

Gian Piero Turletti

# Progetto Azienda



Progettare, Gestire e Organizzare  
un'Azienda di Successo

**Gian Piero Turletti**

**Capitolo 1 estratto da:**

**PROGETTO AZIENDA**



**Progettare, Gestire e Organizzare  
un'Azienda di Successo**

2

Titolo

“Progetto Azienda”

Autore

Gian Piero Turletti

Editore

Bruno Editore



**ATTENZIONE: questo ebook contiene i dati criptati al fine di un riconoscimento in caso di pirateria.** Tutti i diritti sono riservati a norma di legge. Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta con alcun mezzo senza l'autorizzazione scritta dell'Autore e dell'Editore. E' espressamente vietato trasmettere ad altri il presente libro, né in formato cartaceo né elettronico, né per denaro né a titolo gratuito. Le strategie riportate in questo libro sono frutto di anni di studi e specializzazioni, quindi non è garantito il raggiungimento dei medesimi risultati economici. Il lettore si assume piena responsabilità delle proprie scelte economiche e finanziarie, consapevole dei rischi connessi a qualsiasi forma di investimento. Tutti i nomi di prodotti o aziende citati nel testo sono marchi registrati appartenenti alle rispettive società e sono usati a scopo editoriale e a beneficio delle relative società.

## Sommario

Introduzione	pag. 5
Cap. 1: Investire in aziende	pag. 9
Cap. 2: Progetto azienda e cultura d'impresa	pag. 34
Cap. 3: Mission ed obiettivi aziendali	pag. 64
Cap. 4: Le principali funzioni aziendali	pag. 106
Cap. 5: Produzione e progettazione	pag. 110
Cap. 6: Il marketing	pag. 121
Cap. 7: Immagine-Pubbliche relazioni	pag. 202
Cap. 8: Amministrazione e finanziamenti	pag. 225
Cap. 9: Gestione del personale	pag. 257
Cap. 10: Organizzare le diverse funzioni	pag. 267
Cap. 11: Stimare il prezzo di un'impresa	pag. 310
Conclusione	pag. 333

## **Introduzione**

L'impresa rappresenta un fondamentale fattore di crescita economica e professionale, come gli investimenti in immobili e in Borsa o internet. Ma imprenditori si nasce o si diventa?

Molte persone si pongono ogni giorno questo interrogativo, e forse ancora di più sono quelli che, almeno ogni tanto, hanno pensato che potrebbero diventare essi stessi imprenditori.

La guida parte da questi semplici interrogativi, per cercare innanzi tutto di capire quali caratteristiche fanno di una persona un imprenditore vincente. Dopo un'analisi tra investimenti alternativi, l'impresa è quindi analizzata come progetto da perseguire per realizzare la propria crescita economica e professionale e, come ogni progetto che si rispetti, per ogni sua fase verranno indicati fondamentali segreti per essere vincenti.

Certo, la guida non intende essere né un'enciclopedia aziendale, né un sunto dalla a alla zeta delle varie problematiche che

manager ed imprenditori si trovano ogni giorno ad affrontare. Saranno invece considerate quelle che, a giudizio del sottoscritto, rappresentano le chiavi del successo o, per lo meno, di ciò che rende più probabile ottenere il successo in questo campo.

Ecco, quindi, che saranno posti i mattoni della tua costruzione. Immagina l'impresa come una casa da costruire poco per volta, e, ad ogni passo che farai, si aggiungerà un elemento in più verso il successo del tuo progetto. Casi pratici saranno raccontati nei diversi capitoli, quali esempi delle diverse tecniche esaminate.

Vengo ora a svelarti quello che costituisce, secondo me, il filo rosso che unirà i vari segreti del manuale. In realtà, molti pensano che un imprenditore sia una persona che sa tutto dell'azienda, magari una sorta di tuttologo o tutto fare. A mio modesto avviso, non c'è nulla di più sbagliato. I veri imprenditori di successo dimostrano che, più che essere esperti di questo o quel particolare settore dell'impresa, in realtà l'importante è conoscere quanto basta di ognuno di essi, evidenziando così che la chiave del loro successo è soprattutto la facoltà di coordinare e di far leva su alcuni elementi vincenti. Ed in questo testo farò un po' questo.

