

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP (Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

David Lysaght (Ireland)

Thomas Cooney
Dublin Institute of Technology

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**

E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale

- **Non-Commercializzazione.**

Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.

- **Condivisione.**

Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

DAVID LYSAGHT

Introduzione

David Lysaght capì dal momento che aveva concepito la sua idea imprenditoriale che iniziare una nuova attività sarebbe stata una prova molto impegnativa e che le possibilità di fallire erano piuttosto alte. Alla fine dell'estate del 2010, la recessione economica che stava attraversando l'Irlanda aveva fatto molte vittime tra le attività locali, a David si chiedeva se avrebbe dovuto abbandonare il suo progetto iniziale per mettere su un'attività non profit che avrebbe organizzato arrampicate e trekking in montagna per raccogliere fondi per enti caritatevoli.

Il mercato della beneficenza era diventato molto competitivo in Irlanda perché (1) c'erano meno fondi disponibili dal settore pubblico e da quello privato per le istituzioni benefiche, (2) c'era stato un forte declino delle attività filantropiche perché la ricchezza delle persone benestanti era stata colpita duramente dalla recessione, e (3) c'era anche un grande aumento degli enti non profit in cerca di finanziamenti sicuri. David affrontava anche un'altra sfida che pochi altri imprenditori dovevano affrontare, aveva una paralisi cerebrale. Una paralisi cerebrale significa che a causa di un danno al cervello, le persone non sono in grado di utilizzare alcuni muscoli in modo normale (paralisi). Di solito è caratterizzata dall'incapacità di controllare pienamente le funzioni motorie, in particolare il controllo e il coordinamento muscolari. Mentre David era molto vitale, si domandava se organizzare arrampicate era una buona scelta di attività per una persona nelle sue condizioni. Stava anche pensando di trovare un business partner in quanto spesso le persone cambiavano atteggiamento dopo averlo incontrato e aver visto la sua disabilità.

Aveva organizzato un incontro con il suo business mentor entro una settimana, e David decise che avrebbe dovuto considerare tutti gli aspetti positivi e negativi della sua situazione personale e d'affari per prepararsi per questo incontro. Questa analisi avrebbe aiutato sia lui che il suo business mentor a decider quale sarebbe stato il prossimo passo nello sviluppo della sua progetto di business.

La formazione di David

David Lysaght ha 29 anni e vive nel pittoresco paesino di Blackrock, vicino alla città di Dundalk in Irlanda. È il più piccolo di cinque figli e per propria ammissione era

stato viziato da suo fratello e dalle sue sorelle. Riconosce e apprezza la grande e positiva influenza che avevano avuto sulla sua vita e come la sua famiglia lo aveva sempre spinto ed incoraggiato ad esprimere il proprio potenziale. Suo padre Lisle era un ingegnere di formazione e aveva fatto vari lavori prima di mettere su la propria attività alla fine degli anni Settanta. Sebbene non fosse una presenza costante nella sua vita, David fu profondamente turbato dalla sua morte improvvisa nel 2009.

Senza dubbio, l'influenza più importante sulla vita di David fu quella della madre Rosa. Negli ultimi 25 anni aveva gestito la propria attività, una scuola materna che ospitava nella sua casa. Era la persona che aveva maggiormente incoraggiato David e che lo spingeva continuamente a trovare delle strade diverse per avere successo nonostante la propria disabilità. Lei lo avrebbe convinto e sostenuto nel raggiungere delle piccole mete che lui aveva inizialmente percepito come al di là delle proprie capacità. Lo aveva anche convinto a vivere la propria vita pienamente e gli aveva insegnato che nonostante le sconfitte non si avrebbe mai dovuto arrendersi. David credeva fermamente di essere un giocatore nella partita della vita e non solo qualcuno che guardava la partita in panchina.

David frequentò la scuola elementare locale e poi la scuola secondaria alla Dundalk Grammar School. Come parte dei suoi studi durante il quarto anno di scuola secondaria doveva progettare una mini-azienda; scelse le decorazioni natalizie e i giocattoli per la sua attività, un'esperienza che risultò essere molto proficua da molti punti di vista. Dopo il diploma conseguito con il massimo dei voti, seguì un corso biennale post- diploma in computer e informatica, a cui seguì immediatamente un corso di laurea in Business Administration al Dundalk Institute of Technology dove si laureò con lode. Nel suo piano di studi c'erano materie come imprenditoria, marketing ed economia. Aveva ormai una buona formazione e il fatto di essersi rivolto all'economia irlandese in pieno boom, anticipò una carriera gratificante. Sfortunatamente, da quando aveva completato l'università nel 2004, David non era riuscito a costruirsi una carriera solida e aveva invece svolto diversi lavori, sia retribuiti che come volontario. Aveva lavorato come assistente contabile, Gestore di un magazzino, Resource Worker e guida per escursionisti. Al momento era impiegato a tempo determinato al Delphi Adventure Centre sulla costa occidentale irlandese. Aveva cercato di individuare quale poteva essere il suo lavoro ideale, e non era stato in grado di costruirsi una vera e propria carriera. Tuttavia, aveva notato di avere un

vivo interesse per l'escursionismo e amava molto l'ambiente e le attività fisiche in contatto con la natura. Ora si chiedeva se avrebbe potuto trasformare questa passione in un lavoro fisso in quanto era consapevole che qualunque lavoro d'ufficio lo avrebbe annoiato in breve tempo.

