

Casi e Studi d'Impresa

Ilario Antonio Toscano

# PER FARE IMPRESA

Il Caso Toscano:  
una storia italiana



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

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



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





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

**Ilario Antonio Toscano**

# **PER FARE IMPRESA**

Il Caso Toscano:  
una storia italiana

**FrancoAngeli**

*In copertina: Steel wire construction @ Therox, Dreamstime.com*

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

# Indice

## **Presentazione**

a cura del professor *Roberto Cafferata* pag. 9

## **Introduzione** » 15

La dedica » 15

Il libro per me » 15

La mia storia » 16

## **1. Tipo di forma giuridica da dare all'impresa** » 19

1. La scelta della forma legale » 21

2. Quanto capitale sarà necessario (nel franchising)?  
Capitale proprio o capitale di credito? » 24

3. Scelgo di fare impresa da solo o scelgo un socio? » 30

## **2. L'arte della crescita graduale** » 33

1. Pianificare il successo e prevedere le difficoltà che  
si possono incontrare nel raggiungerlo » 33

2. Nascere piccoli e pensare in grande... per diventare  
grandi! » 35

## **3. Analisi ambientale** » 37

1. I competitori » 38

2. Caratteristiche, utilità e funzione dell'intermediario immobiliare	pag. 41
3. La percezione del cliente	» 48
4. Modalità di comunicazione dei servizi offerti	» 50
<b>4. Entrare nel mercato</b>	» 52
1. Lo start-up	» 52
2. I quattro pilastri: l'idea, l'obiettivo, la convinzione e la determinazione	» 56
<b>5. Le prime scelte strategiche</b>	» 58
1. Cura dei dettagli	» 58
2. L'immagine	» 60
3. Focus sulla comunicazione	» 62
<b>6. La centralità della persona dell'imprenditore in un'impresa di piccole dimensioni</b>	» 65
1. L'impegno personale dell'imprenditore nella fase di start-up	» 66
2. La figura dell'imprenditore nella "fase due" della vita dell'azienda	» 68
3. L'evoluzione dell'imprenditore	» 70
4. L'imprenditore amplia la sua visione dell'impresa	» 71
5. L'imprenditore: leader carismatico	» 73
6. Momenti di criticità per l'imprenditore	» 76
<b>7. I compiti dell'imprenditore</b>	» 78
1. Focalizzarsi sugli obiettivi	» 80
2. Organizzare	» 81
3. Decidere	» 83
4. Controllare	» 86
5. Far crescere i propri collaboratori	» 87



<b>8. Le risorse umane: struttura, organizzazione e coinvolgimento in un progetto comune</b>	pag. 90
1. La scelta dei primi uomini	» 90
2. La scelta della struttura organizzativa nel momento dell'espansione territoriale	» 95
3. La Rete Vendita dei prodotti e dei servizi	» 99
4. Gestione delle risorse umane della Rete Vendita	» 102
5. Formazione: la creazione di nuovi talenti	» 106
<b>9. Fiducia e carisma: le armi vincenti</b>	» 109
1. Conquistare la fiducia dei propri collaboratori	» 110
2. L'automotivazione, la condivisione delle strategie e degli obiettivi, la forza dell'esempio	» 111
3. L'imprenditore e i suoi collaboratori: ascolto e dialogo	» 118
4. Delegare con coraggio	» 122
5. Creare ricchezza	» 124
<b>10. Marketing e comunicazione in un'impresa di servizi immobiliari</b>	» 127
1. Marketing: alcune definizioni preliminari	» 128
2. Marketing e comunicazione esterna	» 129
3. Marketing interno	» 143
4. A proposito di marketing strategico	» 148
<b>Conclusioni</b>	» 153
<b>Appendice</b>	» 155
Grafico esemplificativo della rete di intermediazione immobiliare Toscano	» 155
Grafico esemplificativo dell'assetto commerciale della rete in franchising Toscano	» 157



# Presentazione

1. Colpisce il lettore la vivacità della narrazione, unita a una sincerità e fermezza del proprio pensiero, non sempre presenti nelle autobiografie pur diffuse in letteratura.

Ho deciso di non astenermi da siffatto apprezzamento introduttivo perché questa “storia/non-storia” del Gruppo Toscano rappresenta un eccellente esempio di come le convinzioni dell’imprenditore emergano con semplicità disarmante e – come si suol dire – con vero onore al merito.

2. Il metodo adottato è simile a quello dei **text & cases**.

Ciclo di vita dell’impresa; forti convinzioni su come superare le difficoltà della costruzione di un’organizzazione innovativa e su come darsi un’idea di *business vincente*; focalizzazione delle leve essenziali del successo: sono questi gli argomenti del **text**.

