



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Dal produttore al consumatore

Analisi di fattibilità e modalità di finanziamento di una
società di intermediazione nel settore dei latticini

Relatore

Federico Beltrame

Laureando

Stefano Boer

Matricola

862291

Anno Accademico

2020 / 2021

Introduzione.....	1
CAPITOLO 1	5
1.1 ORGANIZZAZIONE	7
1.1.1 I costi di transazione e la cooperazione come soluzione.....	8
1.2 LE VARIABILI CHIAVE DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA	11
1.2.1 Economie di scala	14
1.2.2 Economie di specializzazione	15
1.2.3 Economie di raggio d'azione.....	16
1.2.4 Incertezza.....	17
1.2.5 Insostituibilità e criticità delle risorse.....	18
1.2.6 Il Potenziale Opportunismo	19
1.3 CULTURA ORGANIZZATIVA.....	21
1.3.1 Cultura organizzativa e il modello di valore competitivo (MVC).....	21
1.3.1.1 Il mercato.....	24
1.3.1.2 La gerarchia	26
1.3.1.3 Il Clan	28
1.3.1.4 Struttura intermedia tra Mercato, Gerarchia e Clan: La Teoria Z.....	29
1.3.2 Relazione tra cultura organizzativa e soddisfazione sul lavoro	31
1.3.3 Relazione tra cultura organizzativa e risultati operativi.....	33
1.3.4 Relazione tra Cultura Organizzativa e Sviluppo dei Processi Software.....	34
1.4 IL CASO “LATTERIE VICENTINE”	36
1.4.1 I valori	36
1.4.2 Il ruolo dei soci	37
1.4.3 Vantaggi.....	38
1.4.4 Raccolta, Lavorazione e Distribuzione	39
1.4.5 Strategia.....	41
1.4.6 Osservazioni	42

CAPITOLO 2	45
2.1 FINANZIAMENTI E CAPITALE DI RISCHIO TRADIZIONALI	46
2.1.1 Società di persone e Società di capitali.....	47
2.1.1.1 Società di persone	47
2.1.1.2 Società di Capitali	48
2.1.2 Forme di finanziamento tradizionali	49
2.1.2.1 Indebitamento a breve termine.....	49
2.1.2.2 Indebitamento a medio-lungo	50
2.2 FINANZIAMENTO E CAPITALE DI RISCHIO ALTERNATIVI	52
2.2.1 Private Debt	52
2.2.1.1 Obbligazioni corporate.....	53
2.2.1.2 Obbligazioni convertibili	54
2.2.1.3 Finanziamenti	54
2.2.1.4 Le cambiali finanziarie	54
2.2.2 Private Equity e Venture Capital.....	56
2.2.3 Le fasi in cui interviene l'investitore	57
2.2.3.1 Venture Capitalist.....	59
2.2.3.2 Business Angels.....	60
2.2.3.3 Incubatori	61
2.2.3.4 Il crowdfunding.....	61
2.2.3.5 Fondi europei.....	64
2.2.4 Come presentarsi ad un investitore	65
2.2.5 La scelta dell'investitore	67
2.2.6 Il documento per eccellenza: il business plan	68
2.3 I CASI AZIENDALI.....	71
2.3.1 Skuola.net.....	71
2.3.2 Habacus	75

2.3.3 Corso 12 – ShakeChat.....	79
CAPITOLO 3	83
3.1 ANALISI TEORICA DEL PROGETTO	84
3.1.1 Introduzione	84
3.1.2 Analisi dell’azienda	85
3.1.3 Analisi del servizio e del mercato.....	92
3.1.3.1 Analisi del campione	93
3.1.4 Strategia aziendale	100
3.1.5 I rischi.....	104
3.1.6 Piano operativo	105
3.1.7 Finanziamento del progetto	106
3.2 IL MODELLO ECONOMICO – FINANZIARIO	109
3.2.1 Ipotesi alla base dei prospetti economico – finanziari.....	109
3.2.1.1 Ricavi di vendita.....	109
3.2.1.2 Costi del personale.....	110
3.2.1.3 Costi generali.....	110
3.2.2 Budget di cassa mensilizzato per l’anno 2022	111
3.2.3 Rendiconto finanziario previsionale	112
3.2.4 Conto economico previsionale	113
3.2.5 Stato patrimoniale.....	115
3.2.6 Opportunità future di crescita	115
3.2.7 Osservazioni	119
Conclusioni.....	121
Bibliografia.....	125
Sitografia.....	126

Introduzione

Il seguente elaborato avrà l'obiettivo di realizzare un'analisi di fattibilità di una società di intermediazione nel settore dei latticini. Per raggiungere l'obiettivo si considereranno le implicazioni organizzative di questa scelta, facendo riferimento alle variabili più influenti in tale ambito e alle forme organizzative esistenti e ampiamente trattate nella letteratura. In questo modo si cercheranno di collocare, anche con un esempio, le cooperative attive nel mondo dei latticini, per poi utilizzare tali conoscenze anche nell'applicazione pratica del progetto. Inoltre, si affronteranno gli aspetti legati alle modalità di finanziamento, soprattutto per quanto riguarda le possibilità alternative a quelle tradizionali per il reperimento delle risorse necessarie alla costituzione di una società. In questo mondo si acquisiranno delle conoscenze utili a comprendere come è possibile reperire capitali, quali sono i soggetti attivi in tale settore e come è necessario approcciarsi per avere maggiori possibilità di successo. Per tale ragione si intervisteranno alcune startup per approfondire quali siano le caratteristiche che hanno permesso loro di distinguersi e quali aspetti siano maggiormente rilevanti nello sviluppo di un'iniziativa imprenditoriale.

Le ragioni che hanno portato a fare queste considerazioni sono racchiuse in vari fattori. Innanzitutto, il mondo del latte e dei derivati ha vissuto periodi di difficoltà, anche per quanto riguarda la concorrenza estera e una continua competizione a ribasso dei prezzi. Ciò ha favorito la costituzione di realtà più grandi o l'unione dei produttori in modo tale da ridurre i costi fissi e poter competere con il proprio prodotto. Le cooperative, che hanno una tradizione decennale nel nostro territorio, sono sempre più cresciute dando maggiore tranquillità ai produttori e aumentando la forza contrattuale degli stessi con la grande distribuzione, che ora rappresenta la modalità principale con cui essi si interfacciano con il mercato.

Questo, però, ha portato le cooperative a dover contrattare sul prezzo dei propri prodotti costantemente e singolarmente con ogni catena di supermercati. Tali modalità implicano costi e spesso margini molto bassi, soprattutto rispetto ai pochi prodotti venduti direttamente dai propri spacci aziendali. Una soluzione che si è resa subito evidente nel momento in cui ci si è interfacciati, ma che è parsa difficilmente percorribile da ogni cooperativa o impresa singolarmente, è quella di riuscire a raggiungere il consumatore finale direttamente, eliminando gli intermediari. Per rendere più appetibile e utile tale servizio è necessario avere capillarità nel territorio, in modo tale da essere il più vicino

possibile ai consumatori finali, con prodotti locali e di qualità. Inoltre, interfacciarsi direttamente con i consumatori permetterebbe alle cooperative di conoscere al meglio le esigenze del mercato e le modalità per innovarsi e adattarsi nel rispetto del contesto di riferimento e dei suoi consumatori.

In questo modo la società di intermediazione avrebbe la possibilità di rendere facilmente accessibili e convenienti i prodotti locali di qualità con l'ulteriore vantaggio di riceverli comodamente a casa. L'obiettivo ultimo della società, infatti, è quello di offrire un servizio a domicilio mediante il pagamento di un abbonamento annuale che possa permettere ai consumatori di ricevere i prodotti freschi con cadenza settimanale direttamente a casa. In questo modo sarebbe possibile per i produttori creare dei pacchetti ad hoc per i consumatori che stabiliscano determinate quantità di alcuni prodotti mediante abbonamenti settimanali, mensili, trimestrali o annuali.

Una volta messo in contatto il produttore con il consumatore le possibilità che ne deriverebbe sono innumerevoli, sia dal punto di vista dei prodotti che si potrebbero offrire, sia dal punto di vista della personalizzazione dell'offerta e nell'implementazione di servizi o prodotti richiesti direttamente dai consumatori.

La metodologia utilizzata per supportare lo sviluppo di tale progetto risiede innanzitutto nella letteratura, almeno per quanto riguarda gli aspetti organizzativi e finanziari, sempre supportati però da interviste con imprese che possano fornire delle considerazioni e informazioni maggiori e più pratiche rispetto a quelle prettamente teoriche fornite dai libri. Inoltre, per valutare se la società di intermediazione può essere effettivamente desiderata e richiesta dal mercato si è sottoposto un questionario a circa 500 persone di varie fasce d'età, in modo tale da comprendere anche quali aspetti siano da tenere maggiormente in considerazione. tali informazioni sono state utilizzate congiuntamente con dati Istat, in modo tale da offrire una panoramica quanto più realistica possibile. Al termine è possibile osservare un'analisi numerica che dimostri l'effettiva fattibilità del progetto.

Il lavoro, che comprende quanto detto, è composto da tre capitoli, ognuno dei quali approfondisce un tema specifico.

Il primo capitolo tratta le variabili e le forme organizzative più rilevanti, fornendo una panoramica su tutti questi aspetti e portando un caso aziendale esemplificativo del mondo delle cooperative e quindi dei produttori con cui la società di andrebbe ad interfacciare.

Il secondo capitolo si focalizzerà sulle modalità di finanziamento e raccolta di capitali sia tradizionali che alternative, fornendo informazioni utili anche alle modalità con cui è possibile ottenere questo tipo di risorse. Nello specifico vengono affrontate le modalità di raccolta di capitale a debito e sotto forma di capitale sociale. In questo capitolo vengono anche riportati dei casi aziendali che possano portare un valore aggiunto sugli aspetti che per loro siano stati più determinanti nella raccolta di capitale e sulle caratteristiche intrinseche del progetto che abbiano permesso loro di avviare la propria startup. In questo modo si può comprendere quali siano gli aspetti che possano portare un'idea a diventare un progetto.