David Lysaght era nato con una paralisi cerebrale. Durante la gravidanza, sua madre aveva contratto un virus e aveva avuto una breve mancanza d'ossigeno che aveva danneggiato David. Oltre ad avere una paralisi cerebrale, David aveva anche una palatoschisi (una palatoschisi è una spaccatura o un'apertura nella parte superiore del palato) e aveva sofferto di epilessia quando era più piccolo (aveva avuto l'ultimo attacco epilettico a 15 anni). La paralisi cerebrale è un termine generico per una serie di disturbi che riguardano i movimenti del corpo, l'equilibrio e la postura. Tradotto approssimativamente il termine significa 'paralisi del cervello'. La paralisi cerebrale è causata dallo sviluppo anomalo o da un danno in una o più zone del cervello che controllano il tono muscolare e l'attività motoria (movimenti).

I problemi che ne derivano si manifestano presto nella vita, di solito da neonati o nella prima infanzia. I neonati con una paralisi cerebrale di solito sono lenti nel fare progressi come dondolarsi, sedersi, gattonare e camminare. È comune la difficoltà di controllare e coordinare i muscoli. Questo rende difficili anche i più semplici movimenti. La paralisi cerebrale può implicare rigidità muscolare, uno scarso tono muscolare, movimenti inconsulti, e problemi con la postura, l'equilibrio, la coordinazione, il camminare, il parlare, l'ingoiare e molte altre funzioni. La serietà di questo problema è molto variabile, da lieve a molto grave, e nel caso di David implica alcune difficoltà nel parlare e anche problemi con il movimento dei muscoli delle mani (principalmente) e delle gambe. Come spiega David:

“Una delle mie maggiori difficoltà è che mi confondo, il che è un sintomo molto comune della paralisi cerebrale. Questo mi provoca una grande frustrazione perché so di non essere stupido, ma talvolta lo posso sembrare. Quando parlo mi posso dimenticare di quello che sto dicendo o riuscire a dire solo una parte della frase. Può essere evidente mentre sto leggendo o scrivendo e ometto delle parole pensando di averle già dette o scritte. Di base il mio cervello va più veloce delle mie mani e dei miei occhi. Un altro problema è che talvolta non posso prevedere il mio tono e posso dire qualcosa

del tutto innocentemente ma che viene interpretato male perché uso un tono negativo sebbene sia piuttosto raro che ora accada.”

Una delle conseguenze della condizione di David fu che durante la scuola era iperattivo dal punto di vista del comportamento. Questo comportamento faceva sì che fosse regolarmente maltrattato fisicamente e psicologicamente dagli altri ragazzini/adolescenti che lui credeva che si comportassero così per essere certi che li lasciasse in pace. Comunque, la maggior parte del tempo era maltrattato solo perché era diverso ed era un bersaglio facile per adolescenti che cercano di attirare l'attenzione dei propri compagni.

A otto anni, i suoi genitori si separarono, e questo evento gli procurò molta sofferenza sia mentalmente che emotivamente per molti anni. Riteneva che l'insieme della disabilità, i maltrattamenti a scuola e la rottura del matrimonio dei suoi genitori gli avessero causato per un lungo periodo della sua giovinezza una depressione e una bassa autostima. In aggiunta ai normali traumi adolescenziali, e alle difficoltà particolari che aveva nell'iniziare le relazioni con le ragazze, si sobbarcava privatamente anche l'angoscia della sua disabilità e per molti anni si era dato la colpa della rottura del matrimonio dei suoi genitori; pertanto soffriva delle pene interiori che i suoi coetanei non avrebbero mai potuto capire. Ad ogni modo, ammise prontamente che era difficile stare in sua compagnia e anche di essere soggetto a crisi, ma spesso aveva la sensazione che questo fosse il suo modo di manifestare le proprie frustrazioni. David aveva un atteggiamento distruttivo in molte situazioni e spesso causava difficoltà a chi cercava di aiutarlo. Sviluppò un'arroganza che riteneva essere solo un meccanismo di sopravvivenza, ma di recente, ha cambiato questo atteggiamento in un'attitudine positiva alla vita, una mossa che ha trovato molto più gratificante. Di recente ha visto rifiorire la propria relazione con la madre e i fratelli, riesce a trovare più semplice mantenere le amicizie, e contribuisce attivamente alla propria comunità. È stata un'evoluzione impegnativa, ma ora desidera convogliare la sua esperienza nell'aiutare il prossimo.

L'idea di business

L'idea base di David era di creare un'attività non profit denominata Charity Voyage. Attraverso questa attività voleva organizzare appuntamenti di hill-walking/mountain trekking che avrebbero permesso alle persone di raccogliere fondi per opere di carità

di propria scelta. L'idea è che ogni persona che prende parte ad uno degli appuntamenti dovrebbe raccogliere almeno una certa somma di denaro, parte della quale è destinata a Charity Voyage per coprire le spese per l'organizzazione dell'evento e la cifra rimanente (la maggior parte) sarebbe stata destinata per lo scopo benefico scelto. Questo genere di raccolta fondi è diventato molto popolare di recente in quanto consente alle persone di affrontare una sfida personale e allo stesso tempo raccogliere delle somme di denaro rilevanti per fare beneficenza nel paese. Effettivamente l'idea era diventata così popolare che in Irlanda erano state istituite un certo numero di attività commerciali per organizzare questi eventi e l'ampiezza, il tipo e la sede delle attività crebbero al di là di ogni aspettativa. Un ricerca veloce su Internet ha mostrato a David che una persona ora poteva affrontare una sfida in molte nazioni del mondo in molte attività e quasi per qualunque tipo di opera di beneficenza si volesse sostenere.