La Toscano memorizzata nelle varie fasi di siffatta evoluzione e, letta e riletta attraverso episodi altamente significativi, unici nel loro genere: tutto ciò troviamo esposto nei diversi **cases**, che formano un quadretto vivente di ciò che era ed è “il sistema Toscano”.

Lo svolgimento dell’opera segue un itinerario che – almeno a mio avviso – ha tre fondamentali direzioni:

- quella della concezione dell’*impresa* che è propria dell’autore;
- quella dei *fattori di competitività* che presiedono alla sopravvivenza e allo sviluppo dell’impresa;
- quella dell’uomo vincente e dei sistemi di personalità che presiedono al *successo* dell’impresa (in particolare della Toscano).

3. L'impresa che ha in mente Ilario Toscano è un'impresa che va – passo passo – verso la “crescita” progettata da chi le ha dato vita.

Le piccole imprese gli piacciono fino a un certo punto. L'imprenditore neonato deve avere ambizioni, “sentirsi una persona di successo”, pensare “in grande”. È stata questa la molla che ha fatto scattare, fin dall'inizio, il dottor Ilario Toscano. La sua impresa doveva essere l'immagine della persona del suo fondatore e nello stesso tempo – attraverso un lavoro fatto bene – “rendere un servizio” al sistema della società. Di qui, l'idea di *business vincente*, in quanto non egoistico, cioè fatto per guadagnare e per far star bene molti, dentro e fuori l'azienda. Non filantropismo, ma servizi tendenti alla perfezione, da offrire al pubblico.

La produzione-Toscano non si è mai aggomitolata sul passato, sul già visto e sul già praticato. La sua anima è sempre stata quella di “cambiare le cose”. Pertanto, non bastava al fondatore ripetere il mestiere medioevale del sensale immobiliare; occorreva invece modificare le linee della tradizionale produzione, integrando l'offerta del servizio d'intermediazione con l'offerta di servizi collaterali (finanziamenti, ristrutturazioni di qualità, consulenza personalizzata) e con prestazioni di lavoro di collaboratori adeguatamente *formati e motivati*.

Stupiscono due elementi dello stile di leadership di Ilario Toscano: l'occhio vigile sui comportamenti delle risorse umane, con la cura della loro crescita professionale; e la sua devozione ai dettagli del lavoro da svolgere, alla cura del modo di proporre e somministrare il servizio, senza mai disattendere le attese del pubblico.

*Devozione ai dettagli... anche nel fare le piccole cose*: si leggano le pagine su come deve tenersi una riunione di lavoro, su come si deve fare a svolgere l'ordine del giorno di un'assemblea o di un comitato o di un team di consulenti e agenti.

4. Ambire ad alti traguardi... ma anche guardarsi bene attorno! I fattori di competitività attivati dalla Toscano emergono con esemplare chiarezza nel corso della narrazione.

Cercare il successo competitivo implica, innanzitutto, lo studio dell'evolvere del settore in cui l'impresa opera: l'accumulo di dati, le esperienze altrui (non per copiare, ma per apprendere giorno dopo giorno), le informazioni sui casi di new entry ed exit dal mercato rap-

presentano non solo il basic per competere, ma anche un'operazione essenziale per tradurre il tutto accumulato nella produzione di grandi e piccole "differenze", che devono consentire alla Toscano di distinguersi tra i concorrenti e ottenere un vantaggio competitivo (si potrebbe affermare che la filosofia sottostante dell'imprenditore sia quella del darwinismo sociale).

Non stupisce, quindi, che la competitività dell'impresa Toscano si fondi su tre leve fondamentali: il marketing, la comunicazione interna ed esterna al Gruppo, l'organizzazione efficiente e flessibile (più precisamente un mix di agenzie dirette di vendita e punti in franchising)... quasi un proiettarsi dell'impresa fuori di se stessa, verso il consumatore.

Emerge, inoltre, una forte consapevolezza dell'importanza del nesso chandleriano tra strategia aziendale e adeguatezza delle strutture organizzative. Per fare le cose per bene occorre, in definitiva, avere chiari ed espliciti obiettivi, improvvisare poco, pensare molto e agire con senso del lungo termine, cioè con spirito di strategia.

