



**P**ROGETTO  
*Verde*  
IMPRESA *3.0*

**MULTIFUNZIONALITÀ, INNOVAZIONE E  
PROGETTO IMPRESA VERDE 3.0**

**Nuraminis 11 maggio 2017**



**Linee guida per lo sviluppo di un progetto d'impresa**

# Il punto di partenza...

	%	ITALIA	SARDEGNA
<b>Numero imprese Totali</b>	100%	1.620.000	86.000
<b>Aziende - Impresa</b>	20%	310.000	17.200
<b>Aziende – Intermedie</b>	37%	595.000	32.000
<b>Aziende per autoconsumo</b>	36%	590.000	31.000
<b>Aziende Disattivate</b>	7%	112.000	6.000

**Imprese e non-imprese nell'agricoltura italiana** Un'analisi dei dati del Censimento dell'Agricoltura 2010 con l'obiettivo di misurare la **consistenza e la qualità della presenza imprenditoriale** nell'agricoltura italiana.

## Il punto di partenza...

Un'ambiguità di fondo... riguarda il concetto di "impresa" (e di "imprenditore") che nel tempo si è evoluta.

- Nuovi modelli organizzativi;
- Profonda diversificazione del settore;
- Startuppismo:
- Autoimprenditorialità esistenziale (mondo giovanile: eterna scommessa su tutto quello che li riguarda).

In agricoltura l'aspetto patrimoniale (Capitale fondiario) tende a prevalere su quello imprenditoriale;

- Distinguere in base al concetto di "imprenditorialità".

## Aziende-impresa e Aziende NON-impresa

L'intento NON è quello di escludere dal mondo agricolo le aziende che non ricadono tra le aziende-impresa, delle quali anzi occorre ribadire l'importante funzione ambientale, paesaggistica, culturale e sociale.

Ma di ...

- Comprendere meglio le dinamiche di mercato;
- Affinare le politiche pubbliche di sostegno;
- Focalizzare l'attenzione sulla dimensione economico-commerciale dell'agricoltura **per valutare la capacità del settore di competere e di produrre reddito.**

# Caratteri qualificanti dell'impresa agricola

- 1. La dimensione economica (non fisica);**
- 2. La qualificazione professionale;**
- 3. L'impegno professionale dedicato (quantità di giornate/uomo);**
- 4. L'orientamento al mercato (non solo autoconsumo);**
- 5. L'assunzione del rischio di impresa;**
- 6. La ricerca dell'efficienza e quindi la massimizzazione del profitto;**
- 7. L'adozione di strategie di lungo periodo;**
- 8. La proiezione verso le politiche agricole (sostegno pubblico).**

## Caratteri ricorrenti per le NON-imprese

- ✓ **Sono rivolte all'autoconsumo**
- ✓ **Operano solo occasionalmente sul mercato**
- ✓ **Sono semi-abbandonate**
- ✓ **Sono affidate ad imprese contoterziste**
- ✓ **Hanno carattere hobbistico-ricreativo**



# Il Percorso

**Chi vuole avviare o sviluppare un'attività imprenditoriale ha bisogno di sapere almeno 3 cose:**

- 1. Se l'idea di impresa sta in piedi (fattibilità/Sostenibilità);**
- 2. Dove può trovare i capitali necessari (finanziabilità);**
- 3. Cosa deve fare per risolvere gli aspetti burocratici (cantierabilità).**

# Quale Fattibilità





# Le fasi del percorso

**1a Fase - Valutazione delle proprie attitudini imprenditoriali**

**2a Fase – L’Idea imprenditoriale**

**3a Fase - Il Prodotto/Servizio**

**4a Fase – L’Analisi del mercato**

**5a Fase – I Piani operativi**

**Il Modello di Business**

**6a Fase – La redazione del Business Plan numerico**

# Attitudini imprenditoriali

- **PROPENSIONE AL RISCHIO**

E' la predisposizione a sfruttare con audacia e determinazione le opportunità offerte dal mercato, conducendo un esame realistico del rapporto risorse /obiettivi

- **INNOVATIVITA'**

E' la tendenza a privilegiare la creazione di prodotti e servizi nuovi o il perfezionamento di quelli esistenti. Non solo fatti eclatanti ma l'attenzione alle opportunità legate a piccole variazioni nella scala dei bisogni.

