importanti considerazioni, che proponiamo in conclusione come linee guida per promuovere politiche a favore dell'imprenditorialità giovanile. Le priorità tracciate dagli imprenditori che hanno aderito all'intervista possono essere riassunte nei seguenti punti:

**1) il bisogno di una migliore promozione dei servizi esistenti**, come ad esempio i servizi di consulenza alle aziende per argomenti specifici, quelli di trasporto, oppure servizi di promozione turistica per i clienti sia italiani sia quelli provenienti dall'estero. Un concetto chiave che emerge dalle interviste, e dunque centrale per le linee guida, è sicuramente quello di "apertura". In particolare, il settore turistico necessita di una migliore promozione del territorio e dei servizi di accoglienza dei nuovi turisti – di cui beneficerebbero essenzialmente le piccole imprese nel commercio e gli albergatori –, puntando innanzitutto sul potenziamento dei servizi già esistenti piuttosto che svilupparne nuovi. Dalle testimonianze dei giovani imprenditori si percepisce che Trieste ha tanto da offrire, c'è però bisogno di lavorare sul marketing all'estero e sulla valorizzazione della città attraverso molteplici canali come il web ed altri nuovi media. Un passo fondamentale per realizzare ciò potrebbe essere quello di concentrarsi sulla simbologia che contraddistingue la città, ovvero individuarne i simboli, i marchi e le figure chiave per la sua promozione – riconoscibili e "spendibili" a livello di marketing e in grado di richiamare sia l'interesse degli investitori sia l'attenzione dei turisti. Su questo punto andrebbe fatta un'analisi particolareggiata.

**2) l'importanza dell'informazione sotto diversi punti di vista**: la richiesta di un migliore accesso alle informazioni che riguardano le molteplici sfumature nonché i diversi aspetti dell'imprenditoria, dalla pubblicazione dei bandi per l'avvio delle imprese alle agevolazioni per le imprese già avviate. Dall'analisi delle interviste è infatti emerso che nonostante il fatto che l'informazione spesso esista, non arriva però a destinazione ovvero il giovane imprenditore che si avvia all'apertura di una nuova impresa spesso non ne viene a conoscenza. L'informazione risulta essere anche un concetto fondamentale per le imprese già avviate inteso come continuo aggiornamento sull'andamento dei mercati, in modo da qualificare la propria offerta. Inoltre l'imprenditore deve proporsi come costantemente informato e aggiornato sui propri prodotti e dunque nella vendita ai propri clienti.

**3) la richiesta di una maggiore apertura del credito da parte degli istituti bancari e una maggiore propensione degli stessi a collaborare con le nuove imprese**, anche quando si tratta di imprese di servizi che possiedono in gran parte beni e garanzie immateriali e intangibili. Dall'analisi emerge che il difficile rapporto dei giovani imprenditori con gli istituti di credito risulta essere il punto più critico per coloro che non provengono da un'esperienza imprenditoriale familiare. In base alle risposte degli intervistati, tranne alcune eccezioni, il settore finanziario risulta essere chiuso alle nuove idee imprenditoriali per coloro che non possano usufruire di garanzie in ambito familiare. Nel garantire finanziamenti, le banche e gli istituti di credito perseguono strategie conservative, basate su richieste di garanzie che non tengono debitamente conto del business plan delle singole imprese: le maggiori difficoltà nel reperire i finanziamenti per l'avvio d'impresa è riscontrato nel settore dei servizi e della consulenza, soprattutto per le imprese che operano nel ramo dell'informatica oppure della consulenza aziendale. Le banche attualmente non sembrano in grado di poter effettivamente valutare le risorse ed i beni immateriali di cui queste aziende dispongono. In generale, i giovani imprenditori – soprattutto le imprenditrici – risultano essere penalizzati invece che agevolati nel loro percorso di start-up. Anziché finanziare le nuove imprese in base ad una seria valutazione dei progetti di base, della loro fattibilità e del potenziale di sviluppo sul mercato, gli istituti di credito si basano sulle conoscenze dirette dei propri clienti, ad esempio sui rapporti già instaurati in passato con le imprese familiari. Questo rievoca la frase di un noto economista italiano che, criticando la business philosophy delle banche italiane, poco tempo fa ha scritto: "le banche abbondano di sportellisti e non difettano di solide relazioni con le grandi famiglie, ma

mancono di personale in grado di leggere un business plan e di selezionare tra tante piccole imprese quelle che sono meritorie di credito”<sup>8</sup>.