Metterò a disposizione del lettore una serie di segreti, per ogni aspetto di cui dovrà occuparsi, o almeno quei segreti, quegli elementi che l'esperienza di molte storie di successo insegna. E' bene che un imprenditore sappia in cosa consistono le varie problematiche d'impresa e, soprattutto, su quali particolari elementi far leva.

Alla fine, ti spiegherò come organizzare il tutto tramite la definizione delle funzioni aziendali e la loro organizzazione, senza tralasciare di analizzare come stimare il possibile valore di un'impresa.

Se non ti fosse ancora sufficientemente chiaro il concetto, sottolineo cosa non devi pensare. Secondo la mia esperienza, non devi immaginare di fare un percorso attraverso una moltitudine di questioni diverse, affrontando nei dettagli ognuna di esse. Questo non significa essere imprenditori di successo, ma solo specialisti in talune problematiche. Quello che invece devi soprattutto fare - non mi stancherò mai di ripetertelo nel corso di queste pagine - è far leva su alcuni fattori vincenti.

Per chi poi penserà che si tratti di un'operazione impossibile, o molto difficile, ricorderò la storia di quelle imprese, divenute colossi dell'informatica in America, che sono nate nel garage di una casa!

La mia esperienza, del resto, è questa. Spesso, anche in situazioni di difficoltà, per migliorare la realtà aziendale basta far leva su semplici ed intuitivi elementi di buon senso, non serve la bacchetta magica. Perché non provi anche tu?

Buona Lettura!

*Gian Piero Turletti*

## **Capitolo 1**

# **INVESTIRE IN AZIENDE**

L'impresa è uno degli investimenti migliori. Gli uomini più ricchi del mondo hanno proprie aziende. Ovviamente, non è l'unica destinataria possibile di una scelta d'investimento e, peraltro, l'investimento in aziende può essere realizzato in diverse forme.

Considerando, quindi, i principali investimenti alternativi, forse ti chiederai se non sia preferibile scegliere gli immobili piuttosto che investire in aziende, ma senza divenire imprenditori o manager, e quindi tramite la Borsa.

Si può dire, a tale proposito, come spesso avviene anche per le scelte che un'azienda deve compiere, che non esiste una risposta valida per tutti e per tutte le situazioni. Ogni scelta ha, infatti, caratteristiche diverse, che si adattano in modo diverso ad ognuno di noi.

I fattori che contribuiscono a rendere preferibile una scelta piuttosto che un'altra, sono essenzialmente due: obiettivi e caratteristiche personali. Consideriamo, quindi, i principali aspetti delle diverse alternative possibili, cominciando ad esaminare le diverse implicazioni psicologiche.

Si può, innanzi tutto, decidere di divenire imprenditori o manager. Questo significa, ovviamente, non solo decidere di investire in una certa impresa, ma anche di gestirla, di affrontarne le diverse problematiche, e via dicendo.

**SEGRETO n. 1: Si può scegliere di essere imprenditori o ritrovarsi ad esserlo per motivi familiari. Per raggiungere il successo, però, occorrono alcune caratteristiche psicologiche che non tutti possiedono.**

Così non è infrequente veder divenire imprenditori di successo persone partite dal nulla e, al contrario, veder fallire persone che avevano ereditato un'azienda di famiglia. Una delle principali ragioni per cui capita questo, è che non tutti sono idonei a svolgere un'attività come quella dell'imprenditore.

Vediamo quindi le principali caratteristiche che un imprenditore deve possedere:

**capacità organizzativa.** L'impresa è soprattutto un'organizzazione e, conseguentemente, richiede un'efficace gestione d'ogni sua singola componente, nonché del complesso di tali elementi. E' quindi evidente che non ogni modello organizzativo sarà adatto a qualsivoglia impresa e che, nel tempo, anche l'organizzazione dovrà subire delle modifiche.