- **APPROCCIO PROATTIVO**

E' la tendenza ad assumere l'iniziativa, ad anticipare la concorrenza nell'introduzione di nuovi prodotti/servizi, anzichè limitarsi a rispondere alle iniziative assunte dagli altri.

# Cosa è il Business Model

- Il Business Model (o modello di business) è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo.
- Il Business Model descrive la *logica* con la quale un'organizzazione (impresa) *crea e distribuisce valore*.

# Creare valore per i clienti

Un'impresa crea valore per i propri clienti quando li aiuta a:

- **SODDISFARE UN BISOGNO/DESIDERIO**
- **SVOLGERE UN “COMPITO” IMPORTANTE**
- **RISOLVERE UN PROBLEMA**

**II VALORE PERCEPITO dal cliente è dato dalla differenza tra BENEFICI ricevuti e COSTI sostenuti.**

# Utilità del Business Model

- È uno strumento adatto per tutte le imprese (piccole e grandi, profit e non profit);
- Aiuta a definire in modo chiaro come l'impresa sarà in grado di generare valore e distribuirlo per ottenere un profitto/vantaggio.

## II BM CANVAS

- È uno strumento strategico che utilizza il linguaggio *visuale* per creare e sviluppare modelli di business innovativi;
- È un potente schema all'interno del quale sono rappresentati sotto forma di blocchi i 9 elementi costitutivi di un'Impresa.

# I 9 blocchi del Business Model

- 1) **Segmenti di Clientela** ai quali l'azienda si rivolge
- 2) **Proposta di Valore** cioè i Prodotti/Servizi che l'azienda offre
- 3) **Canali di distribuzione** e contatto con i clienti
- 4) **Tipo di Relazioni** che si instaurano con i clienti
- 5) **Flusso di Ricavi** generato dalla vendita di prodotti/servizi
- 6) **Risorse Chiave** necessarie perché l'azienda funzioni
- 7) **Attività Chiave** che rendono funzionante il modello di business
- 8) **Partner Chiave** con cui l'impresa può stringere alleanze
- 9) **Struttura dei Costi** che l'azienda dovrà sostenere

# BUSINESS MODEL CANVAS

**Partner Chiave**

**Attività Chiave**

**Proposta**

**di Valore**

**Relazioni con i  
Clienti**

**Segmenti di  
Clientela**

**Risorse Chiave**

**Canali**

**Struttura dei Costi**

**Flussi di Ricavi**

## Blocco 1 - Segmenti di clientela

Descrive i differenti gruppi di persone e/o organizzazioni ai quali l'azienda si rivolge. Permette di costruire il pacchetto di prodotti e servizi attorno alle precise esigenze di ogni specifico segmento di clienti.

Come si individuano i Segmenti di Clientela giusti?

Un modo semplice è quello di creare dei gruppi di clienti in relazione a:

- Comportamenti
- Esigenze
- Bisogni che le persone/organizzazioni hanno in comune

***È più facile produrre ciò che si vende, piuttosto che voler vendere ciò che si produce***



## Blocco 2 – Proposta di valore

La domanda a cui occorre rispondere è:

**Perché i clienti dovrebbero scegliere il mio prodotto/servizio?**

**Bisogna ipotizzare prodotti e servizi capaci di rispondere specificamente alle esigenze del segmento di clientela analizzato**

## Come si generano delle buone proposte di valore?

- ▶ Apportando un'innovazione
- ▶ Rendendo accessibile un prodotto/servizio
- ▶ Migliorando un servizio
- ▶ Diminuendo il prezzo relativo ad un prodotto/servizio
- ▶ Migliorando la performance di un prodotto
- ▶ Rendendo i prodotti più convenienti/più facili da utilizzare
- ▶ Riducendo i rischi relativi ad un prodotto/servizio
- ▶ O anche... Risolvendo un problema specifico; Utilizzando la marca/status (Rolex, Gucci, Ferrari...); Migliorando il design (Apple)

## Blocco 3 – I canali

Il blocco dei Canali descrive come l'azienda raggiunge un determinato Segmento di Clientela per presentargli e fornirgli la sua Proposta di Valore.