**4) il bisogno di promuovere un'educazione “pratica” ed una formazione con contenuti fruibili a livello commerciale, che favorirebbe l'incontro tra il settore educativo e quello lavorativo**, e questo su diversi piani – a livello scolastico, dell'università, e dalle associazioni di categoria quali la Confcommercio. Per soffermarci sul lato delle risorse interne, è necessario offrire ai giovani percorsi educativi e formativi spendibili nelle imprese, in modo che i titolari delle stesse possano avvalersi di personale competente, senza dover impiegare ulteriore tempo nella formazione dei neoassunti. In alcuni settori c'è una concreta necessità di assumere personale qualificato. Un esempio chiaro è quello delle piccole imprese che operano nel settore dell'informatica, le quali necessitano di informatici altamente qualificati, capaci di sviluppare nuovi servizi. Negli altri campi, è richiesta particolarmente la reperibilità di giovani con competenze soprattutto linguistiche di livello avanzato, in modo da poter comunicare in modo efficace con i propri clienti. In alcuni casi viene richiesta la figura del consulente o manager strategico, cioè in grado di proporre all'impresa delle linee guida per lo sviluppo e la crescita nel tempo.

**5) l'esigenza di sviluppare politiche del lavoro più dinamiche**, che possano incentivare l'assunzione di nuovo personale da parte delle imprese, agevolando le opportunità di tirocini, diminuendo la tassazione sulle assunzioni, e in modo da diminuire l'incognita relativa all'assunzione o meno di personale a lungo periodo. Questo problema è tanto più sentito, quanto più l'impresa è giovane e di piccole dimensioni. Più certezze sotto questo punto di vista sarebbero utili e proficue da ambo i lati sia per i giovani imprenditori, che assumano (o vogliano assumere) nuovo personale, sia per i dipendenti neoassunti – e, probabilmente, porterebbero ad una migliore qualità del lavoro e, presumibilmente, a risultati più soddisfacenti per le stesse imprese.

**6) Inoltre, per fondare concretamente una nuova cultura imprenditoriale e lavorativa, l'imprenditorialità femminile dovrebbe essere maggiormente rappresentata**, e visibile e dovrebbe avere più spazio nel contesto economico di Trieste. In altre parole, le politiche e i progetti già esistenti dovrebbero essere consolidati oppure potenziati. Forse non è un caso che un'esigua minoranza degli imprenditori inclusi nell'elenco delle interviste, fornitoci dalla Confcommercio, siano donne. Un'imprenditrice ha dichiarato di essere stata penalizzata non solamente per il fatto di essere giovane, ma anche per il fatto di essere donna: *“non ho riscontrato agevolazioni a livello di imprenditoria femminile, in nessun caso. Non viene proprio presa in considerazione l'ipotesi di una imprenditorialità femminile, nessuno te la propone, e non sei adeguatamente tutelata o sostenuta”* [SERV.F.1].

Alcuni intervistati hanno sottolineato la necessità di instaurare una sostanziale sinergia e progetti di collaborazione tra i diversi operatori del territorio. Le principali richieste formulate in merito dagli interlocutori sono le seguenti:

- **per gli enti locali**: semplificare la burocrazia (qualcuno ha menzionato il concetto di “zero bureaucracy”), rendere l'informazione chiara e fruibile, velocizzare i tempi di risposta e quelli dei finanziamenti dei concorsi per le nuove imprese a bando, ed infine di “non barricarsi” dietro alle direttive statali e quelle comunitarie;
- **per gli istituti di credito**: migliorare i processi di valutazione dell'idea alla base dell'impresa (soffermandosi maggiormente sul potenziale sviluppo dell'impresa), relazionarsi con i giovani imprenditori con maggiore fiducia, e sviluppare piani di credito a tassi agevolati per le imprese neo-costituite, soprattutto se si tratta di giovani imprenditori e di giovani imprenditrici;
- **per gli istituti di educazione e formazione**: adeguare l'offerta formativa alle esigenze di un'economia di mercato e a quelle del mercato del lavoro, offrendo una formazione più concreta e più spendibile nelle imprese del territorio. Sembrerebbe altresì opportuno puntare sulle competenze linguistiche da un lato, e su quelle informatiche dall'altro;

---

<sup>8</sup> Boeri, T. (2009), *La crisi non è uguale per tutti*, p. 73.

- **per le associazioni di categoria:** una maggiore visibilità a livello territoriale, soprattutto tra i giovani, ai quali devono fornire sia informazioni chiare sull'avvio delle imprese, sia le relative consulenze indispensabili per i neoimprenditori.