**5.** Nolente o volente, Ilario Toscano confessa quelli che sono i lineamenti centrali del suo *sistema di personalità imprenditoriale*:

- l'imprenditore, in ogni fase del ciclo di vita aziendale, è un protagonista che non si nasconde, sta "in prima linea", ha coraggio e dà fiducia;
- in siffatta posizione di combattimento, nella lotta per la sopravvivenza e per il vantaggio competitivo, l'imprenditore non accentra, però, tutte le decisioni; anzi, delega funzioni operative, condivide con altri l'implementazione della strategia aziendale e, a tal scopo, crea convinzione e dà motivazione a partecipare e produrre; in altre parole – egli scrive testualmente – l'imprenditore "non deve mai sentirsi solo";
- ma questo non è solo un sentimento; tutto ciò fa parte di un ideale strategico che si orienta al raggiungimento di obiettivi di piano e di budget, che necessita dell'impegno dell'intera comunità aziendale e, necessariamente, prevede momenti di verifica dei risultati via via emergenti. Poiché nulla deve essere lasciato al caso, il risultato economico in via di formazione e la strategia in azione devono essere collaborativamente controllati.

6. Invero, in tanta modernità di espressione, qua e là, involontariamente, un po' di antico paternalismo emerge; ma è quello di uomo preciso, che ama la cura dei dettagli (per sé e per gli altri), che esige moltissimo da sé e dai collaboratori, che rispetta e fa rispettare le regole.

Un liberale *ante litteram*!

*Roberto Cafferata*

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese  
nell'Università di Roma "Tor Vergata"

Ai miei figli Andrea e Veronica  
e a tutti i giovani che come loro devono  
farsi strada nella vita

A mio padre

Ringrazio mio padre per avermi dato  
“il coraggio del leone” che mi ha  
permesso di costruire la mia azienda

## **Ringraziamenti**

Ringrazio il professor Roberto Cafferata per aver deciso di essere presente in questo libro attraverso la sua Presentazione.

Ringrazio la dottoressa Barbara Salvetti che ha partecipato alla stesura del mio libro, preziosa collaboratrice in Toscana da 18 anni.



# **Introduzione**

## **La dedica**

Il 5 aprile 2012 ho compiuto 55 anni.

Proprio in quei giorni ho iniziato a pensare di scrivere un libro che per me potesse rappresentare un punto di arrivo e nello stesso tempo un punto di partenza sia come uomo, che come imprenditore.

Volevo che questo libro potesse essere di aiuto ai giovani che rappresentano il nostro futuro, la nostra Italia che lavora e si impegna quotidianamente. Nello scrivere questo libro ho pensato a loro e in special modo a giovani dinamici, con spirito di iniziativa; i giovani che si inventano un futuro di lavoro costruendo in prima persona qualcosa di valido. Ho pensato ai miei figli, anche loro proiettati in questo mondo che viaggia a grandi velocità, dove è importante impegnarsi a “fare”, avere forte determinazione e volontà superando i mille ostacoli che la vita presenta.

Lo dedico quindi ai miei figli e a tutti i giovani che come loro devono farsi strada nella vita e sono solo all’inizio di un percorso senza dubbio complesso, ma meraviglioso da vivere.

## **Il libro per me**

Questo libro è stato per me quasi “terapeutico”. Scrivendolo, infatti, ho riflettuto su tanti momenti della mia vita, sia come uomo che come imprenditore e ho tratto il bilancio delle tante situazioni positive che ho costruito e degli inevitabili errori che ho commesso. Mi sono guardato

indietro per vedere il percorso fatto e ho ripescato con la memoria i momenti duri, altri di grande entusiasmo, altri ancora di dubbio e incertezza... un miscuglio di sentimenti difficili da governare tutti insieme.

Con questo libro ho potuto valutare le cose buone, ma anche gli errori commessi che hanno contribuito ad arricchire la mia esperienza. Devo dire che, facendo il bilancio, il risultato è sicuramente positivo.

## **La mia storia**

Sono molto soddisfatto della mia vita, ho una bella famiglia, una moglie, Patrizia, e due figli, Andrea e Veronica.

Con Patrizia sono sposato da 34 anni. Il nostro è sempre stato un matrimonio solido, fondato sul rispetto e sulla comprensione reciproca. Io impegnatissimo a costruire la mia impresa, lei dedita alla famiglia e ai figli. Oggi, con i ragazzi ormai adulti, mia moglie collabora con grande passione al progetto dell'azienda di moda che mia figlia Veronica sta pian piano costruendo.

I nostri figli sono Andrea, 34 anni, laureato in Economia Aziendale e Veronica, 31 anni, laureata all'Istituto Europeo di Moda e Design.