I Canali sono i punti di contatto tra l'azienda e i suoi clienti. Quindi occorre:

1. Creare consapevolezza nel cliente sul prodotto/servizio e sull'azienda stessa
2. Aiutarlo a valutare le Proposte di Valore fatte dall'azienda
3. Offrire il prodotto/servizio
4. Permettergli di acquistare il prodotto/servizio
5. Seguirlo nel post-vendita

## Blocco 4 – Relazioni con i clienti

Il blocco delle Relazioni con i Clienti descrive il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti.

Questa sezione indica le modalità attraverso le quali l'impresa:

- ▶ **Acquisisce** clienti
- ▶ **Fidelizza** i clienti già acquisiti
- ▶ **Aumenta** le vendite

Oggi si parla spesso di “community” facendo riferimento a tutte quelle comunità di utenti, per la maggior parte virtuali, che seguono un brand e interagiscono con l'azienda attraverso iniziative e concorsi lanciati sul web.

## Blocco 5 – I flussi di Ricavi

Nel processo di progettazione di una startup, nel miglioramento del modello di business di un'azienda o nell'analisi dei punti di debolezza di un modello di business esistente, è importante riflettere su ognuna di queste componenti:

- ▶ Per cosa devono pagare i clienti?
- ▶ Con quale modalità devono farlo?
- ▶ Quanto devono pagare?

Il blocco descrive i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi a un determinato Segmento di Clientela.

## Blocco 5 – I flussi di Ricavi

Le variabili da tenere in considerazione sono:

- il prezzo
- le modalità di pagamento

fondamentali entrambi per regolare i flussi finanziari e rendere il modello di business funzionante e l'attività sostenibile.

La composizione dei Flussi di Ricavi (e l'analisi della Struttura dei Costi) permette di mantenere il successo ottenuto **rendendo il modello di business sostenibile.**

## Blocco 6 – Le risorse chiave

Il blocco delle Risorse Chiave racchiude gli assets strategici di cui un'azienda deve disporre per dare vita e sostenere il proprio modello di business.

In altre parole indica **cosa bisogna avere** perchè un modello di business funzioni.

**La riflessione da fare è:** quale risorsa è veramente strategica per creare quella specifica Proposta di Valore per quello specifico Segmento di Clienti?

**Ogni attività è caratterizzata da Risorse Chiave differenti**

## Blocco 6 – Le risorse chiave

- ▶ **FISICHE:** beni materiali (impianti, tecnologie, macchinari) e tutto quello che fisicamente occorre per produrre o vendere il prodotto/servizio.
- ▶ **INTELLETTUALI:** know-how, i brevetti, i marchi, il copyright, i progetti sviluppati, le partnership (Coca-Cola, mondo discografico, editoriale).
- ▶ **UMANE:** fondamentali in ogni modello di business, soprattutto nel campo dei servizi (Facebook non può esistere senza i suoi programmatori, Ikea ha bisogno di designer che sviluppino nuove soluzioni).
- ▶ **FINANZIARIE:** linee di credito, capitali propri, contributi e agevolazioni pubbliche (per realizzare gli investimenti, assumere dipendenti o garantirsi approvvigionamenti) con i quali acquisire e mantenere un vantaggio competitivo



## Blocco 7 – Le attività chiave

Il blocco delle Attività Chiave descrive i Processi più importanti che l'azienda deve compiere per far funzionare il proprio modello di business, cioè per creare le **Proposte di Valore**, raggiungere i **Clienti**, mantenere le **Relazioni** con loro e generare **Ricavi**.