Nel terzo e ultimo capitolo farà un'analisi di mercato per verificare se il progetto è realizzabile e voluto dal mercato. Inoltre, grazie alle informazioni acquisite nei capitoli precedenti si ipotizzerà una struttura organizzativa ottimale per sviluppare un progetto in tale ambito e si proporranno delle possibili modalità di finanziamento del progetto. Inoltre, con le conoscenze acquisite anche grazie alle interviste realizzate si svilupperà un'analisi economico finanziaria che evidenzierà quali sarebbero i costi e le caratteristiche della nuova realtà aziendale e le possibili fonti di ricavo della stessa.

Nell'analisi del progetto risulta evidente come possono essere intraprese molteplici strade successive all'avvio della nuova realtà aziendale. Sarebbe possibile tracciare i prodotti e fornire i consumi che producono gli stessi dalle prime fasi di produzione all'utilizzo da parte del consumatore. Sarebbe possibile, inoltre, acquistare direttamente la materia prima dai produttori e offrire un servizio di vuoto a rendere, riducendo l'impatto ambientale e aumentando la sostenibilità.

Tali scenari comunque dipendono da una prima fase che prevede la realizzazione delle piattaforme online di distribuzione e dagli accordi con le cooperative, l'ampliamento e il miglioramento dei servizi che ne possono poi derivare sono molteplici e possono portare benefici all'intera filiera oltretutto all'azienda stessa.

CAPITOLO 1

Nel momento in cui si decide di entrare in un nuovo mercato risulta di fondamentale importanza approfondire al meglio le conoscenze del settore di riferimento.

La situazione nelle maggiori regioni italiane, in quanto a produzione di latte e derivati, è il protrarsi di tradizione e cultura tramandate negli anni. Suddette regioni, Veneto e Lombardia, condividono una storia molto simile e molto radicata.

Nel seguente capitolo si è cercato di approfondire la situazione in Veneto, individuando dapprima i concetti teorici che identificano tale contesto per poi riportare un caso esemplificativo che evidenzia come tali concetti siano applicati e impattino nella cooperativa da esaminata.

In un primo momento ci soffermeremo sulla definizione di organizzazione, termine che verrà ampiamente utilizzato in seguito. Si accennerà, inoltre, al tema dei costi di transazione, presenti negli scambi di mercato e come la cooperazione può rappresentarne una soluzione.

Le organizzazioni, però, si scontrano con delle variabili organizzative che influenzano notevolmente la gestione delle stesse e le scelte future. Per ogni tipologia di organizzazione, infatti, è necessario essere consapevoli delle determinanti che l'accompagneranno e che influiranno nel percorso di crescita ed evoluzione.

Si proseguirà affrontando il tema della cultura organizzativa, individuando, secondo i principi stabiliti dall'OCAI con il Modello del Valore Competitivo (MVC), le varie tipologie di culture organizzative che si possono riscontrare. Tali categorie non sono facilmente intercambiabili, ognuna di esse incorpora, infatti, peculiarità specifiche di un ambiente.

Si individueranno le condizioni in cui è preferibile adottarne una piuttosto di un'altra e si aggiungerà una tipologia di organizzazione, individuata da Ouchi, che incorpora molte caratteristiche delle cooperative.

È indubbio evidenziare come la "*Clan Culture*", di cui parleremo, sia la tipologia organizzativa maggiormente studiata che meglio rappresenta la realtà delle cooperative venete. In questa regione esse ricoprono un ruolo molto influente gestendo la quasi totalità del latte e dei derivati prodotti e diventa quindi interessante comprendere i limiti e i punti di forza di tale tipologia organizzativa. Per capire come mai sono così presenti nel territorio e le motivazioni per cui gli allevatori sono così soddisfatti all'interno di tali entità si è deciso di affrontare, in breve, il tipo di relazione che intercorre tra cultura organizzativa e soddisfazione sul lavoro e tra cultura organizzativa e performance

aziendali. Infine, considerato che il mondo è sempre più digitalizzato si cercherà di capire se tali organizzazioni sono preparate e capaci ad affrontare le implementazioni software che, molto probabilmente, cominceranno a diventare parte integrante dell'attività per poter interagire con il mercato, e quindi con i consumatori finali, in modo efficiente ed efficace.

Una volta individuati i punti salienti, e determinate le caratteristiche preponderanti dell'organizzazione in generale, delle variabili organizzative e del concetto di Clan culture, si porterà il caso aziendale esaminato con il fine di mostrare il funzionamento di tali cooperative per conoscerle al meglio così da sfruttare una possibile collaborazione futura. Le definizioni e i temi affrontati in questo capitolo verranno poi ripresi nel corso del terzo capitolo per individuare, in breve, l'organizzazione oggetto ultimo della nostra analisi.

1.1 ORGANIZZAZIONE

Quando si decide di avviare un'attività, di qualsiasi tipo essa sia, risulta fondamentale individuarne le peculiarità in modo tale da progettare un'organizzazione che possa essere il più adeguata possibile.

Prima di entrare nel dettaglio è però indispensabile fornire una definizione di organizzazione.

Nella letteratura sono state date varie interpretazioni, molto diverse tra loro.

In primo luogo, è rilevante individuare il contesto di riferimento. Nel mondo anglosassone, infatti, il termine "*organization*" viene utilizzato con il significato di "azienda" o "istituto".

In Italia, il termine "organizzazione" non comprende le sole imprese, bensì ingloba tutte le "attività organizzate" in gruppi che perseguono uno scopo.

Ad esempio, una delle numerose definizioni le descrive come "gruppi di due o più persone che collaborano e coordinano le loro attività in maniera sistematica per raggiungere degli obiettivi. Le chiese, i gruppi sportivi e sociali, le imprese sono tipi di organizzazioni" ¹.

Una cosa che traspare dalle varie definizioni, che negli anni sono state date al concetto di organizzazione, è la volontà di identificarle con "la ricerca dell'ordine e della sistematicità"². Si ritiene, inoltre, che un'organizzazione, di qualsiasi tipo essa sia, debba avere come obiettivo primario quello di gestire in modo ordinato il lavoro e le relazioni, interne ed esterne, in maniera tale da garantire il suo corretto funzionamento.

Si può inoltre assimilare il termine organizzazione ad una situazione in cui vi è controllo e gli individui si comportano nel rispetto delle regole della stessa per raggiungere un obiettivo comune ed esplicito. In questo contesto i comportamenti del gruppo devono risultare quasi spontanei, in modo che siano probabili e incentivati comportamenti desiderabili e scoraggiati quelli non desiderabili.

Secondo March e Simon³, le organizzazioni esisteranno fintanto che potranno offrire ai loro membri incentivi superiori ai contributi che chiedono loro. Se ciò spiega come possano continuare ad esistere, non spiega come le organizzazioni possano creare un complesso che è tanto migliore della somma delle singole parti, le quali potrebbero dare e guadagnare di più se prese singolarmente.

¹ Franco Isotta, La Progettazione Organizzativa, 2011

² Franco Isotta, 2011

³ March, James G. and Simon, Herbert A., Organizations (1958). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship

Tuttavia, ci si domanda se ciò sia veramente possibile considerando che raramente gli individui hanno degli obiettivi comuni.

Nel seguente elaborato si farà ampio uso del termine “organizzazione”, soprattutto per quanto riguarda il concetto di “cultura organizzativa”, adattato successivamente al contesto della filiera distributiva dei prodotti di latte e derivati.

Le organizzazioni nascono, quindi, con l’obiettivo di raggiungere uno scopo nel modo più efficace ed efficiente possibile. È compito loro trovare le soluzioni migliori, soddisfacendo tutti gli interlocutori.

Le transazioni sono, tuttavia, il primo scoglio da superare. Ogni organizzazione ha necessità di comunicare liberamente e di poter condividere dati, materiali e informazioni. Per rendere questo funzionale e funzionante è necessario sostenere determinati costi, che prendono il nome di costi di transazione. Non tutta questa mole di informazioni, però, è accessibile in modo conveniente e trasparente.

1.1.1 I costi di transazione e la cooperazione come soluzione

I costi di transazione sono tutti quei costi che un’organizzazione deve sostenere per poter realizzare uno scambio, questi possono realizzarsi sia prima che dopo di esso⁴.

Nel gergo comune si tratta il tema nello specifico caso del mercato, in quanto è la sede in cui questi sono più palesi e spesso determinanti. I costi di transazione, secondo Williamson, possono essere influenzati da quattro fattori: razionalità limitata, asimmetria informativa, opportunismo e investimenti specifici. Gli individui infatti hanno una capacità limitata di elaborare informazioni e questo rende complesso valutare tutte le possibili alternative presenti sul mercato rendendo difficile stabilire in modo assoluto quale sia la scelta migliore. Inoltre, soprattutto quando ricorrono meccanismi di mercato, le parti non sono in possesso delle stesse informazioni e di conseguenza potrebbero non prendere una decisione sulla base di elementi certi e corretti. L’opportunismo si inserisce evidenziando come questa incapacità di elaborare tutte le alternative e la mancanza di soluzioni possano portare l’individuo a perseguire il proprio interesse, anche a discapito della controparte. Infine, risulta molto difficile e costoso informarsi e comprendere tutte le variabili presenti in investimenti specifici che sono scarsi nel mercato e quindi non

⁴ Transaction Cost Economics: The Natural Progression, Oliver E. Williamson, The American Economic Review, JUNE 2010, Vol. 100, No. 3 (JUNE 2010), pp. 673-690

equiparabili. In tale circostanza diventa elaborato, per un'organizzazione, realizzarli senza sostenere dei costi notevoli.

I costi di transazione sono un concetto che entra a far parte della vita aziendale costantemente, questi impattano sulle decisioni e le modalità di gestione della società stessa e spesso costringono le organizzazioni ad adottare meccanismi diversi dal mercato per risolvere e ridurre, se non azzerare, l'impatto dei fattori determinanti sopracitati.

Nelle relazioni di mercato, le transazioni si pongono tra le parti e sono mediate da un meccanismo di prezzo; l'esistenza di un mercato competitivo assicura ad entrambe le parti che lo scambio sia equo⁵. Risulta evidente come, quando i meccanismi di prezzo non funzionano a causa di un mercato privo di alternative e ricco di asimmetrie informative, le soluzioni possono essere molteplici, una è quella internalizzare i processi non facilmente acquisibili nel mercato.