Di qui, un'altra fondamentale caratteristica:

**saper cogliere i cambiamenti della società** e, conseguentemente, dei mercati in cui l'azienda opera ed a cui si rivolge. Troppe volte, purtroppo, capita che l'imprenditore s'innamori del prodotto della propria impresa, perdendo così di vista che tale attività deve, innanzi tutto, conseguire una finalità economica. Se, quindi, quel prodotto non è più idoneo al conseguimento di un risultato economico, ad es. per una modifica della domanda di mercato, sarà bene sostituirlo con altri.

Mi sono trovato a parlare con imprenditori troppo attaccati al prodotto tradizionalmente realizzato o commercializzato dalla propria azienda per arrivare a comprendere che esso andava modificato o variato per rispondere a specifiche esigenze, innanzi tutto commerciali. In un caso, nonostante l'imprenditore avesse chiari segnali che ormai l'azienda aveva solo prodotti in fase commerciale di declino, si ostinò su di essi, e fu così che, dopo qualche tempo, l'azienda fallì.

Organizzare, però, significa anche **avere capacità di leadership**, il che è ben diverso dal comandare. Essere leader significa, innanzitutto, avere la capacità di coinvolgere i propri collaboratori e di farsi considerare autorevoli per la propria competenza. Non si tratta, quindi, di comandare, ma di convincere gli altri che le proprie decisioni sono fondate e motivate.

E' evidente, infatti, la differenza tra un imprenditore che non fa che ordinare ed un altro che ha leadership. Nel primo caso si può determinare una non sufficiente motivazione, o, addirittura, una demotivazione nelle persone che devono eseguire una scelta. Nel secondo caso, invece, non si tratta più di eseguire una scelta, ma

di mettere in atto una scelta, che può essere compresa dal collaboratore tramite la condivisione delle sue ragioni.

Di qui, però, anche un'altra fondamentale caratteristica dell'imprenditore/manager di successo: **la capacità di comunicare**. Nelle imprese di successo, infatti, la comunicazione costituisce un fondamentale fattore di crescita e di sviluppo. E' opportuno comunicare all'interno, quindi ai dipendenti, gli obiettivi che l'impresa si è posta.

Ciò determina un forte elemento stimolante, contribuendo al coinvolgimento ed alla motivazione del personale. In una situazione aziendale, l'imprenditore prendeva decisioni che, ad un'attenta analisi, apparivano senz'altro sagge ed avvedute ma non aveva l'abitudine di comunicarle ai propri collaboratori. La conseguenza che ne derivò fu una generale demotivazione, unitamente a qualche conflittualità.

Un intervento di comunicazione interna, basato soprattutto su incontri periodici in cui comunicare e riflettere sulle decisioni aziendali e definire certi obiettivi, migliorò il clima generale e

determinò la soluzione della maggior parte dei casi di conflittualità interna.

Ma sarà opportuno comunicare anche all'esterno. Spiegheremo meglio, nel corso della guida, il senso di un'azione di pubbliche relazioni a favore dell'impresa. Qui ci limitiamo a dire che comunicare all'esterno la realtà dell'impresa contribuisce a creare una positiva immagine della stessa. Conseguirà una buona opinione e un generale atteggiamento di favore nei suoi confronti, nonché una fidelizzazione della clientela già acquisita ed una predisposizione favorevole di quella nuova.

Ma essere imprenditori significa anche intraprendere, cioè svolgere un'attività assumendo determinati rischi che, nel caso dell'imprenditore, sono quelli relativi alla possibilità di perdite economiche e di fallimento. Di qui la fondamentale **attitudine al rischio** che un imprenditore deve possedere. Queste sono le principali caratteristiche che, sotto il profilo caratteriale e psicologico, devono appartenere ad un imprenditore/manager di successo. Come si vede, questa attività non è adatta a tutti.

Spesso, infatti, senza mutare nessun'altra variabile di un'impresa, se non la persona che la guida, si assiste ad un deciso cambiamento del suo andamento.