Dopo aver condotto una ricerca iniziale su Internet, David voleva conservare la natura caritatevole della sua attività e così decise di creare un'organizzazione non profit piuttosto che un'attività commerciale. Decise anche di continuare a focalizzarsi sull'Irlanda e che le sole attività che sarebbero state offerte sarebbero state hill-walking e mountain trekking. La ragione di queste scelte era che aveva pochi fondi per iniziare ed era l'unica attività in cui aveva competenza ed esperienza. Decise poi che avrebbe organizzato quattro tipi di eventi:

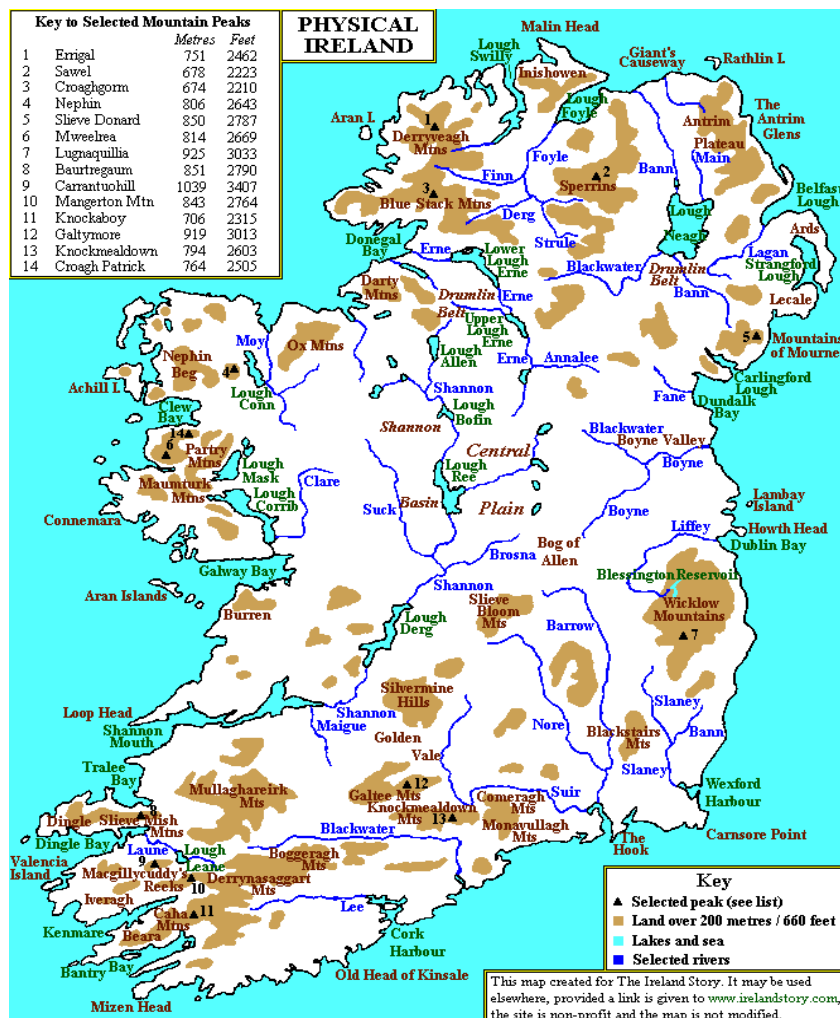
1. 'Six of the Best' – scalare sei montagne in tre giorni
2. 'Six of the Best (Deluxe)' – scalare sei montagne in tre giorni in modo confortevole
3. Un evento di due giorni (da decidere)
4. Un evento di un giorno (da decidere)

Era necessaria ancora molta ricerca e riflessione prima che potesse prendere una decisione definitiva sugli eventi da uno e due giorni. In aggiunta, una volta create l'organizzazione avrebbe probabilmente iniziato un 'Six of the Best Winter Series'; organizzato alcuni eventi per persone disabili; e avrebbe diversificato con altri tipi di eventi come la corsa, il nuoto e la vela o canyoning.

Il 'Six of the Best' sarebbe stato il suo evento più importante e quello che secondo lui sarebbe diventato il più popolare. A questo evento i partecipanti avrebbero partecipato

a gruppi da tre a cinque e avrebbero scalato sei montagne dell'isola irlandese, incluse Carrantuohill (la montagna più alta della Repubblica irlandese) e Slieve Donard (la montagna più alta dell'Irlanda del Nord). Comunque, da poco ha iniziato ad avere delle idee alternative su come organizzare questo evento e prese in considerazione la possibilità che il gruppo potesse essere composta da venti persone ciascuna delle quali vi partecipava per i propri scopi di beneficenza e che avrebbero dovuto pagare solo le spese dell'organizzazione dell'evento. Invece di pagare una tassa minima di sponsorizzazione, ciascun membro avrebbe deciso in anticipo di che cifra di denaro aveva bisogno per la propria opera di beneficenza. David doveva chiarirsi le idee riguardo a queste possibilità.

Figura 1: Cartina fisica dell'Irlanda



Il programma per l'impresa sarebbe stato il seguente:

1. Primo giorno: Slieve Donard (n.5 della cartina) e Slieve Commedagh nel Down

2. Secondo giorno: Lugnaquilla (n.7 della cartina) e Mullaghcleevaun nel Wicklow

3. Terzo giorno: Carrantuohill (n.9 della cartina) e Mount Brandon nel Kerry

Fu previsto che gli altri eventi sarebbero stati delle versioni più brevi di questo programma e che ciascun evento sarebbe stato gestito dalla sua base a sud di Slieve Donard e prospiciente Dundalk Bay.