In una relazione burocratico-gerarchica, che opta per l'internalizzazione come soluzione, ogni parte contribuisce lavorando nell'azienda, la quale media le relazioni dando un valore ad ogni contributo e compensando equamente ogni interazione. In entrambi i casi i soggetti, per aderire, devono riconoscere l'equità dell'operazione⁶.

Vi sono, però, delle modalità di risoluzione dei problemi che si identificano con la cooperazione. Questa è possibile solo in ambienti in cui la cultura organizzativa che si pone come fondamento è quella clan, su cui ci si soffermerà nel terzo paragrafo.

Un esempio tipico è rappresentato dalle aziende agricole che producono grano e che necessitano di grandi macchinari. Normalmente, esse non vengono acquisite da un'azienda più grande, ma tendono ad organizzarsi in forma di cooperativa, così da acquisire e possedere congiuntamente i grandi macchinari necessari.

Questo tipo di strutture esistono perché mediano le transazioni economiche tra i membri a costi più bassi rispetto a quelli di mercato. La cooperazione, quindi, subentra nei meccanismi organizzativi per risolvere i problemi legati ai fattori citati e sorge quasi come spontanea soluzione ad un sistema spesso non sostenibile.

Cooperare, però, non è banale come può sembrare. Spesso, infatti, gli individui si pongono obiettivi solo parzialmente sovrapposti e, lasciati a loro stessi, perseguono strade differenti. Diventa perciò fondamentale per una collettività trovare il modo di indirizzare

⁵ Markets, Bureaucracies, and Clans, William G. Ouchi, 2003

⁶ William G. Ouchi, 2003, cit.

gli individui efficientemente, in modo tale da non rendere i costi di gestione maggiori dei costi di transazione.

La cooperazione, come la gerarchia, prova a sostituirsi al meccanismo di mercato ma, sotto certe condizioni, nonostante la presenza di costi di transazione, esso risulta più efficiente in quanto non necessita di contabilità, dirigenti o personale di dipartimento.

Nel contesto delle cooperative Venete del latte e derivati, si evitano i costi di controllo perché tra i soggetti intercorrono rapporti di fiducia e trasparenza.

Quindi, in alcune circostanze si può fare affidamento sulla socialità e alla fiducia come principale meccanismo di mediazione o controllo, e questo tipo di struttura cooperativa può essere molto efficiente nel mediare le transazioni tra individui indipendenti.

Le strutture economiche fondamentali e alternative per il governo delle transazioni, che approfondiremo nel terzo paragrafo, sono il mercato, la gerarchia e il Clan. Di seguito vedremo quali condizioni rendano una soluzione più adatta rispetto all'altra.

In quest'ottica è anzitutto opportuno fare una parentesi su quelle che sono le variabili organizzative che incidono su un'entità e possono influenzarne la struttura.

1.2 LE VARIABILI CHIAVE DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

In base alla struttura dell'organizzazione, per perseguire l'efficacia, l'efficienza e l'equità, è necessario tenere in considerazione le variabili citate, focalizzandosi su quelle che influenzano maggiormente l'organizzazione.

Per realizzare un sistema organizzativo ottimale è indispensabile rispettare requisiti sopracitati: efficienza, raggiungimento gli obiettivi preposti; efficacia, ottimizzazione dell'impiego delle risorse; equità, legittimazione da parte dell'organizzazione stessa, dalla società e dagli altri *stakeholders*.

Nel momento in cui si procede per trovare una soluzione organizzativa, si può decidere di focalizzarsi su due aspetti: la rete interna, se ci si concentra sul processo e il controllo aziendale, o la rete esterna, se si decide di avere un impatto su soggetti terzi che agiscono nell'interesse dell'impresa ma non sono indipendenti.

Ad esempio, nel momento in cui un'impresa decide di ampliare la propria flotta di camion per implementare la distribuzione, può decidere se affidarsi ad una società esterna, oppure acquisire direttamente i mezzi. Se nel secondo caso essa avrebbe il controllo diretto, nel primo si dovrebbe invece valutare se adattarsi ad un contesto di mercato o se procedere formalizzando degli accordi *ad hoc* in modo tale da avere un controllo più influente; in questa circostanza i costi potrebbero essere più alti.

Nel prendere queste e molte altre decisioni, come ad esempio le modalità di suddivisione del lavoro e di coordinamento delle attività, bisogna tenere in considerazione le variabili che possono influenzare tali scelte. Queste vengono definite "variabili organizzative".

Le variabili chiave organizzative che illustreremo sono⁷:

- Economie di scala;
- Economie di specializzazione;
- Economie di raggio d'azione;
- Incertezze;
- Insostituibilità e criticità delle risorse;
- Potenziale opportunismo.

⁷ Progettazione Organizzativa, Franco Isotta, p. 91, 2011

Non tutte le variabili sono presenti e impattanti allo stesso modo in tutte le organizzazioni. Secondo la teoria della contingenza, ogni soluzione richiede analisi specifiche e attribuisce pesi differenti a ciascuna variabile.

In base all'influenza di ognuna di queste, sarà necessario adottare una soluzione contingente per ridurre l'eventuale impatto negativo e per trarre i maggiori benefici. Per fare un esempio basti pensare alla distribuzione. Nel momento in cui si decide di aumentare il numero di veicoli a disposizione, si sostengono dei costi con il fine di accrescere la nostra capacità. La conseguenza è che, nonostante ci permettano di trasportare più merci e avere una maggiore capillarità, ampliando la nostra rete dovremo risolvere nuovi problemi relativi al coordinamento e al controllo. Inoltre, per perseguire tale obiettivo si potrebbe optare per un'espansione o un'acquisizione di una società, sostenendo i costi sopracitati; oppure decidere di crescere adottando soluzioni di mercato, sostenendo i costi di transazione di cui abbiamo parlato; o ancora è possibile decidere di cooperare con un'altra società e focalizzarsi su un rapporto di fiducia reciproca per espandere la propria rete e crescere con la condivisione di valori, principi e credenze di fondo.

Nel momento in cui si trova a prendere una decisione, quindi, è necessario fare un'analisi accurata di quelli che potrebbero essere i costi e i benefici derivanti da quella scelta.

L'importanza di ogni variabile dipende dal peso che ha nella nostra strategia. Tornando all'esempio di prima, se l'obiettivo primario è raggiungere il consumatore finale in un tempo rapido, con un servizio e un trasporto di qualità, diventa determinante decidere se internalizzare tale attività, per esercitare un controllo più diretto, oppure se esternalizzarla cercando di controllare la società esterna tramite contratti specifici.

Ovviamente, è fondamentale cercare un equilibrio tra tutte le variabili chiave considerate rilevanti, con l'obiettivo di ottenere il massimo beneficio. Alcune variabili, ad esempio, potrebbero richiedere soluzioni opposte l'una all'altra: in tale circostanza è necessario ponderare le soluzioni per trovare quella ottima. È importante, comunque, intraprendere delle scelte che siano coerenti con la cultura organizzativa della società e con la strategia perseguita.

Nella progettazione organizzativa non si può fare a meno di tenere in considerazione anche un ulteriore fattore: l'influenza dell'ambiente di cui l'azienda fa parte. Per ambiente

generale si intende quell'insieme di forze esogene che incidono sulla capacità di ottenere risorse che sono fruibili da tutte le aziende che operano in un certo contesto⁸.

A livello generale possiamo, inoltre, concludere che le variabili chiave richiedono soluzioni organizzative quali la divisione del lavoro e il coordinamento che comportano, a loro volta, dei costi (di produzione, coordinamento, controllo) e benefici (efficacia, efficienza, equità).

Tratteremo ora, nello specifico, ogni variabile chiave organizzativa dandone una definizione e illustrando le possibili implicazioni che può avere in un'organizzazione.

⁸ Franco Isotta, p. 91, 2011

1.2.1 Economie di scala

Si è in presenza di economie di scala quando, all'aumentare della potenzialità produttiva dell'unità economica considerata, si ha una riduzione dei costi medi.

I costi di produzione dipendono da una quota di costi fissi e da una quota di costi variabili. I primi vengono considerati, in un orizzonte di breve periodo, come non modificabili, in quanto è ragionevole pensare che i macchinari e gli impianti di un'impresa non siano facilmente sostituibili o ampliabili in poco tempo.

Ogni impianto di produzione ha la relativa curva che determina i costi medi di produzione, i quali diminuiscono all'aumentare dell'effettivo utilizzo della capacità produttiva. Un esempio banale può essere un camion. Se trasporta un solo oggetto alla volta, tutti i costi del trasporto sono ad esso imputabili. Mentre, se la capacità di trasporto del mezzo permette di aumentare le merci trasportabili, all'aumentare di queste, i costi medi attribuibili ad ogni prodotto si riducono, comportando un'allocatione dei costi più efficiente⁹.

È fondamentale comunque calcolare sempre la "scala minima efficiente", ossia la soglia oltre la quale i costi cessano di ridursi o si riducono in maniera impercettibile.

Secondo l'esempio di prima, sarà necessario calcolare l'ottimo trasportabile considerando anche fattori come il costo dell'operatore, il tempo impiegato per la consegna ed il costo del carburante: è chiaro come, oltre una certa soglia, non risulterà più conveniente aumentare le quantità trasportate, basti pensare a consegne molto distanti tra loro.

Le economie di scala nascono da alcune esigenze lavorative. Non tutte le risorse sono divisibili e ciò significa che, all'aumentare della ripartizione, il loro costo unitario diminuisce.

Alcune risorse, invece, possono essere ripetutamente utilizzate senza oneri aggiuntivi. Basti pensare ad un brevetto.

Spesso accade che i processi di produzione siano suddivisi e non allineati, con componenti che lavorano più pezzi e altri meno, creando dei "colli di bottiglia". Aumentare gli impianti raggiungendo il minimo comune multiplo, perseguendo una logica di economie di scala, permette di non rallentare il sistema ed efficientare la produzione.

Le economie di scala possono essere anche sfruttate per risorse immateriali, ad esempio unendo degli uffici separati, o sfruttando le sinergie tra più reparti o aziende.