Evidentemente, quindi, il precedente imprenditore non aveva saputo gestire con efficacia la sua posizione. Può anche essere stato sufficiente, magari, che il nuovo imprenditore abbia saputo meglio motivare collaboratori e dipendenti, con ciò contribuendo ad un più generale miglior andamento aziendale.

Chi si dedica, invece, ad attività alternative, come l'investimento in titoli, o in immobili, non deve possedere le dianzi indicate caratteristiche, ma solo alcune di esse.

Consideriamo ora, come faremo frequentemente nel corso di queste pagine, un elemento chiave ed un'applicazione pratica di come utilizzarlo. **Vuoi conoscere un metodo molto semplice per capire se sei portato o meno ad essere imprenditore?** Ebbene, prima ti ho indicato alcuni degli elementi base più importanti. Direi però che l'elemento fondamentale è costituito dal saper cogliere gli elementi chiave di una situazione.

Ed infatti, cosa sono gli aspetti prima considerati se non espressione della scelta di ciò che è più importante? Di qui discende che un buon imprenditore non ha certo la tendenza ad accentrare tutte le competenze su di sé. Questo significherebbe, infatti, che egli intende occuparsi di tutta una serie di questioni di dettaglio che, in effetti, possono sì avere la loro importanza, ma non quel rilievo strategico che invece assumono i fattori chiave di un'impresa.

**Ecco quindi come capire se un funzionario potrebbe rappresentare un buon imprenditore. Prova a fargli delegare a qualcun altro ciò di cui abitualmente si occupa.** Potrà forse farlo per qualche tempo, ma se poi si riprende i suoi poteri, allora vuol dire che non ne è capace. Una riprova di questo aspetto si ha proprio nell'individuare chi possa essere meglio destinato ad una funzione dirigenziale al vertice di settori aziendali. Di solito, coloro che non riescono a delegare non sono buoni manager.

Conobbi, qualche tempo fa, un imprenditore che si occupava di lavorazioni per altre aziende. Era indubbiamente molto esperto, dal punto di vista tecnico, nel settore in cui operava la sua

impresa. Lo sviluppo di quest'ultima comportò, ad un certo punto, la necessità di inquadrare nuove figure, anche con compiti di un qualche rilievo. Purtroppo, però, quell'imprenditore continuava a pretendere di occuparsi personalmente di tutto.

Secondo te era un buon manager? Non direi, anche perché, a causa del suo atteggiamento, molti suoi collaboratori non riuscivano a svolgere le loro normali attività.

Un metodo molto semplice, in chiave pratica e concreta, per cercare di capire se si sta svolgendo un ruolo più operativo o dirigenziale consiste nel considerare un questionario del seguente tipo:

Funzioni operative:

es.

gestione contabilità

gestione corrispondenza

questioni di dettaglio

Funzioni direttive:

motivazione ed organizzazione del personale

definizione di strategie e di obiettivi

Come vedi, si tratta, molto semplicemente, di cercare di delineare, in una determinata situazione, una separazione tra funzioni più esecutive ed operative, ed altre, di livello direttivo. Ogni situazione potrà avere le sue. Quindi, prova a definire quanto tempo, in un determinato arco temporale, dedichi alle une e quanto alle altre. Secondo la diversa percentuale, capirai se stai svolgendo una funzione operativa o dirigenziale.

**SEGRETO n. 2: Una caratteristica comune alle varie tipologie d'investitore, sia esso imprenditore o semplice acquirente d'azioni, esiste, ed è costituita dalla capacità di analisi.**

Sia l'imprenditore che l'investitore, devono comunque prendere delle decisioni, anche se legate ad ambiti diversi. Per l'imprenditore si tratta, ad esempio, di decidere la dislocazione di una nuova sede piuttosto che la realizzazione di un nuovo impianto, mentre l'investitore dovrà quanto meno decidere quando e su cosa investire.

La vita di tutti noi è, per la verità, fatta di decisioni, ma non tutti prendiamo sempre la miglior decisione. Questo dipende, innanzi tutto, dal fatto che non è stata compiuta una sufficiente analisi della questione che richiede una soluzione del problema da risolvere. Ecco che, quindi, la capacità di analisi di problemi e situazioni si rivela fondamentale per entrambe le categorie.