É da notare che le sei montagne che dovevano essere scalate non erano le sei più alte dell'isola irlandese, ma erano state selezionate per la loro posizione. Deve anche essere sottolineato che la differenza tra l'evento 'Six of the Best' e una sua versione deluxe è essenzialmente che 'Six of the Best' è più una gara autogestita tra le squadre che prevede solo una sistemazione spartana e il cibo fornito e le squadre devono provvedere da sole a tutte le altre esigenze. Invece, il modello deluxe è rivolto a coloro i quali vogliono affrontare la sfida, ma avendo la possibilità scegliere tra tre diverse andature, tipo di pasti e alloggio.

L'organizzazione di attività di raccolta fondi

Per aiutarlo a formulare un budget per la propria attività, David fece una ricerca iniziale per individuare quale tipo di contributo avrebbe dovuto far pagare per un tale evento. Non riuscì a trovare dati riguardanti organizzazioni irlandesi, ma riuscì a ottenere alcune informazioni su un paio di organizzazioni inglesi che organizzavano trekking per raccogliere fondi in posti come Inca Trail (Perù), Everest Base Camp (Nepal), e Atlas Mountain (Marocco). Scoprì che le organizzazioni che organizzavano questo trekking di solito facevano pagare ai partecipanti il 45% del finanziamento minimo richiesto per aiutare a sostenere i costi dell'evento per la raccolta di fondi. Ad esempio, un'organizzazione richiese una sponsorizzazione minima di £4.175 (£1.878 all'organizzatore e £2.297 in beneficenza), mentre il finanziamento minimo richiesto da un'altra organizzazione era di £4.280 (£1.926 all'organizzatore e £2.354 in beneficenza). Questo significa che l'ente benefico avrebbe ricevuto solo il 55% del finanziamento minimo, comunque se una persona riusciva a raccogliere di più del minimo richiesto, allora l'ente benefico avrebbe ricevuto il 100% della cifra extra raccolta.

Per gli eventi che sarebbero stati organizzati da Charity Voyage, David riteneva di poter offrire quote più basse sia in termini di finanziamento richiesto che nella percentuale che avrebbe preso dalla cifra minima. Calcolò queste quote come segue:

- 35% - ‘Six of the Best’
- 40% - ‘Six of the Best (Deluxe)’
- 40% - Two day challenge
- 45% - One day challenge

Per l’evento ‘Six of the Best’, David riteneva di poter offrire una quota minima di €4.500 (l’equivalente di £3.820). L’ente di beneficenza avrebbe ricevuto la percentuale rimanente del finanziamento minimo raccolto da ciascun gruppo e il 100% del denaro che ogni gruppo avrebbe raccolto oltre il finanziamento minimo.

Per aiutare le persone a partecipare a questi eventi, David sapeva che un sito web era un elemento indispensabile. Un suo amico creò un sito base per €2.500, ma lui riteneva che si dovesse arricchire cosa che gli sarebbe costata ulteriormente. Credeva che avrebbe dovuto creare un processo passo dopo passo sul sito web che avrebbe potuto essere eseguito piuttosto semplicemente da persone con qualunque livello di abilità informatica. Nei suoi appunti per la riunione con il business mentor, fece riferimento ad un processo che aveva trovato su www.charitychallenge.com per descrivere rapidamente un approccio alla ricerca di fondi in sette punti attraverso il suo sito web. I punti erano i seguenti:

Punto 1: Scegliere la sfida

Selezionare l’attività, la durata, scegliere la sfida, l’opzione di pagamento, e l’ente benefico da sostenere. Le persone devono leggere attentamente l’itinerario specifico della sfida e domande e risposte per essere certi che apprezzeranno pienamente tutti gli aspetti nella sfida.

Punto 2: Prenotare

David ritiene che il modo più veloce e facile sarebbe effettuare le prenotazioni online. Le persone dovranno fornire i propri dati, informazioni mediche, parenti stretti, specificare se hanno esigenze alimentari e eventuali allergie. Una volta che hanno prenotato la sfida prescelta, verrà chiesto loro di versare un acconto attraverso un server sicuro.

Passo 3: L'autorizzazione dell'ente benefico

Una volta che Charity Voyage ha ricevuto la prenotazione e il pagamento dell'acconto, invierà una e-mail all'ente benefico scelto per avere la loro autorizzazione a raccogliere fondi per proprio conto. Charity Voyage non può proseguire ulteriormente con la prenotazione se l'ente benefico non fornisce un'autorizzazione ufficiale.

Passo 4: Pacchetto online

Una volta ricevuta l'autorizzazione dall'ente benefico, Charity Voyage invierà una e-mail al partecipante con una login alla propria area socio personale dove potranno avere accesso al proprio Pacchetto sfida online: moduli per la sponsorizzazione, idee per la raccolta fondi, suggerimenti per l'allenamento, l'itinerario, una lista dell'equipaggiamento, domande e risposte, informazioni riguardanti la salute, una pagina per la raccolta fondi online, e molto altro.

Passo 5: Scadenza della sponsorizzazione

Una persona dovrà aver raccolto e inviato al proprio ente benefico l'intera quota minima di sponsorizzazione (nelle opzioni flexi e minimum sponsorship) almeno dieci settimane prima che l'evento abbia luogo.

Passo 6: Aggiornamento a u mese dall'evento

Ad un mese dall'evento, Charity Voyage caricherà tutte le istruzioni per l'adesione finali nell'area soci online. Questo documento includerà dove e quando incontrare la squadra, contatti d'emergenza, e altre informazioni utili.