⁹ Franco Isotta, p. 94, 2011

Questa variabile organizzativa influenza molto le organizzazioni dal punto di vista della gestione. Per perseguire le economie di scala sono necessarie organizzazioni centralizzate e più grandi, spesso implicando maggiori costi per quanto riguarda la qualità, il controllo e il coordinamento. Le organizzazioni che sfruttano questo tipo di economie devono scontrarsi con un grado di efficienza molto alto. Noi vedremo come nelle cooperative sia possibile perseguirle e sostituire al controllo la fiducia reciproca e la condivisione di valori e credenze. In assenza di queste caratteristiche i costi che ne derivano possono essere molto alti, senza considerare che un calo della produzione, anche minimo, può avere un impatto notevole sulla quota dei costi fissi unitari. Un'organizzazione deve quindi analizzare la domanda, il mercato di riferimento e la propria struttura per valutare se sia possibile massimizzare il profitto con le economie di scala.

1.2.2 Economie di specializzazione

Quanto appena detto potrebbe essere strettamente correlato alle economie di specializzazione. Infatti, nel momento in cui si tratta questo tema si tende a fare riferimento alla curva di apprendimento di un dipendente o di un macchinario (per mezzo del *machine learning*) indicando che al ripetersi di una stessa attività si acquisisce maggiore velocità e abilità, riducendo i costi nel tempo, sulla base dell'acquisizione esponenziale di un *know-how*.

Secondo questa tesi, la divisione del lavoro permette un miglioramento della qualità e che le mansioni siano parcellizzate, semplificando notevolmente l'attività svolta. Questa, molte volte, è una caratteristica intrinseca delle economie di scala. Risulta evidente come la complementarità tra le due variabili sia notevole e come specializzarsi in una mansione specifica possa rappresentare l'inizio dello sfruttamento delle economie di scala.

Questo meccanismo, nonostante sia valido per i lavori di fabbrica, non è sempre estendibile. Esso riduce le opportunità di carriera e porta all'alienazione dell'individuo¹⁰.

Non vedere il risultato finale e non capire il contributo che si sta dando può portare l'individuo a demotivarsi e a non apportare il massimo beneficio e impegno all'impresa.

Un altro modo per perseguire le economie di specializzazione consiste nell'adottare sistemi digitali in modo tale da rendere i processi autonomi e meno costosi; ciò è valido per tutte quelle attività che sono sufficientemente divise, tanto da poter essere svolte da

¹⁰ Franco Isotta, p. 97, 2011

un macchinario, con una consistente riduzione dei costi che permette di ammortizzare l'investimento iniziale necessario per implementarlo.

Confrontandole con le economie di scala si può dire che, a differenza di queste, sono più stabili perché una volta raggiunto il costo medio unitario ottimo non si può più operare per ridurlo, le economie di specializzazione sono più dinamiche, perché la ripetizione conduce ad un abbattimento dei costi.

Per perseguire questo tipo di economie è importante essere flessibili, considerare le altre attività, coordinarle adeguatamente e mantenere un livello minimo di divisione del lavoro, oltre il quale si otterrebbero più costi che benefici.

È indubbio comunque affermare che al giorno d'oggi la specializzazione e la conoscenza specifica sia fondamentale e, talvolta, indispensabile per lo svolgimento delle mansioni assegnate. Il concetto di economie di specializzazione, infatti, può essere trattato in senso molto esteso e, come vedremo nel nostro caso aziendale, può rappresentare una variabile determinante nel raggiungimento del risultato.

1.2.3 Economie di raggio d'azione

Non sempre, però, le economie di specializzazione e di scala sono applicabili, anche perché potrebbero non far parte della strategia aziendale. Un'alternativa, che può essere complementare alle altre due variabili, si può identificare nello sfruttamento delle proprie conoscenze tecniche o del proprio nome. Spesso, quando andiamo al supermercato o cerchiamo un prodotto, tendiamo a scegliere una marca che ci trasmette fiducia. Nel momento in cui una società raggiunge tale obiettivo, essa cercherà di sfruttare il proprio marchio per trarne il maggior profitto possibile; potrà perciò ampliare la gamma dei propri prodotti anche in settori non strettamente correlati tra loro. Un esempio emblematico è il marchio Ferrari: divenuto famoso grazie al mondo delle auto, negli anni è stato intelligentemente utilizzato per vendere prodotti diversi, come orologi, vestiti, accappatoi e molti altri.

È inoltre rilevante sottolineare che le economie di raggio d'azione possono essere sfruttate anche quando la produzione di due o più prodotti è meno costosa della produzione di questi singolarmente. Si tratta di una riduzione dei costi per effetto della produzione congiunta di più beni nell'ambito dello stesso processo produttivo, o più genericamente, di vantaggi di costo derivanti dall'utilizzo di una stessa risorsa in molteplici attività condotte congiuntamente anziché indipendentemente.

Questo si può verificare nella condivisione di risorse tangibili, quali linee produttive, macchinari, impianti o intangibili come i marchi, come abbiamo soprariportato, che non implicano nessun costo accessorio.

1.2.4 Incertezza

L'incertezza risulta essere una variabile molto influente nelle aziende. Se non gestita nel modo corretto potrebbe condurre a scarsi risultati, sia in termini economici che di prodotto, e a costi molto elevati. Dando una prima definizione possiamo affermare che con incertezza individuiamo una situazione in cui esiste una differenza tra informazioni necessarie e disponibili o già in possesso dell'organizzazione¹¹.

L'incertezza organizzativa può impattare in più aree. Spesso chi è al vertice dell'organizzazione non riesce a comprendere quali siano le variabili più influenti o i prodotti più rilevanti: in questo modo si potrebbero creare delle situazioni in cui non è chiaro dove l'organizzazione si debba focalizzare e a cosa dovrebbe dare più peso. Lo stesso può accadere se, nel momento in cui si stabiliscono degli obiettivi, non si è in grado di predire gli effetti che essi avrebbero sul mercato. L'assenza di previsioni accurate e realistiche può determinare il successo o il fallimento di un prodotto.

È inoltre importante che non circolino troppe informazioni all'interno dell'azienda, che potrebbero rendere complessa l'individuazione del problema e quindi della soluzione. Allo stesso modo è importante che i flussi informativi arrivino a chi di dovere e non ci sia una dispersione delle informazioni.

Qualora vi sia un'eccessiva incertezza in relazione a mansioni, compiti e responsabilità il coordinamento ed il raggiungimento degli obiettivi diventano più complessi. In questo caso è preferibile, e più efficiente, adottare una struttura gerarchica, a patto che essa non diventi eccessivamente burocratizzata¹². In questo caso, infatti, i costi di produzione aumenterebbero a tal punto da ridurre i benefici.

Come vedremo, nelle cooperative l'incertezza, nonostante sia un tema di fondamentale importanza, viene ridotta grazie ai rapporti che intercorrono all'interno dell'organizzazione stessa. Ogni variabile che affrontiamo, infatti, non rappresenta un ostacolo singolo contro cui doversi scontrare, bensì una caratteristica che, congiuntamente alle altre, può dar luogo a problemi organizzativi da risolvere nel

¹¹ Franco Isotta, 2011

¹² Markets, Bureaucracies, and Clans, William G. Ouchi, 2003

complesso. Non è possibile soffermarsi su una indipendentemente dalle altre ma è indispensabile comprendere il contesto e le peculiarità organizzative per applicare la teoria alla pratica.

1.2.5 Insostituibilità e criticità delle risorse

Nel momento in cui si procede con la progettazione organizzativa, un altro importante elemento da considerare è l'insieme di risorse necessarie alla nostra attività.

Se sono presenti risorse difficilmente sostituibili e che sono determinanti per la nostra organizzazione, per i processi o per i risultati, dobbiamo valutarle in un'ottica di unicità e, di conseguenza, trattarle con massima cura e attenzione.

Questo tipo di risorse può essere rilevante perché può determinare un monopolio, dandoci l'esclusiva (es. materie prime preziose o uniche, brevetti) oppure possono essere risorse specifiche. In questo ultimo caso si tratta di tutte quelle attività, processi, impianti o quant'altro che ci differenziano rispetto ai concorrenti. Spesso però questa unicità è solo parte di un processo più lungo e di conseguenza potrebbero essere messi in atto comportamenti opportunistici per appropriarsi della componente che conferisce maggior valore al prodotto. Basti pensare alle materie prime: queste vengono comprate a prezzi molto bassi e sono i processi di lavorazione a determinare il valore aggiunto. Il guadagno è, quindi, interamente incamerato da coloro che svolgono quest'ultima attività. Diventa determinante, perciò, preservare questo vantaggio competitivo cercando di tutelarsi dalla filiera, o stipulando accordi con essa, in modo tale da non rischiare di perdere l'approvvigionamento delle risorse fondamentali per la nostra attività. Viceversa, l'attività svolta potrebbe essere talmente rara e difficile da replicare che coloro che procurano le materie prime, senza quel tipo di lavorazioni, si ritroverebbero con un prodotto senza valore.

Questa variabile è una di quelle che potrebbe condurre ad un'internalizzazione del processo, in quanto potrebbe comportare un incremento notevole dei costi di transazione. Spiegandoci con un esempio possiamo considerare il caso Tesla. Nonostante la produzione di auto dipenda quasi unicamente dalla domanda dei consumatori, le auto elettriche hanno cominciato a necessitare di materiali, il litio soprattutto, molto scarsi e costosi. La soluzione, visto l'incremento dei costi, è stata acquisire alla filiera la società che estrae e commercia il litio e investire in ricerca e sviluppo per trovare delle soluzioni alternative.

Noi vedremo la stessa caratteristica anche nelle cooperative venete in cui la qualità del latte prodotto è fondamentale per specifici prodotti e non è sostituibile con qualità differenti. In questo caso la soluzione è stata la cooperativa stessa e la condivisione del valore aggiunto del prodotto finale.

1.2.6 Il Potenziale Opportunismo

Come abbiamo potuto osservare nel paragrafo dedicato ai costi di transazione l'opportunismo può essere un problema che limita la possibilità di optare al mercato come soluzione. Possiamo dire che opportunistico è "un comportamento che tradisce lo spirito di un accordo di cooperazione o di scambio attraverso: promesse non credute da chi le fa, azioni che accrescono unilateralmente i propri benefici e danneggiano altri che non sono nelle condizioni di scoprirle o di reagire, inganni e bluff" ¹³.