Qualcuno potrà osservare, anzi obiettare che, comunque, sia l'imprenditore, sia l'investitore possono avere a disposizione esperti e consulenti. Questo è senz'altro vero, ma ricordiamoci che gli imprenditori e gli investitori di successo, comunque, se per un verso non devono accentrare troppe decisioni, comunque non delegano tutto agli altri.

Le decisioni più importanti vengono assunte in prima persona e di qui, dunque, l'esigenza di possedere una certa capacità di analisi. Con questo non intendo dire che l'imprenditore deve interessarsi ad ogni minima questione di dettaglio, sarebbe anzi un errore, come ti ho spiegato. E' certo, però, che dovrà esaminare in prima persona, sulla base di quanto elaborato dagli esperti, le principali problematiche ed infine, dopo aver considerato soluzioni

alternative, prendere la decisione da lui ritenuta più opportuna. Torneremo, comunque, nel corso dell'opera, sul processo decisionale quale fattore di crescita e di successo aziendali.

E' quindi preferibile che aspiri a diventare un imprenditore chi presenta le caratteristiche dianzi analizzate, ed ha voglia di affrontare la pluralità di problematiche che l'impresa pone. In sintesi, è un buon candidato a diventare imprenditore chi ha voglia di organizzare, dirigere, motivare ed analizzare varie soluzioni alternative ad un problema.

Tornando, però, al nostro quesito iniziale, c'eravamo chiesti perché investire in azienda. La precedente disamina ha evidenziato alcune tra le principali caratteristiche che dovrebbe possedere un imprenditore, ma occorre esaminare la questione anche in una diversa prospettiva, quella relativa alle diverse opzioni economiche.

Precisiamo, in primo luogo, che l'imprenditore realizza, ovviamente, un guadagno ulteriore rispetto al semplice investitore in aziende. La sua remunerazione, infatti, non è data solo dalla

crescita di valore della sua azienda, o quota societaria, nel caso d'impresa in forma di società, ma dalla retribuzione legata alle sue funzioni dirigenziali.

L'investitore in aziende, invece, si pone in un'ottica parzialmente diversa. Non è direttamente interessato alla gestione dell'impresa, ed il suo obiettivo è rappresentato da una crescita di valore delle quote od azioni acquistate. A tale proposito, è in ogni modo opportuno distinguere l'investitore dal trader di Borsa, che limita la propria attività al breve periodo, senza essere interessato a mantenere l'investimento iniziale per un periodo duraturo.

**Ma investire in cosa?** L'azienda, come dicevamo, non è l'unica scelta possibile. Cerchiamo quindi di capire le principali differenze tra le diverse tipologie d'investimento e quale sia preferibile. Spiegheremo più approfonditamente nel corso della guida i fattori che determinano la crescita di valore di un'impresa e come determinarne una corretta stima. Ora osserviamo, invece, che a prescindere da ulteriori considerazioni, i diversi tipi di investimento richiedono comunque un approccio gestionale diverso.

Chi investe in azioni o, comunque, in quote di società, siano esse quotate o meno, solitamente non deve occuparsi di una serie di problematiche gestionali, richieste invece per gli immobili.

Queste possono andare dagli adempimenti tributari, ai rapporti con gli inquilini, a problematiche condominiali. E' poi ovvio che si può evitare anche la gestione diretta di questi aspetti, tramite acquisto di certificati immobiliari o di quote di società immobiliari.

I possibili guadagni concernenti i due investimenti, impresa ed immobili, sono comunque legati a due principali componenti: da un lato entrambi possono offrire una rendita periodica, costituita, per le imprese, da dividendi che sono distribuiti ai soci, e, per gli immobili, dai canoni di locazione.

Osserviamo subito che non è certo questo però l'elemento essenziale per decidere tra investimenti alternativi, anche perché un eventuale decremento nel prezzo dell'azione, o dell'immobile, "si mangerebbe" e vanificherebbe, di conseguenza, la rendita realizzata.