Andrea lavora in azienda ormai da qualche anno. Ha fatto esperienza in funzioni diverse nell'azienda (dall'organizzazione all'informatica) fino a giungere oggi al settore commerciale. Devo dire, con molta soddisfazione, che in ognuna delle aree in cui ha lavorato egli ha portato delle novità e dei suggerimenti molto interessanti. La sua visione "giovane" di fare azienda sicuramente ha dato una ventata nuova in Toscana.

Veronica è una ragazza molto esuberante ed eclettica. Ha una natura artistica forte e travolgente; la sua testa è sempre piena di idee e, grazie agli studi intrapresi, ha potuto trasformare la sua passione per la moda in una professione. Dopo varie esperienze in case di moda, che le hanno permesso di formarsi e imparare, oggi Veronica è una stilista giovane, grintosa e romantica al tempo stesso. Sta costruendo con sacrificio, grande impegno e determinazione un'azienda di moda con una sua griffe.

Ma io non ho solo 2 figli; in realtà ne ho un terzo, a cui tengo molto e che rappresenta la "mia creatura", che ho desiderato, creato e curato

con estrema dedizione: l'*azienda Toscano*. Oggi è una realtà di successo, costruita su basi solide, anno dopo anno, con grande volontà, con determinazione e con impegno.

La mia vita lavorativa iniziò tra le difficoltà che tutti i giovani hanno, alle quali si aggiunse anche il fatto che mi sposai a soli 21 anni e, quindi, mi ritrovai molto giovane con il peso di una famiglia, senza avere alle spalle un'attività lavorativa consolidata. Ho sempre pensato che ognuno di noi è l'artefice di se stesso nel bene e nel male; e se aver deciso di sposarmi così presto mi fu d'ostacolo, nel contempo mi convinsi che, se ce l'avessi messa tutta, avrei potuto travolgere le difficoltà e tramutarle in opportunità.

Capii che dovevo da subito rimboccarmi le maniche e iniziare a *fare*, convinto di poter tracciare un percorso che avesse come obiettivi il successo e la gratificazione personale. E così è stato.

In questo libro ci sono la voglia e l'esigenza di mettere mano al mio passato e ripercorrere tutta la strada che dal 1982 a oggi ho fatto per creare la mia impresa. Intuizioni, strategie, errori, conferme, dubbi ecc., un percorso costellato da mille emozioni e mille decisioni da prendere.

Attraverso questo libro ho voluto rivivere alcuni momenti importanti della vita aziendale. Provare a scriverli mi ha dato ancor più la convinzione che certi meccanismi, a volte anche intuitivi, che all'epoca avevo messo in piedi, avrebbero potuto essere standardizzati fino a diventare un "metodo per fare impresa".

E, allora, perché non provare a rendere utile la mia esperienza a qualcun altro, a tutti quei giovani che – come me allora, con poche possibilità economiche e tanta voglia di riuscire – vogliono provare a fare impresa?

Ecco allora l'idea di questo libro, fitto fitto di consigli, di esperienze e di tanto vissuto.

Va detto che le esperienze vanno vissute direttamente e non basta leggere un libro per evitare di commettere errori; ma farlo può servire a capire meglio il contesto e può contribuire almeno a prevenire o superare difficili problemi.



# 1. Tipo di forma giuridica da dare all'impresa

I giovani sono il futuro, spesso hanno idee molto interessanti che vanno solo indirizzate affinché possano esprimere il massimo risultato.

Il loro desiderio di “mettersi in proprio” e svolgere un'attività imprenditoriale in modo autonomo, la loro voglia di farcela anche partendo da zero, mi hanno portato a scrivere un libro come questo che state sfogliando.

Per fare impresa è necessario partire da un'idea, dal tipo di business che si vuole fare. Questo è il presupposto essenziale. Senza “idea” non c'è impresa, ma subito dopo occorre fare altre riflessioni importanti:

- progettare l'attività economica ancor prima di crearla;
- avere iniziativa, tenacia e perseveranza;
- capire che per fare impresa bisogna convivere con un certo rischio;
- reperire i mezzi finanziari minimi, almeno per partire;
- gestire le risorse umane e prima di tutto saper gestire se stessi nella funzione di imprenditore;
- essere in possesso di informazioni precise sugli adempimenti richiesti dalla normativa vigente.

Nel libro si affronteranno tutti gli argomenti suesposti. In questo capitolo voglio soffermarmi sull'ultimo punto, in elenco, che evoca la seguente domanda: “Quale forma di organizzazione societaria presenta maggiori vantaggi per l'attività che intendo avviare?”. È questo uno dei primissimi problemi da affrontare, non solo con l'aiuto di un professionista che può dare utili consigli, ma anche autonomamente, con la raccolta di idonea documentazione per avere prime informazioni.