

Alleanza delle Cooperative Italiane Imola  
Experiment 2016-2017

COME SVILUPPARE UN PROGETTO D'IMPRESA

Rivolto alle allieve e agli allievi del 4° anno  
di Istituti Secondari Superiori

DISPENSA

## DALL'IDEA AL PROGETTO IMPRENDITORIALE

Per arrivare a comporre la propria formula imprenditoriale, occorre rispondere a queste tre "semplici" domande:

### CHI - COSA - COME

- **CHI:** quale capitale umano?
- **COSA:** quali prodotti? Quali servizi?
- **COME:** con quali tecnologie? Con quali investimenti? Con quali risorse finanziarie?

Partendo da queste ed articolando in modo esaustivo le risposte, si arriva a predisporre il proprio business plan. Esso è lo strumento fondamentale per studiare la fattibilità del proprio progetto imprenditoriale sia per pianificarne lo sviluppo.

Il testo del business plan deve essere chiaro e conciso, ma deve contenere il maggior numero di informazioni possibili. Occorre porre subito in evidenza le caratteristiche dei promotori e devono essere indicate le fonti dei dati utilizzati.

Il business plan è generalmente costituito da tre parti:  
una parte introduttiva che descrive l'idea imprenditoriale, la genesi dell'idea e i soci promotori dell'iniziativa;  
una parte tecnico-operativa che analizza la fattibilità dell'idea imprenditoriale sul mercato e l'organizzazione dell'attività;  
una parte quantitativa che sviluppa le previsioni economico-finanziarie dell'impresa.

## 1. LA MISSION E L'IMPRESA IN GENERALE

In questo primo capitolo occorre descrivere:

- A. La mission dell'impresa: indica lo scopo generale per raggiungere il quale essa viene creata, la giustificazione stessa della sua esistenza, ovvero, In altri termini, la funzione che essa svolge a favore dei clienti e della società in genere (bisogni che vengono risolti, vantaggi che l'impresa genera)

Esempi di mission:

NOKIA : "Connecting people" Mettere in contatto tutte le persone in modo semplice e diretto

BARILLA: Offrire prodotti che migliorano i comportamenti alimentari

WALT DISNEY: Rendere felici grandi e piccoli

EDISON: Fornire ai propri clienti energia e servizi di elevata qualità, operando in partnership con i propri fornitori per lo sviluppo e l'impiego delle tecnologie più efficienti e compatibili con l'ambiente.

B. . L'impresa in generale in modo sintetico, chiaro e convincente per evidenziare al lettore:

- il suo profilo (impresa che produce e commercializza, impresa che solo commercializza prodotti realizzati da altri, impresa di servizi)
- il prodotto che offre
- eventuale tecnologia chiave di riferimento
- i clienti a cui si rivolge
- gli elementi che più la caratterizzano
- i motivi che vi hanno indotto a proporre questo progetto d'impresa (competenze professionali, passioni, scarsità dell'offerta, idea di un prodotto nuovo, valori e ideali, ecc)

## 2. IL SETTORE DI ATTIVITÀ IN CUI OPERA L'IMPRESA

Viene considerato settore di attività l'insieme delle imprese che realizzano lo stesso tipo di prodotto. In questo caso non dovete considerare i vostri diretti concorrenti, ma dovete studiare e raccontare il settore di attività in generale.

In questo paragrafo dovete fornire una descrizione generale del settore entro cui agisce la vostra impresa:

- se la sua attività si colloca nel settore industriale oppure in quello dei servizi
- i principali prodotti del settore
- le principali imprese che vi operano
- le tecnologie adottate
- le innovazioni che più si sono manifestate negli ultimi anni
- i fattori di criticità degli ultimi anni
- le tipologie di fornitori
- le tipologie di clienti
- i settori che propongono prodotti sostitutivi

*Le fonti informative da utilizzare:*

*Istat, Camera di Commercio, Internet, Giornali specialistici, riviste e quotidiani, etc.*

A. Le barriere di entrata del settore di attività ed i fattori critici di successo

Descrivete le principali barriere all'entrata nel settore specifico (Es: Alti investimenti, Tecnologia sofisticata, competenze professionali, sistema di relazioni, notorietà del marchio, accesso al sistema distributivo, ecc).

I fattori critici di successo sono quel numero limitato di elementi su cui l'azienda deve focalizzarsi per favorire il raggiungimento di risultati positivi, in modo da assicurare all'azienda un rendimento economico positivo.

I fattori critici di successo di un settore di attività valgono per tutte le imprese che vi operano.