Nel soffermarci su queste indicazioni, sembra più che mai opportuno richiamare il pensiero di un giovane imprenditore nel ramo alberghiero, che sostiene la necessità di affrontare i problemi imprenditoriali presenti sul territorio triestino con un approccio che egli definisce "umano": agli operatori del territorio consiglierebbe *"meno call center, più rapporto umano, meno rapporto sterile. Per meno sterile intendo proprio più comprensione di quelli che sono effettivamente i problemi reali. So che ce ne sono tanti, e di diverse tipologie, però è molto importante capire le esigenze di ogni impresa ... per mandare avanti il territorio"* [SERV.M.4]. Da quanto emerge dal report, la garanzia sulla qualità dei prodotti e dei servizi, basata su una concorrenza leale, dovrebbe essere dunque accompagnata da un rapporto personalizzato e più "umano" rispetto agli anni passati.

In conclusione, i punti sopra elencati dovrebbero confluire nella proposta di una nuova cultura imprenditoriale più proattiva e dinamica rispetto a quella esistente, in cui i giovani avrebbero più voce in capitolo. Una strategia per favorire i giovani, in particolare coloro che non dispongono di un background imprenditoriale a livello familiare, che hanno delle buone idee imprenditoriali ma scarse risorse (e godono di poca attenzione degli investitori) è quella di associarsi, "collaborare", "fare gruppo" per sviluppare congiuntamente le proprie idee e farle confluire in una nuova impresa.

\* \* \*

# Allegato

## Giovani imprenditori nella provincia di Trieste

### A. Motivazioni e condizioni d'avvio / start up

1. Può raccontarmi la storia della sua impresa?
  - Quando è nata?
  - Quando è nato in lei il desiderio di avviare l'impresa/dare continuità all'impresa di famiglia?
  - Si tratta di una propensione/attitudine personale, di una scelta indotta dalla mancanza di alternative o dalla famiglia?
  - Aveva una sua idea di impresa o ha portato avanti l'impresa di famiglia?
  - Se ha portato avanti l'impresa di famiglia, come si è inserito nella storia imprenditoriale familiare? [con l'intenzione di dare continuità a una tradizione, di innovarla, di "metterci del suo" ossia di introdurre una sua propria idea in una tradizione ...]
  - Qual è stata l'influenza della sua famiglia nella scelta di fare l'imprenditore?
  - Come si colloca il suo percorso di studi rispetto alla scelta imprenditoriale? Esito naturale, parzialmente coerente, incoerente...
  - Se incoerente o parzialmente incoerente, in quali ambiti di competenza/conoscenza ha registrato tali incoerenze? Come le ha colmate?
  - Quali opportunità e supporti ha trovato nel territorio della Provincia di TS (dal punto di vista finanziario, consulenziale, localizzativo)
  - Quali vincoli ha trovato nel territorio della Provincia di TS (dal punto di vista finanziario, consulenziale, localizzativo)
  - Per quanto riguarda in particolare il rapporto con le istituzioni finanziarie, com'è stato? Hanno avuto un'attenzione particolare nei suoi confronti in quanto giovane imprenditore oppure no?
  - In conclusione, quali fattori personali, familiari e di contesto sono stati determinanti per la sua scelta imprenditoriale?

### B. Fase attuale

2. Cosa pensa di questi primi anni di attività? Come sono stati? Che impatto hanno avuto sulla sua vita?
  - Rifarebbe la scelta fatta?
  - Quali gli errori da non ripetere?
3. La sua idea del rapporto col cliente e col mercato è cambiata?
  - Come si aspettava che fossero?
  - Come li ha trovati?
4. Quali azioni/strategie sta mettendo in atto per consolidare la sua impresa?
5. Di che cosa avrebbe bisogno, in termini di aiuti ma anche di risorse interne, per consolidare la sua impresa?

### C. Prospettive future

6. Pensando al futuro, come vede la sua impresa?
  - Quali obiettivi si pone per il prossimo triennio?
  - Come pensa di raggiungerli?
  - Di che cosa avrebbe bisogno per raggiungerli?
  - Cosa la preoccupa? Cosa teme possa metterla in difficoltà?

- Cosa pensa possa migliorarla?
7. Secondo lei, che cosa servirebbe per promuovere l'imprenditorialità giovanile?

#### **D. Guardando ai giovani**

8. Sulla scorta della sua esperienza, quali suggerimenti darebbe ai giovani che vogliono avviare un'impresa?

E agli altri attori del territorio (ente locale, istituti di credito, associazioni di categoria, enti di formazione ...) che indicazioni darebbe per fare in modo che possano supportare i giovani che intendono avviare un'impresa?