Passo 7: Partecipare

Avendo raccolto molti soldi per l'ente benefico e essendo straordinariamente in forma, tutto ciò di cui ora ha bisogno una persona è compiere la sfida. Una volta che sono tornati dall'evento con foto e storie sulla propria esperienza, la persone dovrebbero inviare idealmente una nota di ringraziamento a tutti coloro che li hanno sostenuto finanziariamente.

David sapeva che bisognava ancora riflettere sul processo che aveva progettato in quanto c'erano ancora molte questioni irrisolte (ad esempio, cosa succede se si

presenta qualcuno all'evento che non è riuscito a raccogliere la somma minima di sponsorizzazione richiesta?). Comunque, trovò utile effettuare questa simulazione in quanto ciò lo aiutava a capire come come l'evento sarebbe stato organizzato e cosa avrebbe dovuto fare durante il processo. Voleva anche automatizzare la maggior parte del lavoro amministrativo, sebbene questo avrebbe richiesto un sito web più sofisticato di quello che poteva realizzare con i soldi che aveva a disposizione.

Guardando il sito www.mycharity.ie David appurò che c'erano circa 270 enti caritatevoli in Irlanda per i quali la gente aveva raccolto soldi nel corso dell'anno precedente creando una propria pagina web per la raccolta di fondi. Questa non è una lista esaustiva di tutti gli enti di beneficenza, ma gli diede una prima idea dell'ampiezza del mercato per la sua attività. Stava avendo una grande difficoltà nell'immaginarsi quanti soldi erano stati donati dagli irlandesi in beneficenza ogni anno e anche le caratteristiche dei diversi segmenti di mercato. Non riuscì a trovare nessun recente rapporto sugli enti di beneficenza irlandesi che potesse aiutarlo a sviluppare la sua strategia di marketing, e per il momento, quasi ogni persona con cui aveva parlato non gli aveva fornito informazioni dettagliate sull'aspetto finanziario. Quello che sapeva era che aveva bisogno di saperne di più!

Dopo un'iniziale ricerca di mercato, David iniziò a parlare con le persone addette alla raccolta di fondi per gli enti di beneficenza. Lo scopo di questi colloqui era riuscire a capire meglio il tipo di persone che avrebbero potuto aderire a questi eventi e che avrebbero potuto viverli come sfide personali entusiasmanti che avrebbero potuto anche portare dei benefici a persone in stato di necessità. I colloqui furono molto utili in quanto lo aiutarono a identificare tre segmenti di mercato a cui si sarebbe dovuto rivolgere:

1. Studenti universitari interessati a sostenere delle sfide per scopi benefici e a passare un giornata divertente – avrebbe contattato questi clienti inviando una lettera alle associazioni studentesche e ai club universitari nelle università e nelle scuole professionali informandoli su Charity Voyage e i quattro tipi di eventi organizzati dall'ente non profit, e questa lettera sarebbe stata seguita da una telefonata due settimane dopo.
2. Piccoli enti benefici e club che volevano proporre una squadra composta da membri e soci dell'ente o del club – il suo piano era di mandare una lettera e

un volantino al mese a un centinaio di enti benefici e club spiegando la storia di Charity Voyage e i quattro tipi di eventi che organizza. Avrebbe fatto seguire la lettera da una telefonata per essere certo che avessero ricevuto la lettera e per verificare se potevano essere interessati a sostenere la sfida.

3. Grossi enti caritatevoli irlandesi come Barnardos, Irish Cancer Society, AWARE e The Simon Community – contattando alcuni di questi di persona in modo da stabilire con loro un contratto permanente come clienti abituali.

David sapeva che la segmentazione del mercato doveva essere ulteriormente analizzata. Compresse anche che avrebbe dovuto dare in qualche modo priorità ai suoi clienti, ma non aveva ancora idea di quale criterio avrebbe dovuto usare o di dove avrebbe potuto trovare le informazioni che lo avrebbero aiutato a decidere.

Analisi SWOT di Charity Voyage

Per aiutarlo a capire le sfide che lo attendevano, il suo Business Mentor gli aveva chiesto di preparare un'analisi SWOT per la loro riunione. Per David fu un compito molto difficile e non aveva ancora sviluppato tutti i punti per tutte le voci come gli era stato richiesto. Pensò di parlare con degli amici che avevano fatto un brainstorming con lui, ma poi decise di prendere solo degli appunti. Questi sono gli appunti che prese:

Punti di forza

Il mio maggior punto di forza è che la sfida 'Six of the Best' è diversa dalla sfida 4-Peaks organizzata dall'ente caritatevole Focus Ireland a causa delle vette aggiuntive che ogni squadra deve scalare nello stesso arco di tempo. Penso che ciò lo renda più entusiasmante, soprattutto per coloro i quali hanno già affrontato la sfida 4-Peaks.

Un altro punto di forza potrebbe essere che, diversamente dalla sfida 4-Peaks di Focus Ireland, la 'Six of the Best' non è legata ad un solo ente di beneficenza ma a una selezione di enti. Questo implica che posso organizzare un evento per un ente come la Irish Cancer Society, e un altro evento per Simon Community, Barnardos, ecc. Credo che questo mi procurerebbe un vantaggio su Focus Ireland in quanto consentirebbe alle persone di sostenere una sfida, ma di farlo per un ente caritatevole per il quale hanno un interesse personale.