ES: prezzo, qualità, innovazione, localizzazione, relazioni, ecc.

### 3. LE DINAMICHE DELLA DOMANDA

Descrivete i dati dei consumi a livello nazionale ed internazionale riguardanti i prodotti del settore specifico in cui opera la vostra impresa.

*E' importante verificare se i consumi sono in crescita oppure in calo in modo da comprendere le opportunità di successo della vostra impresa.*

Considerate anche i consumi di eventuali prodotti sostitutivi.

Esempio:

Nel caso di un'impresa che produce acqua minerale occorre considerare non solo i consumi di acqua minerale, ma anche i consumi dei vari prodotti sostitutivi quali ad esempio le bevande gassate, la birra etc.

*Fonti di riferimento: Istat, Internet, Riviste specializzate, media, quotidiani*

#### 4. I CONCORRENTI

Dovete identificare e descrivere

- a. *Concorrenti già operativi nel vostro settore di intervento*
  - indicare nomi e numero
  - descrivere sinteticamente i due-tre concorrenti principali
  - Indicare punti di forza e di debolezza
- b. *Concorrenti potenziali*
  - Possibili concorrenti provenienti da altri settori ma il cui prodotto è sostitutivo rispetto al vostro
- c. *I punti di forza della vostra impresa rispetto ai concorrenti*

#### ALCUNI SUGGERIMENTI PER LA RICERCA DEI CONCORRENTI:

- a. Localizzazione dell'impresa rispetto alla concorrenza. In alcuni casi la concorrenza è locale, in altri casi no.
- b. Controllare subito su Pagine Gialle, Internet, presso Associazioni Imprenditoriali, ecc chi sono i vostri possibili concorrenti
- c. Almeno due/tre interviste ai vostri Concorrenti.
- d. Preparare un questionario prima di fare l'intervista composto dalle domande da porre ai vostri concorrenti : dovrete farvi spiegare i loro prodotti, i loro principali clienti, come sono organizzati rispetto alla produzione e alle vendite.

e. Registrate o trascrivete con appunti le risposte dei vostri concorrenti

f. Dopo l'intervista analizzate con grande attenzione le risposte

## 5. L'OFFERTA DI PRODOTTI E DI SERVIZI DELL'IMPRESA

In questo capitolo dovete descrivere l'offerta di prodotti e di servizi della vostra impresa.

Innanzitutto cercate di comprendere bene se la vostra impresa propone:

- prodotti fisici
- servizi
- entrambi

Nel caso in cui l'impresa proponga più prodotti quasi sempre è necessario creare dei raggruppamenti logici detti linee di prodotto o servizio

*Di ciascuna linea di prodotto o servizio occorre descrivere:*

- i prodotti che la compongono
- le caratteristiche tecniche dei vari prodotti
- le tecnologie con cui sono realizzati
- i vantaggi offerti da ciascun prodotto
- gli elementi caratterizzanti di ciascun prodotto
- l'innovazione proposta
- il prezzo di ciascun prodotto

La FIAT ha più linee di prodotto:

- Auto utilitarie
- Auto di media cilindrata
- Auto di lusso
- Fuori strada
- Furgoni lavoro

Armani:

- linea giovane informale, Emporio Armani
- linea brand Giorgio Armani
- linea alta sartoria esclusiva

### A. LE TECNOLOGIE SPECIFICHE

Indicate quali sono le tecnologie specifiche legate al vostro prodotto.

Potrebbe trattarsi di:

- Tecnologie di produzione
- Tecnologie di assemblaggio
- Tecnologie di erogazione/distribuzione

## 6. I CLIENTI E I LORO BISOGNI

Occorre identificare i vari possibili target dei clienti interessati alle vostre linee di prodotto.

ATTENZIONE: spesso a ciascuna linea di prodotto corrisponde un target di clienti particolare e diverso da quello delle altre.

Ricordate che i target si differenziano nettamente l'uno dall'altro in base alle caratteristiche di ciascuno.

OGNI TARGET HA BISOGNI PROPRI E DIFFERENZIATI.