**SEGRETO n. 3: Vi è un aspetto di primaria importanza nella scelta dell'investimento: l'obiettivo essenziale è costituito dalla crescita di valore del prezzo di quanto acquistato, azioni, partecipazioni in società eventualmente anche non quotate, immobili.**

E' questo l'obiettivo essenziale che deve avere il tuo progetto economico, sia esso rappresentato da un'impresa piuttosto che da un affare immobiliare. Questo anche perché, tra l'altro, la rendita non è un elemento in ogni modo garantito. Una società può infatti decidere di non distribuire dividendi, come più approfonditamente vedremo in seguito, per decidere di reinvestire quella parte di utile nell'azienda stessa. Mentre un immobile può, per certi periodi, non essere affittato, o essere affittato ad inquilini inadempienti.

Sotto il profilo, invece, dell'obiettivo rappresentato dalla crescita di valore economico di quanto acquistato, direi che l'investitore è, comunque, abbastanza fortunato.

**SEGRETO n. 4: Nella generalità dei casi, il valore degli immobili e delle azioni non cresce o decresce nella stessa fase**

**economica, e solitamente una fase più favorevole alle azioni lo è meno per gli immobili, e viceversa.**

Svelandoti questo piccolo segreto economico, non intendo affermare che necessariamente quando il prezzo delle azioni sale, quello degli immobili decresce, e viceversa. In molti casi, infatti, semplicemente uno dei due investimenti si apprezzerà di più e l'altro meno.

Vediamo quindi quali sono solitamente le fasi più propizie alle diverse forme d'investimento. Durante una fase di stabile crescita economica, tendono ad apprezzarsi soprattutto le azioni, come conseguenza innanzi tutto della crescita dell'utile. In questa fase solitamente non c'è una particolare inflazione, i prezzi rimangono stabili, o in leggera crescita, e lo stesso dicasi del valore degli immobili. Quando, invece, la crescita economica s'impenna, questo può comportare un particolare rialzo dell'inflazione.

I prezzi delle azioni iniziano a scendere, anche in conseguenza di un rialzo dei tassi, come meglio spiegheremo più avanti, ed invece è decisamente migliore l'andamento del valore degli

immobili. L'immobile è infatti considerato da sempre un bene rifugio, ed in periodi di crescente inflazione il suo valore tende ad incrementarsi.

Ad una fase di crescita economica più o meno prolungata, segue invece una contrazione, quindi una fase di crisi economica, nella quale, solitamente, scendono sia gli immobili sia le azioni. Già da tali considerazioni, è quindi evidente che l'investitore dovrà cercare di comprendere in quale fase economica ci troviamo, con una particolare attenzione ai fattori inflazione e tassi d'interesse.

Non intendo formulare una teoria economica, ma solo dirigere la tua attenzione su alcuni principali fattori, che determinano tali conseguenze economiche. Per gli appassionati, consiglio l'esame di alcuni testi in materia.

Venendo ora a considerare le fasi di recessione, queste sono caratterizzate da una contrazione generale della domanda di prodotti e servizi e, come sappiamo in base ai principi generali dell'economia, una contrazione di domanda determina un ribasso del prezzo.

In una situazione di crisi, infatti, si tende a guadagnare di meno, le imprese possono anche licenziare, e quindi, in sintesi, girano meno soldi nel sistema economico; vale a dire la gente e gli operatori economici hanno meno disponibilità finanziarie. Mi riferisco anche agli operatori, perché anche le banche riducono la percentuale dei finanziamenti concessi. E' quindi ovvia, in una fase recessiva, una decrescita sia delle azioni che degli immobili.

Per fortuna anche le crisi economiche passano, ma non sono sostituite da un improvviso nuovo boom. Nell'ultimo periodo di una crisi, le imprese anticipano la futura ripresa, investono di più, ed iniziano ad immettere più liquidità nel sistema tramite investimenti ed assunzione di nuovo personale, invece ridotto durante la recessione.