Posso anche organizzare degli eventi interamente come 'Open Event' o 'Multiple Charity'; la definizione di 'Open Event' è che l'evento non è destinato ad un ente caritatevole in particolare ma la squadra coinvolta nell'evento sta operando per conto dell'ente caritatevole. Così potrei avere otto squadre che partecipano all'evento ma ciascuna per un ente caritatevole diverso, o in alcuni casi per nessun ente caritatevole, nel qual caso, dovrebbero solo pagare le spese dell'evento. Questo punto di forza è una delle ragioni principali per le quali voglio istituire Charity Voyage in quanto ciò consentirebbe alle persone di raccogliere fondi per piccoli enti caritatevoli e club sportivi e sociali della nazione che non possono affrontare un trekking internazionale, e anche perché gli eventi di maggiore entità organizzati dalle società non si rivolgono a loro a causa della dimensione relativamente piccola della loro base di supporto.

Un mio punto di forza personale è la mia esperienza nell'affrontare sfide a scopi benefici, che mi dà l'opportunità di capire come raccogliere i soldi in modo da poter aiutare e consigliare qualunque squadra aderisca a 'Six of the Best'.

Punti di debolezza

Naturalmente il mio maggior punto di debolezza è che sono nuovo nel mercato e in termini relativi avrei una piccola taglia nell'ambito di questo business. Questo potrebbe essere un problema nel momento in cui provassi a pubblicizzare le sfide e Charity Voyage in quanto la gente potrebbe preoccuparsi dell'affidabilità della società che no ha un marchio noto.

Un'altra difficoltà che potrei incontrare è costituita dalle mie limitate risorse finanziarie in quanto Charity Voyage è una nuova attività. Come per la maggior parte delle nuove società, il mio budget non sarebbe sostanzioso come quello dei miei concorrenti. Questo creerebbe naturalmente difficoltà in, ma diventerebbe una grande preoccupazione nel momento in cui si deve pubblicizzare l'evento, e potrebbe avere delle ripercussioni anche sul servizio che mi piacerebbe offrire dall'inizio.

Non sono sicuro se dovrei considerare la mia disabilità come un punto di debolezza perché non è qualcosa che io vivo come una debolezza, ma gli altri potrebbero intenderla come tale. Io sono assolutamente in grado di occuparmi dell'attività senza

alcuna difficoltà e in genere posso affrontare ogni hill-walking e mountain-trekking. Comunque, so che la gente mi vede in maniera diversa quando mi incontra perché riesce a vedere solo la mia disabilità fisica e non la persona. Sto pensando di destinare qualcun altro all'attività a contatto con il pubblico mentre io mi potrei occupare dell'organizzazione dell'attività di back office .

Opportunità

Alcuni miei contatti nel settore dei mountain leader potrebbero procurarmi l'opportunità di inserire un 'Six of the Best' nella loro offerta. In futuro Charity Voyage potrà offrire un'ampia gamma di attività e potrebbe espandersi al trekking internazionale.

Una delle grandi opportunità che non credo siano sfruttate dalle società che organizzano queste attività per la raccolta di fondi è il mercato dei club sportivi e sociali. Queste piccole organizzazioni hanno bisogno di raccogliere fondi ogni anno per sopravvivere e non c'è ancora un'attività specializzata che sfrutti questa opportunità.

Potrei anche organizzare un evento per persone disabili, in cui potrebbero competere tra loro persone abili e diversamente abili l'una contro l'altra.

Potrei essere in grado di assicurarmi un contratto di sponsorizzazione con uno o due sponsor principali, come Red Bull, Lowe Alpine o Outdoor Exchange, aziende che sono collegate a eventi all'aria aperta e di resistenza. Se riuscissi ad ottenere €12.000 da ciascuno sponsor, questo significherebbe che potrei destinare €3.000 a ciascuno dei quattro eventi.

Rischi

Il rischio più ovvio al momento è la recessione che l'Irlanda sta attualmente vivendo. Questa rappresenta un rischio per il solo fatto che in periodo di recessione la maggior parte degli irlandesi ha meno soldi a disposizione di quanti ne avesse durante gli anni del boom, e sebbene la gente possa desiderare di fare beneficenza e amerebbe affrontare una sfida, in questi tempi difficili semplicemente non hanno la stessa somma di denaro da spendere. Sebbene questo possa suonare sgradevole so

che supereremo questo momento e potremo di nuovo aiutare gli altri in uno o due anni, così credo che questo sia il momento migliore per entrare nell'attività, per far emergere il mio nome e farmi conoscere. Quando torneranno i tempi favorevoli, e sono certo che torneranno, Charity Voyage sarà ben posizionata per competere nel mercato.

La competizione è un rischio ulteriore che dovrà affrontare Charity Voyage nel corso degli anni, ma in particolare durante i primi anni in quanto gli altri possono offrire al momento un'ampia gamma di servizi e di trekking, e hanno molto più potere di quanto noi ne avremo all'inizio dell'attività.

Non appena David ebbe completato questi appunti, si rese conto che c'erano molti più punti che avrebbe dovuto fissare nell'analisi SWOT. Decise di fare una lista più dettagliata quando avrebbe incontrato il suo business mentor. David ritenne che era meglio seguire il programma di mentoring in luogo di un corso tipo di un programma Start Your Own Business, disponibile presso un'Agenzia locale di supporto alle imprese. Dopo questi due incontri, David credeva che il suo business mentor avesse ben compreso il suo background e cosa stesse cercando di fare. Fino a questo punto, la relazione stava funzionando molto bene.