Se i clienti sono **persone fisiche**: di ciascun target dovrete fornire una descrizione accurata:

- del profilo socio-economico (età, fascia di reddito, studi, professione);
- dei gusti e dello stile di vita (luoghi e modi di consumo, hobbies);
- dei bisogni chiave ricercati (ad esempio: economicità, evasione, visibilità sociale, bellezza, socializzazione, ecc):

*I clienti possono essere rappresentati da imprese o organizzazioni anziché da persone singole*

Se i clienti sono **imprese o enti pubblici o altre tipologie di organizzazioni**, di ciascun target dovrete fornire una descrizione accurata:

- tipologia del cliente
- dimensione media del cliente (es: impresa grande, media o piccola)
- modalità di acquisto del vostro prodotto
- principali bisogni del cliente
- esigenze particolari (es: finanziamento per l'acquisto)
- organizzazione che cura l'acquisto del vostro prodotto (quale area dell'impresa o dell'ente si occupa dell'acquisto del vostro prodotto?)
- localizzazione del cliente (locale, regionale, nazionale)

A. La matrice linee di prodotto e target di clienti

Occorre "incrociare" le linee di prodotto/servizio con le categorie di clienti specifici a cui sono destinate.

Occorre cioè incrociare i bisogni chiave/le necessità del cliente, con le caratteristiche chiave/ i vantaggi veicolati dalla linea di prodotto.

Il numero di righe e di colonne varia al variare del numero dei prodotti e dei clienti.

Linea P/S target	linea Prodotto A	linea Prodotto B
Target X		
Target Y		

A cosa occorre prestare attenzione per fare soldi in ogni area?

Al prezzo? Alla qualità/innovazione del prodotto? Alla pubblicità? Al rapporto con la distribuzione? Alla localizzazione? Alla tecnologia? Alle alleanze con altre imprese o altre organizzazioni? Cercate di capire come e perché di può guadagnare in ogni area.

## 7. FUNZIONI AZIENDALI:

### A. La fase degli acquisti e della produzione

Innanzitutto occorre chiarire bene se l'azienda produce direttamente i beni o servizi che vende oppure se svolge solo alcune funzioni specifiche. Cioè se si

classifica come impresa di produzione, impresa di servizi, impresa di sola commercializzazione, impresa che coordina l'attività di altri.

In tutti i casi occorre:

- Descrivere come avviene la fase degli acquisti di materie prime, prodotti finiti, tecnologie, etc
- Descrivere bene quali fase della produzione sono svolte all'interno dell'impresa
- Descrivere quali fasi della produzione sono svolte all'esterno da altre imprese
- Indicare le persone e le attrezzature/tecnologie coinvolte nella produzione
- Indicare gli aspetti più problematici

#### B. Vendita e distribuzione del prodotto

Occorre:

- Descrivere la modalità di vendita della propria offerta di prodotti/servizi (direttamente nel punto vendita, oppure rivolgendosi ad altri punti vendita, oppure entrambe le cose?)
- Indicare le persone e le attrezzature/tecnologie coinvolte nell'attività di vendita
- Indicare e descrivere il marchio che si intende dare ai prodotti
- Descrivere come si pensa di svolgere la promozione e la pubblicizzazione dell'impresa e dei suoi prodotti. Indicare il preventivo di spesa.
- Indicare i soci coinvolti nell'attività di vendita o di promozione

#### C. L'amministrazione e la Gestione Generale

Occorre:

- Descrivere la compagine societaria (chi sono i soci, le loro competenze specifiche, la distribuzione delle responsabilità)
- Indicare eventuali collaboratori non appartenenti alla compagine (numero delle persone e loro competenze specifiche)
- Fornire un prospetto delle competenze che servono all'impresa per funzionare bene
- Fare una tabella in cui si confrontano le competenze che servono all'impresa e le competenze già presenti nella compagine
- Indicare come si pensa di svolgere l'attività di amministrazione (bilancio, controllo di gestione, aspetti legali, fiscali, ecc)

#### D. L'attività di ricerca e sviluppo

Occorre:

- Indicare le persone e le attrezzature/tecnologie coinvolte nell'attività
- Il tempo dedicato

## 8. LA FORMULA GIURIDICA

Occorre descrivere se si tratta di

- impresa cooperativa di produzione e lavoro, di trasformazione, di servizi, di consumo
- consorzio di cooperative
- le logiche decisionali all'interno della cooperativa. Secondo quali regole i soci decidono in merito alla gestione dell'impresa.

## 9. INVESTIMENTI INIZIALI E FONTI DI COPERTURA

Il bilancio di esercizio è lo strumento di informazione economica, finanziaria patrimoniale dell'impresa.

E' composto da Conto economico che mostra la formazione del risultato economico di esercizio attraverso le componenti positive (Ricavi) e negative (Costi). Lo Stato Patrimoniale che mostra la consistenza del capitale di proprietà al termine dell'esercizio attraverso i suoi elementi attivi e passivi. L'attivo dello Stato Patrimoniale rappresenta la situazione degli investimenti; il passivo più il capitale netto rappresenta le fonti di finanziamento.