Questi periodi sono solitamente accompagnati, dal punto di vista finanziario, da un rialzo delle quotazioni azionarie, e non a caso si è soliti dire che la Borsa anticipa generalmente le inversioni del ciclo economico. Passando il tempo, emergono sempre più chiaramente i segni della ripresa, e quindi ecco che torniamo ad

una prima fase di sviluppo, cioè riparte nuovamente il ciclo, con le caratteristiche sopra ricordate.

**Ed ora, in quale fase ci troviamo, ma, soprattutto, in cosa conviene investire?** In realtà, le fasi economiche possono, come in quella attuale, dare anche segnali contrastanti, ma, per quanto riguarda gli investimenti, direi quanto segue.

Si può, in ogni caso, investire nell'impresa direttamente gestita come imprenditori o manager, perché, se ben gestita, un'impresa è in grado di produrre un risultato economico significativo anche in periodi di crisi. Non intendo anticipare un prossimo argomento, e mi limito ad osservare che esistono, ad esempio, possibili settori anticiclici, cioè che non seguono i cicli, in cui un'impresa può operare.

Nell'ottica, invece, dell'investitore in azioni, direi che dovrebbe soprattutto considerare alcuni dati di bilancio dell'impresa, valutando innanzitutto il prezzo della società, e secondo quanto esposto in un prossimo capitolo, potrebbe, anche in questo

periodo, scoprire eventuali occasioni, da intendere, però, quali investimenti di lungo periodo.

In generale, non è però questo un periodo molto propizio ai diversi tipi d'investimento, e riassumo a tale proposito alcune osservazioni. Veniamo da una fase di prolungata crescita, che è stata trainata, soprattutto in Europa, da quella americana. Le cose, però, potrebbero essere cambiate. La svalutazione del dollaro, ed il conseguente apprezzamento dell'euro, non giovano certo alle nostre aziende, che in molti casi sono soprattutto rivolte alle esportazioni.

D'altra parte, chi investe sui mercati americani va incontro ad una quasi sicura continuazione nel deprezzamento del dollaro, quindi un eventuale incremento di un'azione, acquistata sui mercati USA, è controbilanciata da una perdita sul cambio. Certo, il rischio di cambio si può coprire, ma questo non basta.

Anche l'economia Usa, almeno secondo alcuni economisti, potrebbe essere in fase di iniziale recessione. Ma direi che la fase attuale è caratterizzata soprattutto da una crisi generale del settore

immobiliare. Cerchiamo di capire, in sintesi, perché questo è successo.

A parte il generale e consueto avvicinarsi di fasi di crescita e di crisi economica, vi sono stati specifici motivi che hanno agito nel settore immobiliare. Sino a qualche tempo fa, infatti, le banche erano ben disposte, soprattutto alcuni grandi gruppi americani, a finanziare l'acquisto di nuovi immobili. Al punto di concedere un considerevole numero di finanziamenti, per importi complessivi rilevanti, ed anche in casi in cui una attenta analisi economica delle richieste di finanziamento avrebbe dovuto comportare di non accordarle.

Di qui, un problema per le banche: come fare a gestire le posizioni a rischio? Questo rischio è stato trasferito su dei titoli, tramite operazioni cosiddette di cartolarizzazione. Semplificando, si emette un titolo obbligazionario, che può essere acquistato anche da privati e che è garantito dal diritto di credito che la banca ha verso il soggetto che è stato finanziato per compiere un'operazione immobiliare.

Ma cosa succede, se questi crediti iniziano a non potersi riscuotere, cioè se il debitore non paga? Evidentemente, l'ente finanziatore cercherà di rivalersi, innanzi tutto, sull'immobile, cercando di venderlo. Quindi, un maggior numero di immobili viene offerto sul mercato, ed il prezzo inizia a scendere.