Finanze

Come qualsiasi per attività, David si rese conto che la gestione di Charity Voyage avrebbe comportato molte spese. Fu fortunato per il fatto che poté iniziare l'attività da casa di sua madre, il che significò che non doveva sostenere spese per l'affitto, tasse, riscaldamento, illuminazione o un arredamento di base. Avrebbe comunque dovuto pagare l'assicurazione della società, le attività promozionali, le telefonate, la benzina, ecc. calcolò che le telefonate dal suo cellulare sarebbero costate circa €80 al mese e questa cifra avrebbe incluso telefonate personali e giornaliere. Per mandare avanti l'attività non aveva destinato più del 75% del conto totale da essere speso in telefonate d'affari, sebbene il suo business mentor aveva osservato che questo conto legato alle telefonate poteva essere mensilmente di almeno tre volte maggiore della cifra prevista, in particolare se si considera anche le spese per Internet.

In aggiunta a questi costi di gestione ordinaria, David inizialmente voleva promuovere la sua attività inviando un pacchetto di presentazione ai 270 enti di beneficenza che aveva identificato nella sua analisi del mercato degli enti di beneficenza irlandesi. Questo pacchetto iniziale avrebbe incluso una lettera descrittiva della storia Charity Voyage e della sua filosofia, insieme ad una descrizione dei principali eventi proposti. Il pacchetto avrebbe anche compreso un dépliant colorato con il programma dei quattro eventi e l'indirizzo del sito web, più un suo biglietto da visita. Non aveva raccolto la cifra prevista per il materiale promozionale e le attività di supporto, ma aveva calcolato che la cifra minima necessaria sarebbe stata di €5.000. Aveva previsto di coprire tutti questi costi fissi dividendoli percentualmente tra i quattro tipi di eventi che sarebbero stati organizzati da Charity Voyage.

Quando iniziò a calcolare la spese previste per ciascun viaggio, David era consapevole che una delle chiavi per il successo della sua attività sarebbe stata mantenere dei budget molto contenuti. Basando le sue cifre su sfide a cui aveva partecipato lui stesso in passato, stimò che i costi per la versione deluxe dell'evento 'Six of the Best' erano quelli che seguono (considerando 40 partecipanti e 4 mountain leader):

Tabella 1: Costi previsti per 'Six of the Best – Deluxe'

Voci	Quantità	Costo
Hostel @ 25pn pp	Due notti	€2,200
Benzina	1 pullman	€200
Mountain Leaders	360	€1,080
Acqua	480 litri	€160
Tè	1 cassa	€4
Caffè	1 cassa	€4
Sandwich	€5 a testa x 3 giorni	€660
Stufato	€5 a testa x 3 giorni	€660
Mele	1 cassa da 100	€20
Arance	1cassa da 100	€20
Barrette	2 casse 48	€45
	Totale	€5,713

Comunque, una breve analisi di queste cifre svolta da un contabile amico di David evidenziò che la tabella non prevedeva il costo del fitto del pullman, che il costo dei

mountain leader su base giornaliera sembrava troppo basso (€90 a persona al giorno), e che per essere una versione deluxe stava offrendo troppo pochi comfort, in particolare per quanto riguardava la sistemazione. Evidenziò anche che basandosi su una sponsorizzazione minima di €4.500, il 40% della quale destinata a Charity Voyage; risultava un contributo di ciascun partecipante di €1.800 all'organizzazione dell'evento. Considerando le cifre presentate da David, asserì che se avesse avuto 40 partecipanti al viaggio allora Charity Voyage avrebbe un profitto lordo di €66.287 (72.000 – 5.713) per ciascun evento. Il contabile sostenne che era davvero un'opportunità di lavoro davvero entusiasmante, ma che David avrebbe dovuto riesaminare le sue cifre.

Comunque, nel suo confronto con il contabile, David spiegò che le cifre erano ragionevoli. Ci sarebbe stato certamente bisogno della sistemazione per due notti in quanto l'evento sarebbe iniziato di venerdì mattina alle 10.00 dopo una riunione sulla sicurezza, ci sarebbero state nove ore destinate a scalare entrambe le vette che avrebbe fornito tempo a sufficienza anche alle squadre più lente di completare entrambe le vette (considerato che hanno una condizione fisica modesta), che gli offre del tempo per essere condotti alla destinazione successiva dopo avrebbero trascorso la notte. David aveva calcolato che ci volevano circa tre ore di macchina per andare da un posto al successivo. Considerando che l'evento sarebbe stato completato entro domenica sera alle 20.00, questo avrebbe consentito alle squadre o di ritornare a casa da soli o di prenotarsi una sistemazione vicina per la notte. Dopo aver telefonato ad alcune pensioni nelle località selezionate, David poté stabilire che il costo medio per persona era di €25.

Dopo aver riflettuto sulla questione dei trasporti, David decise che l'opzione migliore per l'eventi base 'Six of the Best' era di non offrire il trasporto e di consentire a ciascuna squadra di organizzarsi autonomamente per il trasporto alla condizione che non erano ammessi autisti a competere all'evento per motivi di sicurezza. Credeva che il problema di offrire il trasporto era che:

- Era troppo costoso;
- Implicava che le squadre si potrebbero trovare legate ad un posto ad un certo orario senza poter raggiungere la successive montagna cosa che eliminerebbe la competizione dall'evento;

- Se doveva essere lui a fornire il pullman ci sarebbe dovuto anche essere uno specifico punto di incontro e questo avrebbe richiesto del tempo aggiuntivo all'evento. Avrebbe anche dovuto trovare un posto dove le persone si sarebbero potute incontrare con un ampio parcheggio pubblico durante il weekend.

Dopo aver preso in esame tutti questi punti pensò che sarebbe stato molto più semplice seguire lo stesso approccio di Focus Ireland e lasciare che ciascuna squadra fosse responsabile per i propri trasporti.