### Tipologie

1. **PRODUTTIVE**. Sono tipiche delle aziende manifatturiere nelle quali è indispensabile continuare a creare, produrre e distribuire il proprio prodotto.
2. **PROBLEM SOLVING**. Sono tipiche aziende di servizi (aziende di consulenza).
3. **MANTENIMENTO e/o SVILUPPO DI PIATTAFORME/RETI**. È il caso di aziende come Google e Facebook, all'interno delle quali è fondamentale poter sviluppare la piattaforma affinché tutto funzioni.

## Blocco 8 – I Partner chiave

Il blocco dei Partner Chiave definisce la rete di fornitori e partners necessari al funzionamento del modello di business aziendale.

### Tipologie

1. **Alleanze strategiche fra aziende non-concorrenti:** è il caso dei fornitori o delle aziende che si collocano all'interno di un'unica **Filiera** produttiva.
2. **Alleanze strategiche fra concorrenti:** è il caso di aziende che si mettono in **Rete** per fornire al cliente un valore simile all'interno dei vari punti di contatto.
3. **Joint Venture** o **Accordi** per sviluppare nuovi business.

## Blocco 9 - La struttura dei costi

Il blocco della Struttura dei Costi definisce i costi che l'azienda dovrà sostenere per rendere funzionante il proprio modello di business.

### ► MODELLI DI BUSINESS GUIDATI DAI COSTI

Ryanair, Curves, una palestra per sole donne che permette di avere programmi di fitness della durata di soli 30 minuti. Il modello di business prevede costi molto bassi e grazie al fatto che comporta poche Risorse Chiave e poche Attività Chiave diventa sostenibile per l'imprenditore.

### ► MODELLI DI BUSINESS GUIDATI DAL VALORE

Per *tutti* i modelli di business è importante ottimizzare, evitare sprechi e porre attenzione ai costi, ma per alcune aziende l'elemento più importante potrebbe essere utilizzare materie prime pregiate e costose che abbiano una lavorazione esclusiva, oppure veicolare un valore percepito dal cliente molto alto. Un esempio eclatante sono i grandi brand legati al mondo della moda.

# Valutazioni

- ▶ Per definire la struttura dei costi è importante fare attenzione alle Risorse Chiave, ai Partner Chiave e alle Attività Chiave e verificare **se esistono alternative** o se, per ottenere un determinato risultato, si possono ridurre i costi.
- ▶ Se l'analisi è svolta correttamente, bisogna fare un **confronto con i Flussi di Ricavi**: ovviamente questi ultimi devono essere più elevati dei costi.
- ▶ Possibili **errori**: nella definizione del prezzo del prodotto/servizio, nella modalità di pagamento o che nella ottimizzazione delle risorse.
- ▶ Fare attenzione a questi aspetti **permette di anticipare errori** che una volta sul mercato diventano difficili da correggere nel breve periodo.

# Il Piano di impresa

2 funzioni fondamentali:

- Una **funzione interna** all'impresa, come strumento di supporto nella fase di pianificazione dell'iniziativa;
- Una **funzione esterna**, come mezzo di comunicazione dell'iniziativa imprenditoriale ai partner, ai potenziali finanziatori, ai clienti, ai fornitori, ecc.

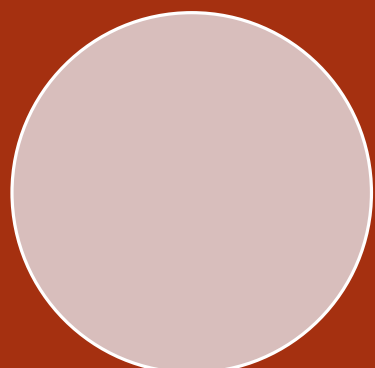
## A cosa serve

- ✓ A Verificare la fattibilità del progetto
- ✓ A Trasformare il rischio generico in rischio calcolato
- ✓ A Pianificare l'avvio, indicando i modi e i tempi di attuazione
- ✓ A reperire i mezzi finanziari necessari
- ✓ A Trovare soci e/o collaboratori
- ✓ A stabilire accordi commerciali (con clienti, fornitori, distributori)
- ✓ A Controllare l'attività una volta avviata