Nelle pagine che seguono vi sarà richiesto d'indicare solamente:

- Il budget dei ricavi
- Il prospetto degli investimenti iniziali
- Il prospetto delle fonti di finanziamento e degli impieghi (investimenti) iniziali
- Il conto economico dei primi tre anni di esercizio

### A. Gli investimenti iniziali

L'avvio di ogni attività prevede la disponibilità di mezzi che rendano possibile La produzione, la vendita, la distribuzione, la gestione dell'impresa.

Questi mezzi possono essere acquisiti in proprietà ed in questo caso parliamo di investimenti iniziali oppure affittati. In questo secondo caso l'impresa si avvale solo del loro uso e non assume alcuna proprietà.

Nel caso di beni non in proprietà il valore dell'affitto appare solo tra i costi del conto economico

Nel caso di beni di proprietà dell'impresa il valore complessivo appare nell' attivo dello Stato Patrimoniale e l'ammortamento del bene appare tra i costi del Conto Economico.

Il prospetto che segue vale solo per i beni/mezzi acquisiti in proprietà dall'impresa.

L'investimento è per sua natura un bene di carattere pluriennale. Il suo costo va dunque ripartito per il numero di anni di durata del bene. L'ammortamento rappresenta la quota annuale di costo del bene attribuibile all'esercizio dell'anno a cui si riferisce il CE.

L'ammortamento è dato dal costo totale del bene di investimento diviso il numero di anni di suo utilizzo.

In genere si considerano i seguenti anni di vita utile del bene:

Immobilizzazioni: 20 anni

Arredi: 5 anni

Impianti e macchinari: 5 anni

Tecnologie informatiche: 3 anni

Immagine: 2 anni

Per far fronte a tutte le spese di avvio di un'attività occorre disporre di risorse finanziarie.

In fase di avvio dell'attività, vi sono due possibili fonti di finanziamento:

1. **Autofinanziamento:** i conferimenti diretti dei soci ( capitale sociale) detti Mezzi Propri

2. **Finanziamenti da parte di altri soggetti** (Banche, Privati, Merchant Banking, etc) a titolo oneroso. Gli interessi passivi derivanti da tali prestiti compaiono tra i costi del conto economico.

Nel caso di finanziamenti esterni occorre valutare il problema delle garanzie fidejussorie. La garanzia rappresenta la forma di tutela che viene richiesta dal soggetto esterno che finanzia.

Dopo il primo anno di esercizio dell'attività, un'altra fonte di autofinanziamento è costituita dall'utile economico dell'esercizio precedente al netto delle imposte e non distribuito ai soci.

## 10. IL CONTO ECONOMICO

Il Conto economico evidenzia l'andamento economico dell'attività svolta nel corso dell'anno di riferimento.

Il suo obiettivo è di evidenziare il risultato economico finale (utile o perdita dell'esercizio). Esso è un risultato aritmetico sottraendo dai ricavi totali dell'esercizio, tutti i costi sostenuti nell'anno per realizzare quei prodotti o servizi venduti.

Innanzitutto si tratta di **STIMARE** i ricavi d'esercizio e quelli dei due anni successivi per rappresentare le previsioni di crescita del fatturato.

Si tenga presente che i ricavi sono dati dal prodotto prezzo x quantità vendute.

Il prezzo può essere calcolato:

*In base ai costi:*

Si calcola il costo unitario di produzione del prodotto a cui si aggiunge una percentuale di ricarico

*In base alla concorrenza:*

Si valuta il prezzo medio della concorrenza

*In base al cliente:*

Si valuta quanto è disposto a pagare il cliente indipendentemente dai costi di produzione

Si tenga invece presente che è opportuno declinare i costi di esercizio annuali, ed in particolare provare a raggrupparli seguendo la classificazione che segue:

1. Il costo di prodotti e/o servizi necessari per la produzione o rivendita dei prodotti dell'impresa (materie prime, prodotti da rivendere, servizi o prodotti intermedi che servono per produrre)
2. Il costo della manodopera impiegata nell'attività di produzione
3. Gli ammortamenti di impianti, macchinari, attrezzature
4. Altri costi legati alla produzione

5. I costi dell'attività commerciale (costo del personale di vendita vendita, trasporti, costi di pubblicità e marketing, ammortamenti di mezzi per la distribuzione dei prodotti)
6. Le spese generali (affitto, commercialista, materiali di cancelleria, posta, trasferimenti, ecc)
7. I costi finanziari (in caso di indebitamento verso le banche)
8. La retribuzione dei soci che lavorano all'interno dell'impresa.

Buon lavoro.