David era stato molto parsimonioso con i propri soldi nel corso degli anni ed era riuscito a mettere da parte circa €5.300, sebbene avesse sperato di utilizzare questi soldi per comprarsi una macchina in quanto quella che aveva era piuttosto vecchia. Aveva presentato domanda all'Agenzia a Supporto delle imprese locale per la possibilità di ottenere un supporto finanziario per la sua attività e aveva scoperto che non c'erano prestiti agevolati e sovvenzioni per i quali poteva avere diritto, sebbene non avesse escluso la possibilità che Tourism Ireland potesse procurargli del seed funding (sebbene gli fu detto che anche questo aiuto era improbabile). Nel clima economico del momento, avrebbe avuto grandi difficoltà a convincere il direttore della banca a concedergli un prestito per un affare così rischioso, in particolare perché non aveva garanzie reali da offrire per questo prestito. La sua famiglia lo aveva sempre molto sostenuto, e così, la sua unica speranza di raccogliere soldi era grazie a loro. Calcolò che, nel migliore dei casi, sarebbe riuscito ad avere €6.000 dalla sua famiglia; il che lo avrebbe potenzialmente lasciato con un investimento massimo di €11.300. Non sapeva se questo sarebbe stato sufficiente per fargli avviare l'attività.

Operations

L'evento principale che sarebbe stato organizzato da Charity Voyage sarebbe stato 'Six of the Best'. Questo si sarebbe svolto in tre giorni e in tre zone principali, nelle località delle contee di Down, Wicklow e Kerry. Gli altri eventi avrebbero probabilmente avuto luogo o nella contea di Down o di Wicklow in quanto erano quelle più vicine alla sua base vicino a Dundalk, sebbene stesse anche sondando il potenziale di organizzare un evento nell'Irlanda occidentale in modo da interessare enti e partecipanti di quella zona dell'Irlanda.

Dal momento che la maggior parte delle sue comunicazioni sarebbero state via e-mail o tramite cellulare, si dovevano ancora stabilire l'orario di ufficio di David e una sede. Comunque, credeva che fosse un'attività in cui non ci sarebbero stati orari prestabiliti e che piuttosto avrebbe dovuto lavorare molto duramente agli eventi in programma e poi fare una sospensione subito dopo. Si rese anche conto che avrebbe dovuto essere piuttosto disciplinato nel suo modo di lavorare in quanto sarebbe stato facile per lui lasciarsi distrarre a casa di sua madre, in particolare perché anche lei la impiegava per la sua attività.

Durante ciascun evento Charity Voyage avrebbe fornito rinfreschi come acqua, tè e caffè. L'attività avrebbe anche fornito una squadra di mountain leader professionisti disposti per offrire assistenza e istruzioni di sicurezza a squadre di circa 10 persone. David stava anche valutando la possibilità di creare un gruppo di volontari esperti per assistere i mountain leader e le squadre durante l'evento. I mountain leader avrebbero dovuto essere pienamente in possesso degli standard di qualificazione e valutazione stabiliti da Mountaineering Ireland. Ogni mountain leader deve avere un'abilitazione aggiornata al primo soccorso, in modo da poter intervenire immediatamente in caso di emergenza fino all'arrivo degli aiuti (da parte del soccorso alpino) in soccorso del mountain leader. Riguardo al soccorso alpino, David avrebbe fatto da collegamento con ogni squadra responsabile di ciascuna sede operativa prima dell'evento. Li avrebbe informati di cosa sta facendo Charity Voyage e delle date e gli orari di ciascuna parte dell'evento, insieme al numero delle persone che avrebbero partecipato all'evento.

Conclusioni

David credeva di stare procedendo bene con la sua pianificazione, anche se sapeva che c'era ancora molto lavoro da fare. Non era del tutto sicuro della fattibilità della sua idea, in particolare per il fatto che il contabile gli aveva chiesto di rivedere le cifre. Era anche incerto sulle finanze a sua disposizione per poter avviare l'attività e su dove avrebbe potuto trovare ulteriori finanziamenti, sebbene sembrava che i suoi risparmi e i soldi della sua famiglia sarebbero stati l'unica cosa che avrebbe potuto garantirsi. David doveva inoltre decidere quali altri tipi di eventi avrebbe potuto organizzare, a quali enti e partecipanti avrebbe potuto rivolgersi per primi, quanto avrebbe potuto spendere per lo sviluppo del sito web e per il materiale promozionale, e quali trasporti

e alloggi avrebbe offerto. Ma cosa più importante , si chiedeva se avrebbe dovuto avere un partner che lo aiutasse per sua disabilità (sebbene lui sapeva che sarebbe stato nell'interesse altrui piuttosto che proprio), ma forse avrebbe potuto trovare un partner che avrebbe apportato esperienza imprenditoriale e dei finanziamenti all'attività.

Mentre David si stava preparando per l'incontro con il suo business mentor e cercando di stabilire di quali altre informazioni avesse bisogno, ricevette una telefonata dal manager del programma di mentoring che gli dava delle notizie terribili. Il suo business mentor era morto improvvisamente il giorno precedente lasciando la moglie e una famiglia giovane. Il suo mentor era stato un uomo d'affari di successo nei suoi primi cinquant'anni che aveva iniziato da poco a godersi i frutti di tanti anni di duro lavoro. Fu uno shock terribile per David e gli ricordò ancora una volta che doveva cercare di fare quanto più poteva nella sua vita in quanto non si può mai sapere cosa succederà!

Autore:	Dr Thomas Cooney
Istituto:	Dublin Institute of Technology
Nazione:	Irlanda