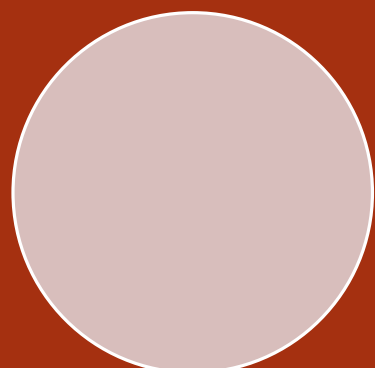
# Schema di Piano di impresa

- Descrizione dell'idea imprenditoriale o del progetto di sviluppo (Origini e presentazione dell'azienda, localizzazione);
- Descrizione del prodotto o del servizio offerto (caratteristiche, bisogni che soddisfa, standard qualitativi e quantitativi);
- Descrizione del mercato (segmento di mercato in cui opera od intende operare; competitors; Vantaggi competitivi);
- Descrizione degli obiettivi, delle strategie e delle azioni da attuare per perseguire gli obiettivi;
- Descrizione della Struttura organizzativa dell'azienda;
- Descrizione dei Piani operativi (tecnico/produttivo, commerciale, organizzativo, degli investimenti, finanziario);
- Prospetti previsionali economico-finanziari (quantificazione contabile delle scelte strategiche e tecnico organizzative effettuate per la realizzazione dell'iniziativa).

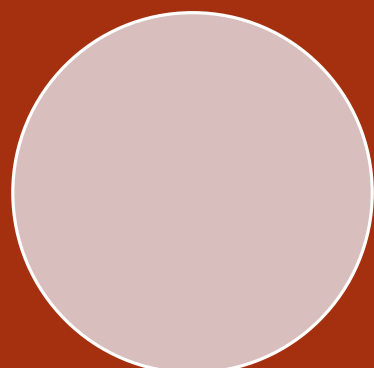
# Il sistema delle coerenze



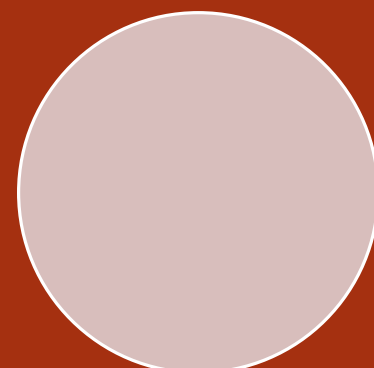
Coerenza tra le caratteristiche soggettive dell'imprenditore/i e l'iniziativa da realizzare;



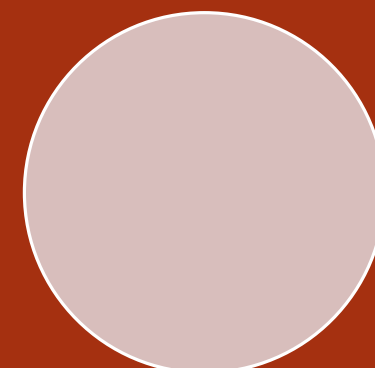
Coerenza tra il sistema dei prodotti/servizi e le caratteristiche del mercato di riferimento;



Coerenza tra la struttura e le caratteristiche del mercato di riferimento e l'insieme delle risorse e delle competenze di cui l'iniziativa dispone;



Coerenza tra la strategia individuata e i risultati economico/finanziari e reddituali ipotizzati;



Coerenza complessiva del progetto imprenditoriale





## Cosa occorre

**Costruire l'ecosistema per fare impresa, mettendo a disposizione un'offerta mirata e integrata di servizi:**

- **Orientamento**
- **Formazione**
- **Assistenza**
- **Accompagnamento e supporto**

**Per rispondere alle diverse esigenze che si manifestano nella fase dello start up, che NON sono solo l'accesso a strumenti di finanziamento o ad altre forme di agevolazione pubblica.**

# Conclusioni

Naturalmente quanto detto non è garanzia assoluta di successo, ma...

... è il modo migliore per aumentarne le possibilità,

... diminuisce in modo significativo il rischio imprenditoriale,

... che rimane comunque una caratteristica imprescindibile del fare impresa.