I comportamenti opportunistici si riferiscono alla possibilità che la controparte possa quindi mentire, imbrogliare o abbia comunque un comportamento egocentrico in appoggio al proprio interesse contro quello dell'altra parte ¹⁴.

A prescindere dal significato della parola e dalle definizioni letterarie, un atteggiamento opportunistico può aversi in due momenti. Il primo nella fase che precede la stipulazione di un accordo/contratto. Una parte potrebbe infatti non essere completamente onesta e trasparente per raggiungere l'obiettivo della stipula. Il secondo potrebbe verificarsi successivamente alla stipula, qualora la controparte non onorasse gli impegni presi. Per le parti, quindi, è determinante la fiducia o, comunque, il poter contare sul mercato come risolutore stesso dell'opportunismo, con un aggiustamento del prezzo automatico in ragione queste eventualità. È importante però capire quando si possono verificare tali situazioni. Possiamo sintetizzare le ragioni che potrebbero condurre a questo tipo di comportamento in cinque fattori: il conflitto di interesse, l'incertezza, il grado di sostituibilità degli attori, la longevità della relazione e l'istituzionalizzazione dei comportamenti.

Come possiamo vedere le variabili possono tra loro influenzarsi, basti vedere come l'incertezza non è a sé stante ma può portare a comportamenti opportunistici. Le soluzioni proposte dalla letteratura, e applicate nella pratica, per ridurre il potenziale opportunismo sono la separazione tra attività e controllo, una struttura gerarchica,

¹³ Organizzazione e comportamento economico, Anna Grandori 1999, 327-328

¹⁴ Franco Isotta, 2011

ovvero l'internalizzazione delle attività, o il ricorso a terzi che risolvano le controversie tra le parti.

In conclusione, possiamo dire che le variabili possono condurre a soluzioni simili o diametralmente opposte, è fondamentale quindi per l'organizzazione compresa il peso di ognuna di queste e le bilanci affinché possa trovare il giusto equilibrio.

1.3 CULTURA ORGANIZZATIVA

Ora che abbiamo introdotto il concetto di organizzazione, individuato i costi a cui va incontro e le variabili che più la influenzano, utili a comprendere meglio come funzionano le cooperative Venete, abbiamo tutti gli elementi per poter affrontare il tema della cultura organizzativa.

La nozione di “cultura” è spesso associata a popolazioni e luoghi esotici e distanti, con miti, riti, lingue e consuetudini straniere.

Le ricerche hanno osservato che nell’ambito della nostra società, i membri delle organizzazioni sono similmente coinvolti in rituali, miti e storie tramandate all’interno della società e queste pratiche informali vengono utilizzate per raggiungere gli obiettivi dell’organizzazione.

In termini pratici possiamo definire la cultura come “il modello di valori e credenze condivise che aiuta gli individui a capire le funzioni organizzative e che fornisce loro norme per il comportamento da avere nell’organizzazione”¹⁵.

La cultura organizzativa si riferisce al contesto sociale entro cui le persone vivono e viene definita come l’insieme di valori, credenze e norme comportamentali condivise dai membri dell’organizzazione che determinano la loro identità. Questo insieme di idee e valori condivisi vengono utilizzati come mezzo per realizzare la sua missione.

Oltre alla capacità di integrare le attività giornaliere, la cultura organizzativa può anche aiutare l’organizzazione ad adattarsi all’ambiente esterno¹⁶.

Misurare e identificare la tipologia di cultura organizzativa risulta complesso, principalmente perché le conoscenze ed i valori condivisi giacciono nell’inconscio degli individui. Di seguito proveremo ad individuare le modalità con cui distinguere le culture organizzative per poi verificarne le implicazioni sul benessere dei lavoratori, sui risultati e sullo sviluppo di sistemi software.

1.3.1 Cultura organizzativa e il modello di valore competitivo (MVC)

È fondamentale, quindi, comprendere come si possa identificare la cultura organizzativa di un’organizzazione ed è perciò che utilizzeremo i criteri di misurazione individuati

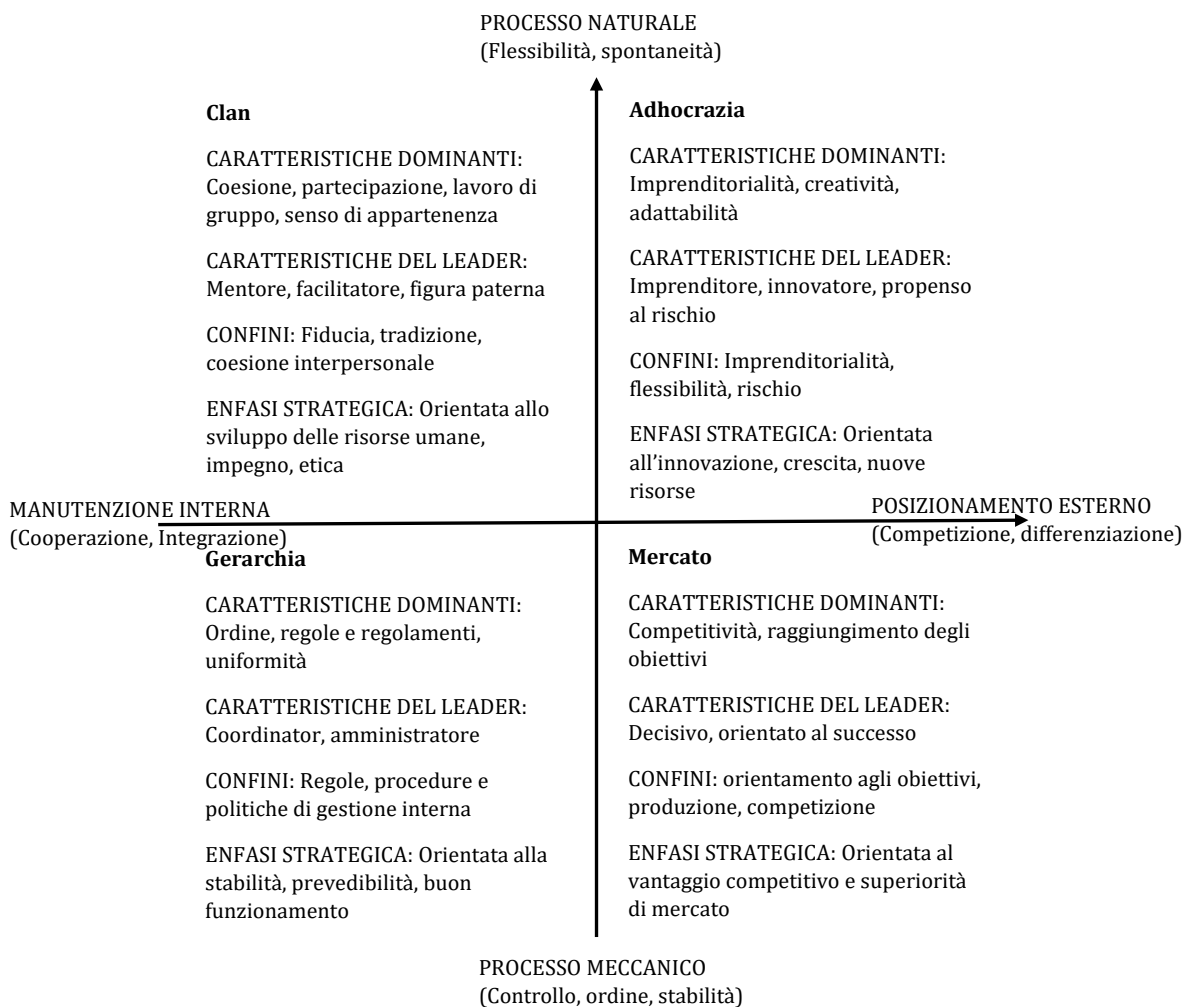
¹⁵ Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, Deshpande e Webster, 1989, p.4

¹⁶ Organizzazione Aziendale, Richard L. Daft, 2007

dall'*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*¹⁷. Esso è strutturato su sei domande che appartengono alle sei dimensioni delle culture organizzative, di queste si è deciso di estrapolarne quattro, utili alla nostra analisi.

Le quattro domande selezionate per suddividere le varie organizzazioni (Fig.1) sono le seguenti:

- Le caratteristiche e i valori dominanti;
- Lo stile di leadership dominante;
- I principi base che determinano i confini e i punti in comune;
- La strategia presente nell'organizzazione.



Fonte: Adattato da Cameron e Freeman (1991)

Fonte: Adattato da Cameron e Freeman (1991) - Figura 1¹⁸

¹⁷ Significance Of Organizational Culture In Perceived Project And Business Performance, Hulya Julie Yazici, 2011

¹⁸ Traduzione grafico da Organizational Culture and Job Satisfaction, Daulatram B. Lund, 2003

Come si può vedere dalla figura 1, Quinn e Cameron forniscono, sulla base dei quattro attributi individuati, una disposizione di valori culturali che riflettono le caratteristiche strutturali preferite e le modalità delle operazioni desiderate.

Dallo studio e dall'analisi di quanto rappresentato è nato il concetto del modello del valore competitivo, MVC, il quale è caratterizzato da due spazi dimensionali che riflettono differenti orientamenti di valore delle organizzazioni. Il primo spazio dimensionale è rappresentato dall'asse delle ordinate (flessibilità vs controllo), in cui troviamo gli orientamenti organizzativi in base al fatto che si preferisca il cambiamento o la rigidità; nel primo caso troveremo organizzazioni spontanee e flessibili, nel secondo più stabili e controllate; il secondo spazio è rappresentato dall'asse delle ascisse, in cui troviamo come si indirizzano le organizzazioni: internamente (mantenendo e migliorando l'organizzazione interna), esternamente se si orientano verso un profilo più competitivo e adattivo rispetto all'ambiente e alle influenze e interazioni esterne.