Ma le conseguenze negative riguardano anche i titoli finanziari, che risentono della crisi del settore, e iniziano a deprezzarsi essi stessi. Le conseguenze, però, possono essere ancora più negative. Se c'è una crisi in un determinato settore, in questo caso in quello immobiliare, è evidente che gli enti finanziari tenderanno a stringere i cordoni della borsa, cioè a ridurre i finanziamenti, proprio in quel settore e, conseguentemente, a determinare una crisi nelle società immobiliari, che contavano su quei finanziamenti per lo svolgimento delle loro attività. E' quindi evidente che anche queste società dovranno cercare di realizzare vendite dei loro immobili, cercando di ottenere la liquidità che le banche non consentono più.

Ho cercato, sia pur tramite un'evidente semplificazione di una realtà economica che, ovviamente, ha una certa complessità, di

indicare nel periodo attuale, una possibile fase di contrazione, che non la rende, in generale, favorevole agli investimenti. Tuttavia bisogna osservare, e innanzi tutto nel settore degli immobili, che vi sono alcune eccezioni, rappresentate da possibili settori di nicchia.

**SEGRETO n. 5: Alcune operazioni immobiliari sono sicuramente appetibili anche in periodi di crisi.**

Venendo, ancora una volta, al lato pratico della questione, questo è un segreto per chi progettasse, comunque, l'obiettivo di realizzare un guadagno in questa attuale fase d'incertezza. Se si acquista, ad es., un immobile in cattivo stato, certo non in sfacelo, di solito l'esperienza insegna che i costi di una buona ristrutturazione determinano un incremento più che proporzionale del suo valore. Ciò può quindi consentire un significativo ritorno rispetto al costo complessivo, rappresentato dal prezzo d'acquisto e dalle successive opere.

**SEGRETO n. 6: Una particolare occasione è poi rappresentata da immobili che sono venduti alle aste.**

Infatti, quando un'impresa fallisce, il suo patrimonio immobiliare è trattato nelle aste giudiziarie, che, solitamente, offrono diverse occasioni per acquistare a prezzi ridotti.

**SEGRETO n. 7: L'esperienza insegna che spesso il prezzo di immobili di prestigio tende ad aumentare, o almeno a non deprezzarsi, anche in fasi economiche negative.**

Questo è un altro piccolo segreto che possiamo aggiungere ai due precedenti e che gli immobilizzatori di professione ben conoscono, basato sulla distinzione tra immobili ordinari e di prestigio.

Il discorso, ovviamente, porterebbe lontano. Rinvio, per eventuali approfondimenti, ad opere specializzate, essendomi voluto limitare ad alcune considerazioni essenziali, di confronto tra possibili investimenti alternativi.

## **RIEPILOGO DEL CAPITOLO 1**

SEGRETO n. 1: Si può scegliere di essere imprenditori o ritrovarsi ad esserlo per motivi familiari. Per raggiungere il successo, però, occorrono alcune caratteristiche psicologiche che non tutti possiedono.

SEGRETO n. 2: Una caratteristica comune alle varie tipologie d'investitore, sia esso imprenditore o semplice acquirente d'azioni, esiste, ed è costituita dalla capacità di analisi.

SEGRETO n. 3: Vi è un aspetto di primaria importanza nella scelta dell'investimento: l'obiettivo essenziale è costituito dalla crescita di valore del prezzo di quanto acquistato, azioni, partecipazioni in società eventualmente anche non quotate, immobili.

SEGRETO n. 4: Nella generalità dei casi, il valore degli immobili e delle azioni non cresce o decresce nella stessa fase economica, e solitamente una fase più favorevole alle azioni lo è meno per gli immobili, e viceversa.

SEGRETO n. 5: Alcune operazioni immobiliari sono sicuramente appetibili anche in periodi di crisi.

SEGRETO n. 6: Una particolare occasione è poi rappresentata da immobili che sono venduti alle aste.

SEGRETO n. 7: L'esperienza insegna che spesso il prezzo di immobili di prestigio tende ad aumentare, o almeno a non deprezzarsi, anche in fasi economiche negative.

**Gian Piero Turletti**

**Capitolo 1 estratto da:**

**PROGETTO AZIENDA**



**Progettare, Gestire e Organizzare  
un'Azienda di Successo**

34