In questo modo possiamo individuare quattro tipologie di organizzazioni¹⁹ (Fig.1), cui prima si faceva riferimento:

- *Clan*: è flessibile e focalizzato verso l'organizzazione interna. È un gruppo culturale orientato alla collaborazione e combina l'attenzione alla flessibilità con la manutenzione interna. È caratterizzato da un ambiente personale, sotto la direzione di un mentore, facilitatore o figura paterna; l'organizzazione è tenuta insieme da tradizione e fiducia;
- *Adhocrasia*: anch'essa flessibile ma orientata esternamente verso la crescita, l'acquisizione di risorse, la creatività e l'adattabilità. È una cultura sviluppata che combina la flessibilità con il posizionamento competitivo.
- *Gerarchia*: stabile, con una visione interna, coordinata, efficiente e con regole da rispettare. Altre caratteristiche sono la stabilità e la manutenzione interna. Rappresenta un luogo formalizzato e strutturato, condotto con organizzazione e coordinazione, tenuto insieme da regole e politiche formali, con forte enfasi sulla stabilità.
- *Mercato*: orientato esternamente, si occupa della produttività e si pone degli obiettivi ben definiti in risposta alla concorrenza esterna. La Cultura razionale combina la stabilità ed il controllo con il posizionamento competitivo nel mercato.

¹⁹ Hulya Julie Yazici, 2011

L'enfasi è sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, per mezzo del duro lavoro ed impegno; l'organizzazione è tenuta insieme dal raggiungimento di questi obiettivi.

Noi entreremo nello specifico di tre delle quattro organizzazioni individuate dal MVC e proveremo ad osservarne le caratteristiche e le ragioni per cui potrebbe fallire ed essere quindi sostituito da un altro tipo organizzazione. Proporremo, inoltre, una nuova tipologia di struttura organizzativa, chiamata Teoria Z, che racchiude in sé caratteristiche di queste tre varianti.

1.3.1.1 Il mercato

Cominciamo con il sistema organizzativo che ha ricoperto, e ricopre tutt'ora, un ruolo preponderante: il mercato. Come affermato da Ouchi²⁰, le transazioni di mercato consistono in relazioni contrattuali. Questo principio rende palese come, essendo il più semplice, sia anche il più adottato. Per una neoimpresa risulta, infatti, conveniente, almeno in un primo momento, utilizzare i meccanismi di mercato per affermarsi e crescere.

A livello generale possiamo dire che il contratto deve specificare: chi deve consegnare cosa, dove e in che stato. Esistono, comunque, due tipi di contratti prevalentemente utilizzati per effettuare degli scambi. Il più semplice è il contratto di vendita sul posto, il quale consiste nel determinare un prezzo nel momento in cui si acquista un prodotto: questo tipo di transazione non si può utilizzare per scambi che considerano prezzi o materie future.

La seconda tipologia contrattualmente diffusa è il contratto per sinistri potenziali, che viene utilizzata nel momento in cui si acquista, in modo anticipato, un prodotto la cui fornitura è futura. La stipulazione di tale tipologia contrattuale è facoltativa e dipende dalla propensione al rischio del contraente; è possibile, infatti, rinunciare ad ogni tipo di tutela. In tali circostanze, però, c'è il rischio che l'altra parte non rispetti gli accordi presi o che si corrano dei rischi maggiori in caso di eventi inaspettati.

Il mercato, ruota attorno a queste tipologie contrattuali, e su questo pone le proprie fondamenta. Molto spesso, però, come dicevamo nel primo paragrafo, i costi di transazione non si offrono come una soluzione conveniente e, anzi, possono determinare

²⁰ William G. Ouchi, 2003

il fallimento di questa cultura organizzativa. Le ragioni, però, per cui può fallire, che derivano dai costi di transazione, sono attribuibili a fattori umani e/o ambientali. Nel primo caso le cause possono essere l'opportunismo e la razionalità limitata; nel secondo caso l'incertezza/complessità e il piccolo numero di contratti o di merci/servizi simili.

La questione interessante diventa il come è possibile quantificare il peso di queste variabili che possono determinare il fallimento del mercato. Ebbene, Ouchi e Price²¹ affermano che il meccanismo di controllo del mercato utilizzato, a prescindere dal tipo di contratto, è il prezzo, il quale sintetizza e incorpora il peso dei fattori che influenzano il contratto. Secondo Ouchi, infatti, ogni individuo razionale cerca di massimizzare il proprio benessere, anche a discapito della controparte. In genere, il meccanismo di aggiustamento è automatico. Questo è vero, però, solo se c'è sufficiente concorrenza da poter comparare le varie offerte e proposte.

Si tiene a specificare che il meccanismo di prezzo di mercato, spesso viene utilizzato anche all'interno delle stesse organizzazioni, per attribuire il corretto profitto ad ogni unità organizzativa. In questo caso, le unità organizzative responsabili del costo loro attribuibile commerciano, anche all'interno dell'organizzazione stessa, con l'utilizzo di prezzi di mercato. Ogni *manager* conosce gli obiettivi da raggiungere e, sulla base di questi e del mercato, determina i prezzi, anche all'interno della società. L'aspetto negativo di questo meccanismo, all'interno delle strutture gerarchiche, è che una volta perseguito, le unità potrebbero non collaborare più, cercando di raggiungere solo il proprio interesse. In queste circostanze le unità organizzative potrebbero decidere di acquisire materiali esternamente, a discapito della propria azienda, anche se di minor qualità ma a prezzo più contenuto. Ecco perché in questo contesto il meccanismo di prezzo intra-aziendale viene spesso gestito in modo trasversale anche attraverso la gerarchia.

In ogni caso, a prescindere dai contesti in cui si utilizzano i meccanismi di mercato e dai fattori che influenzano il prezzo, il mercato potrebbe non essere la soluzione ottimale per tutte le organizzazioni. Possiamo individuare, come cause determinanti per il fallimento del mercato, il sorgere di atteggiamenti opportunistici o l'incertezza che può nascere in contesti poco concorrenziali e in cui l'asimmetria informativa esclude la possibilità di determinare un prezzo equo per le parti.

²¹ Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organization Development, William G. Ouchi & Raymond L. Price, 1978

È rilevante specificare che, nel caso delle cooperative venete, se fossero sostituite da un'organizzazione suddivisa in unità indipendenti, che si scambiano le materie a prezzi di mercato, il rapporto potrebbe incrinarsi. Nel nostro caso, infatti, la cooperazione ha superato i problemi del mercato impedendo una competizione a ribasso con l'esterno, con una possibile diminuzione della qualità.

Il mercato come soluzione a questo tipo di materie prime non ha apportato molti benefici nel tessuto italiano ed è perciò molto raro trovare dei produttori di latte che si interfacciano nel mercato per la vendita della propria materia prima.

In conclusione, possiamo affermare che questo settore rappresenta un caso di fallimento del mercato.

1.3.1.2 La gerarchia

Le caratteristiche affinché possa esserci cooperazione risiedono nei rapporti di fiducia che intercorrono tra gli individui e la condivisione di credenze e obiettivi. Questo non è sempre possibile e, anzi, è molto raro. La soluzione che, quindi, viene comunemente adottata, per risolvere i problemi derivanti dal fallimento del mercato, è l'internalizzazione delle attività. In questo modo viene a formarsi una struttura più articolata e complessa, gestita in modo gerarchico. Secondo Ouchi²², i vantaggi della gerarchia sono principalmente due: il primo è la dipendenza degli impiegati ad un superiore, il quale decide le linee guida senza la necessità di contrattare il prezzo, aumentando l'efficienza in termini di tempo e minimizza i rischi di opportunismo; il secondo vantaggio è senza dubbio da individuare nel fatto che l'organizzazione burocratica può creare un'atmosfera di fiducia tra gli impiegati, molto più prontamente di quanto il mercato riesca a fare, tra le parti, con gli scambi. Gli impiegati perseguono gli stessi fini, facendo parte della stessa organizzazione, e hanno, quindi, dei rapporti interni a lungo termine. Inoltre, se i risultati sono ricompensati a livello di azienda, e non di unità, hanno maggior interesse a collaborare, riducendo l'opportunismo.

La gerarchia è anche caratterizzata da una maggiore specializzazione nelle mansioni, in questo modo riesce a sfruttare le economie di specializzazione aumentando l'efficienza.

²² William G. Ouchi, 2003

Nonostante i ruoli siano ben definiti sono spesso promossi percorsi di carriera interni che inducono gli impiegati a sentirsi parte dell'organizzazione, incentivandoli a dare il massimo per essa.

I meccanismi di supervisione, controllo e coordinamento, necessari a rendere funzionante la struttura gerarchica fin qui descritta, sono molto costosi; è indispensabile, quindi, valutare i vantaggi che da essa derivano e soppesarli con i costi che deriverebbero da meccanismi di mercato, per stabilire quale dei due sia più adatto alla situazione. Quando risulta ottimale adottare una struttura gerarchica, si parla di fallimento del mercato.

Anche la gerarchia però, come il mercato, può fallire. Ciò avviene quando l'ambiguità nella valutazione dei risultati diventa significativa rispetto a quella che comporta il mercato.

Le strutture gerarchiche sono caratterizzate da un sistema di sorveglianza, valutazione e direzione che incentivano i comportamenti desiderati e forniscono chiaramente gli obiettivi da perseguire, con i relativi incentivi e metri di valutazione. Senza gli standard di base, vengono a mancare anche la direzione, la sorveglianza e il controllo e quindi si ha la disgregazione e la non coordinazione.

Un'altra causa di fallimento della gerarchia viene ricondotta all'eccessiva specializzazione dei compiti o all'ambiguità di essi; in queste circostanze diventerebbe estremamente difficile stimare il valore apportato dagli individui e ogni standard applicato sarebbe arbitrario e non equo, rendendo inutili e inefficienti i meccanismi burocratici²³.

Quindi, si può affermare che le relazioni tra impiegati sono relativamente efficienti quando, anche se la misura dei risultati è ambigua, gli obiettivi e i metri di valutazione non lo sono. Ogni impiegato, infatti, dipende dal suo superiore per la distribuzione dei compensi e, se ritiene che la propria retribuzione non sia equa, sarà indotto a chiedere un aumento che comporterà un incremento dei costi. In questi casi, si ha come conseguenza un accrescimento delle inefficienze in quanto le incertezze generatesi indurrebbero i dipendenti a percepire delle disparità all'interno dell'organizzazione.

In conclusione, a prescindere dalla forma che si decide di adottare tra mercato e gerarchia, diventa importante ridurre l'ambiguità nella valutazione dei risultati o le incongruenze degli obiettivi tra le parti.

Nello specifico, le relazioni di mercato sono efficienti quando c'è poca ambiguità nei risultati, cosicché le parti possano accettare un alto livello di opportunismo o

²³ William G. Ouchi, 2003

disallineamento degli obiettivi. Viceversa, le relazioni burocratiche sono efficienti quando sia le ambiguità di *performance* sia le incongruenze negli obiettivi sono moderatamente alte.

1.3.1.3 Il Clan

Nella situazione in cui si dovesse verificare che né il mercato né la gerarchia rappresentano la soluzione ideale ci si chiede come sarebbe possibile continuare ad operare e di conseguenza quale soluzione organizzativa da adottare per risolvere i problemi fin qui descritti.

La forma di mediazione che minimizza le incongruenze di obiettivi e tollera alti livelli di ambiguità nei risultati è il Clan, il quale presenta forti legami tra le parti e quindi permette di ridurre al minimo il rischio di opportunismo²⁴. Secondo Durkheim, un Clan può essere considerato come un gruppo di individui che dipende l'uno dall'altro. In questo senso ogni gruppo che ha una solidarietà interna può essere considerato un Clan. È comunque fondamentale che ci sia un obiettivo condiviso che risulta essere il meccanismo di controllo centrale.

Ouchi e Jaeger hanno riportato che l'organizzazione moderna dell'industria ricorda molto la struttura Clan. Una varietà di meccanismi sociali riducono le differenze tra gli individui e gli obiettivi organizzativi e di produzione, creando un senso di comunità. Spesso però si tratta di società tecnologicamente avanzate o industrie altamente integrate, dove il lavoro di gruppo è una costante e le tecnologie cambiano spesso e le performance dell'individuo sono difficilmente identificabili. Risulta evidente come, in tale circostanza, la gerarchia fallisce, in quanto il controllo sull'individuo diventa difficile, e lascia lo spazio alla forma organizzativa Clan. Questa soluzione organizzativa può essere considerata come un'alternativa alle precedenti, qualora dovessero fallire per le ragioni indicate.

Questa particolare tipologia di cultura organizzativa non risulta adatta a tutte le organizzazioni e di conseguenza può fallire ogniqualvolta sorgano delle divergenze tra gli interessi e gli obiettivi dei soggetti.

In questa circostanza, quindi, si ritiene che questo tipo di struttura non riesca più ad essere efficiente e funzionale per mancanza di collaborazione, cooperazione e soprattutto fiducia. Ciò è accentuato dal fatto che non vi sia controllo e supervisione e, di conseguenza,

²⁴ William G. Ouchi, 2003

tali atteggiamenti possono sfociare in comportamenti opportunistici, in quanto ogni individuo inizia a perseguire i propri interessi. Se il collante, rappresentato dai valori condivisi, credenze e, appunto, fiducia, viene a mancare, questa cultura organizzativa non ha più motivo di esistere e fallisce.

Per sintetizzare i punti salienti delle tre culture rappresentate, possiamo dire che:

- Il mercato richiede reciprocità (equità delle prestazioni) e informazione riguardo al prezzo;
- La gerarchia richiede reciprocità, autorità legittima e regole;
- Il Clan richiede reciprocità, autorità legittima, valori, credenze condivise e tradizione.

1.3.1.4 Struttura intermedia tra Mercato, Gerarchia e Clan: La Teoria Z

Ai fini della comprensione della struttura della cooperativa “Latterie Vicentine”, di cui si tratterà nel successivo paragrafo, si ritiene utile offrire una descrizione di una particolare forma organizzativa, che viene definita “Teoria Z”. Essa appare come una struttura ibrida, strutturata in modo gerarchico, ma con caratteristiche del Clan. Prima di addentrarci in questa particolare soluzione organizzativa proposta da Ouchi²⁵, è necessario spiegare i presupposti da cui essa scaturisce.

Innanzitutto, Ouchi riflette sulle modalità con cui un’organizzazione può crescere e svilupparsi raggiungendo i migliori risultati con il minor sforzo.

L’autore individua, perciò, una struttura organizzativa suddivisa in molti piccoli gruppi di lavoro che operano indipendentemente, ma in collaborazione tra loro, per raggiungere gli obiettivi. Essi non sono chiamati a confrontarsi continuamente con un superiore, ma solamente al termine di periodi prestabiliti. Questo metodo di lavoro garantisce loro ampio spazio d’azione e libertà nelle scelte durante le attività giornaliere.

Molti studiosi hanno provato ad analizzare le implicazioni di uno sviluppo organizzativo in questa direzione con risultati controversi e spesso opposti. Non è detto, infatti, che gli sforzi effettuati per sviluppare con successo una determinata area aziendale siano adattabili a tutte le altre aree.

Molti studi accademici hanno però chiaramente dimostrato che le organizzazioni di successo sono caratterizzate da una ricca rete di rapporti con gruppi di lavoro coesi.

²⁵ William G. Ouchi & Raymond L. Price, 1978

Secondo una logica di rapporti orizzontali, in questo modo è possibile risolvere parzialmente i problemi derivanti dalla gerarchia.

È comunque importante sottolineare che non tutti i lavori possono essere divisi in piccoli gruppi e, anche qualora fosse possibile, il cambiamento potrebbe non rivelarsi positivo in assenza di un ambiente ad esso predisposto.

Ouchi e Johnson, attraverso lo studio di 22 grandi società americane, tra cui Kodak, Procter&Gamble, IBM e HP, e partendo dai presupposti che abbiamo sopraccitato, hanno individuato non solo delle abilità manageriali condivise, ma anche come queste abbiano portato a maggiori guadagni.

L'organizzazione individuata è molto vicina, e simile, alla struttura giapponese, con la quale condivide, ad esempio, l'impiego a lungo termine dei dipendenti.

La struttura individua come necessità quella di avere una continua rotazione dei lavori, e non un'organizzazione fissa con mansioni preassegnate, implicando moderate mansioni specializzate. In questo modo non è possibile fare carriera se prima non si è conosciuta l'intera organizzazione e le varie mansioni. Quindi, l'avanzamento di carriera è più moderato e lento. Questo comporta anche che le decisioni siano ampiamente condivise e conosciute da tutti, rendendo ognuno partecipe dell'attività organizzativa.

I valori e gli obiettivi condivisi permettono di ridurre la supervisione, il coordinamento e la direzione.

Questo tipo di struttura persegue la stabilità ma, nonostante ciò, si adegua ai meccanismi di mercato, il quale, essendo molto volatile, richiede flessibilità. I rapporti interni vengono gestiti grazie a cultura organizzativa orientata alla condivisione di ideali e credenze ma, allo stesso tempo, non riesce ad essere un Clan puro perché per adattarsi ai meccanismi di mercato mantiene in parte una struttura gerarchica e in parte una struttura pura di mercato.

Le organizzazioni esaminate sono strutturate in divisioni, con obiettivi di profitto specifici per ognuna; in questo modo si cerca di replicare i meccanismi di mercato ma, dato che il personale, nonostante sia in competizione, è molto coeso e predilige i rapporti interni, questi sfumano.

I manager, in breve, cercano sempre di prendere le decisioni nell'interesse dell'azienda e non dell'unità che dirigono.

Questo tipo di struttura incorpora anche i limiti del Clan, perché la cultura organizzativa di fondo, condivisa e con valori e credenze molto forti, limita la crescita

dell'organizzazione, a causa della ridotta flessibilità e adattabilità. Per questa ragione intervengono dei meccanismi gerarchici che indirizzano le varie divisioni, cercando di orientarle sempre verso un'ottica di lungo periodo, con conseguente adattabilità al contesto in cui operano.

L'alienazione dei dipendenti, in questo modo, è ridotta al minimo, anche se spesso questo tipo di organizzazione viene criticato per mancanza di efficienza. Risulta però rilevante il grado di benessere dei dipendenti, sia in quanto individui sia in quanto membri di una società.

In questo contesto rientra la premessa fatta precedentemente. Ossia che per Ouchi, in accordo con Mayo e Agyris²⁶, ai fini dello sviluppo organizzativo e del mantenimento delle società, è necessario suddividerla in gruppi organizzativi che siano indipendenti e correlati tra loro. Questo tipo di organizzazioni, che incamerano ideologie appartenenti al mercato, alla gerarchia e al Clan risultano adatte all'implementazione di questo tipo di struttura. In sintesi, la Teoria Z propone un'organizzazione parzialmente gerarchica, molto coesa per mezzo di valori e credenze condivise e indirizzata in un'ottica di lungo periodo, con meccanismi di mercato per perseguire il bene dell'organizzazione al passo coi tempi.

Resta comunque determinante specificare che tale tipo di organizzazione è spesso implementata in aziende di grandi dimensioni, tecnologicamente avanzate e con competenze comuni molto elevate.

Le peculiarità intrinseche della Teoria Z verranno riprese nella discussione di "Latterie Vicentine" in quanto rispecchia, da molti punti di vista, questo tipo di struttura. Conoscere comunque le culture organizzative mercato, gerarchia e clan è indispensabile per poter comprendere al meglio le sfumature che possono influenzare un'organizzazione.

1.3.2 Relazione tra cultura organizzativa e soddisfazione sul lavoro

Una volta individuate le tipologie di culture organizzative risulta interessante valutare come queste possano influenzare i lavoratori e quali diano maggior soddisfazione a coloro che ne prendono parte²⁷. Solo così è possibile capire, anche quando una determinata cultura è preferita, se la scelta è indicata anche per i membri dell'organizzazione.

²⁶ William G. Ouchi & Raymond L. Price, 1978

²⁷ Organizational Culture and Job Satisfaction, Daulatram B. Lund, 2003

Secondo Daulatram B. Lund²⁸, negli anni '80 si è assistito ad un'ondata di popolarità del concetto di cultura organizzativa. Questo anche perché i manager sono diventati sempre più consapevoli del fatto che la cultura organizzativa può influenzare gli impiegati e l'organizzazione stessa. È perciò diventato importante comprendere l'impatto su variabili come la soddisfazione, l'impegno, la coesione, l'implementazione della strategia e le performance.

La *soddisfazione sul lavoro* è stata ampiamente studiata nella letteratura ed è stata definita e misurata considerandola come un insieme di dimensioni e sfaccettature.

In generale, la soddisfazione sul lavoro è stata definita come “una funzione di relazioni percepite tra cosa si vuole dal lavoro e cosa è percepito come offerta”²⁹.

Spesso è stata considerata in relazione a diverse variabili, ma non altrettanto spesso in rapporto alla cultura organizzativa. Per esempio, Odom ha indagato la relazione tra la cultura organizzativa e tre elementi degli impiegati: comportamento, impegno, coesione e soddisfazione sul lavoro. L'autore ha concluso che la cultura burocratica-gerarchica, che è la più diffusa, non è la migliore per stimolare il maggior impegno, coesione e soddisfazione sul lavoro³⁰.

Nonostante la maggior parte delle organizzazioni siano gerarchiche o di mercato, i lavoratori preferirebbero lavorare in una struttura tipo Clan o ad hoc. È interessante evidenziare, inoltre, che coloro che già vivono tali contesti sono maggiormente soddisfatti. Nelle strutture Clan viene sottolineato come il forte senso di fraternità, indipendenza e interdipendenza sia fondamentale per il raggiungimento della migliore soddisfazione.

È chiaro come gli individui abbiano una forte propensione all'autorealizzazione, nonostante ciò, ritengono sia molto importante il rapporto che si vive all'interno dell'organizzazione stessa. Queste semplici caratteristiche che ci devono essere come stimolo per capire se l'organizzazione è adatta alla cultura organizzativa prescelta. Nel nostro caso di studio preso in esame, come approfondiremo, i soci che fanno parte della cooperativa “Latterie Vicentine” risultano soddisfatti del proprio lavoro e fedeli all'organizzazione anche per il fatto che permette loro di operare con meccanismi e valori tramandati negli anni rimanendo comunque competitivi nel mercato.

²⁸ Daulatram B. Lund, 2003

²⁹ Daulatram B. Lund, 2003

³⁰ Daulatram B. Lund, 2003

1.3.3 Relazione tra cultura organizzativa e risultati operativi

La soddisfazione nel lavoro, di cui abbiamo brevemente parlato, è un tema strettamente correlato ai risultati operativi. Hulya Julie Yazici³¹ ha provato a trovare la relazione che intercorre tra la cultura organizzativa e i risultati operativi. Ovviamente il benessere dei dipendenti diventa determinante nello studio in quanto sono state scelte organizzazioni con membri soddisfatti del proprio lavoro. A parità di condizioni di benessere, nelle varie culture, nello studio sono stati analizzati diecimila progetti: i risultati hanno evidenziato come il 70% di questi non ha avuto successo per mancanza di comunicazione e spesso i membri del team non sono stati in grado di supportare i progetti e molti di loro non sono riusciti a comunicare i problemi che in essi vedevano.

Per la performance dei progetti è quindi fondamentale che la cultura organizzativa dia visibilità ai progetti e incoraggi la comunicazione.

Uno studio recente mostra evidenze sulla significativa relazione tra un ambiente di lavoro positivo accompagnato da una forte leadership e il successo di un progetto per lo sviluppo di un nuovo prodotto.

Diventa quindi interessante domandarsi come e quanto la cultura organizzativa impatti sulle performance dell'azienda e dei progetti.

Il successo di un progetto è determinato da molte variabili, possono incidere infatti le caratteristiche individuali del project manager e le sue capacità di leadership.

Dvir, Sadeh e Malch Pines³² ritengono che il project manager sia più attratto da progetti che si adattano alla sua personalità e che tale condizione aumenti la probabilità che il progetto abbia successo.

A prescindere da tutte queste possibili influenze, noi ci focalizzeremo sugli effetti che può avere la cultura organizzativa.

La performance, infatti, non è la conseguenza della strategia di diversificazione in sé ma del grado di coerenza fra la strategia e l'assetto organizzativo.

Dallo studio di Hulya Julie Yazici³³ si può notare come la presenza di una cultura Clan, aumenti la probabilità che i progetti siano completati in tempo, rispettando il budget, raggiungendo le aspettative attese, con maggior soddisfazione del gruppo e con più alte performance di business. Questo significa che le caratteristiche della cultura Clan hanno

³¹Hulya Julie Yazici, 2011

³² Hulya Julie Yazici, 2011

³³ Hulya Julie Yazici, 2011

un'influenza positiva su come i progetti sono completati e sulle situazioni competitive dell'organizzazione.

In accordo con precedenti ricerche le culture Clan sono correlate a risultati organizzativi positivi. Possiamo quindi affermare che la cultura Clan, che si distingue per l'organizzazione collaborativa e coesa, porti risultati migliori anche dal punto di vista della produttività.

Questo studio appare indicato anche per riportare il caso in esame. "Latterie Vicentine", come le cooperative venete del settore, è riuscita a raggiungere risultati economici e in termini di produttività rispetto alle poche realtà che operano con meccanismi gerarchici e di mercato. Soprattutto in periodi di difficoltà i valori che le tengono unite, la consapevolezza del proprio valore e la fiducia reciproca fanno la differenza e permettono loro di superarli acquisendo maggiore forza in momenti di prosperità.

1.3.4 Relazione tra Cultura Organizzativa e Sviluppo dei Processi Software

Affronteremo, infine, un ultimo tema che può essere molto influenzato dal tipo di cultura organizzativa adottato. Nel momento in cui le organizzazioni decidono di implementare i processi software, infatti, secondo Ravichardan e Rai³⁴, si trovano ad affrontare grandi ostacoli, soprattutto di tipo organizzativo, piuttosto che tecnologico. Di conseguenza, diventa quindi fondamentale focalizzarsi sugli aspetti manageriali piuttosto che su quelli tecnici.

La cultura organizzativa, intesa come condivisione di valori, credenze e norme riflesse nelle azioni e obiettivi della stessa, influenza sia l'implementazione che l'uso dell'IT.

Il processo di implementazione software (SPI) è utile per migliorare il prodotto/servizio riducendo i costi e i tempi di esecuzione/sviluppo.

Questi software sono funzionali a collegare le varie aree aziendali e i processi, aumentando le interazioni e le interconnessioni tra i vari reparti e le varie mansioni.

Dagli studi si evince che ci sia una significativa relazione tra il miglioramento dei processi software e la struttura organizzativa. Dall'analisi statistica delle indagini risulta evidente come i maggiori benefici derivanti dallo sviluppo dei sistemi software siano ottenuti dalle strutture gerarchiche. I Clan giovano di tali miglioramenti soprattutto per quanto riguarda le relazioni e i rapporti orizzontali, ma non traggono particolari benefici per

³⁴ Exploring the relationship between organizational culture and software process improvement deployment, Chiao-Ching Shih, Sun-Jen Huang, 2010

quanto concerne il controllo e i processi. In questo caso, le implementazioni software possono essere utilizzate per il lavoro di gruppo e per consolidare l'identità della società. È inoltre interessante aggiungere che, nonostante siano la stabilità e l'ordine gerarchico a impattare più positivamente, l'organizzazione Clan è molto predisposta all'adozione di tali tipo di sistemi per quanto riguarda i rapporti interni. Questo è dovuto alla particolare conformazione che permette alla società di essere coesa e di riuscire ad utilizzare e a far propri dei sistemi che migliorano le interrelazioni³⁵.

È innegabile però affermare che la struttura organizzativa più adatta e predisposta sia quella gerarchica, a differenza dell'adhocrazia e soprattutto del mercato, che non vedono particolari miglioramenti nell'implementazione di software per la gestione trasversale.

Tali studi si adattano anche al nostro caso. Nella cooperativa da noi esaminata, così come quelle presenti nel territorio, non risultano evidenze rilevanti nell'implementazione software. I soci stessi non vedono la necessità di adottarla e non sono predisposti ad investimenti collettivi in tale direzione, né per quanto riguarda l'utilizzo interno né per l'utilizzo con terzi (consumatori o catene di distribuzione).

Non essendoci una struttura gerarchica tale da imporre una decisione così impattante, e poco condivisa, la cooperativa interagisce con il mercato mediante meccanismi tradizionali e comuni.

Nell'ultimo capitolo proveremo a introdurre un sistema che, sfruttando le capacità e le caratteristiche intrinseche delle cooperative, possa sfruttare il potenziale derivante da un'implementazione software esterna che possa portare maggiori benefici e guadagni anche ai produttori stessi. In tal senso, infatti, si proporrà una struttura indipendente che non rispecchia la cultura organizzativa delle cooperative e del clan in generale, in modo tale da colmare le lacune presenti nel sistema.

³⁵ Chiao-Ching Shih, Sun-Jen Huang, 2010

1.4 IL CASO “LATTERIE VICENTINE”

Cercheremo ora di inquadrare la realtà organizzativa “Latterie Vicentine”, considerando le caratteristiche organizzative fino ad ora trattate.

Latterie Vicentine è una cooperativa con sede a Bressanvido (VI) che nasce nel lontano 1888 per volontà dei produttori dell’epoca. Nel corso degli anni è sempre rimasta al passo con i tempi adattandosi ai vari periodi storici, superando indenne le due guerre e cogliendo le opportunità di crescita successivamente proposte.

Il marchio che oggi conosciamo “Latterie Vicentine” nasce nel 2001 dopo la fusione tra Alvi (Cooperativa Latte Alto Vicentino) e Schiolatte. L’obiettivo è creare una realtà forte e presente nel territorio, capace di competere con le grandi società del settore e con possibilità di investimenti maggiori.

Per inquadrare la cooperativa e le dimensioni forniamo i numeri di “Latterie Vicentine”³⁶:

- 3 stabilimenti;
- 350 aziende agricole associate;
- 3400 quintali di latte lavorato al giorno;
- 425000 forme di formaggio Asiago DOP Fresco all’anno;
- 35000 forme di formaggio Asiago DOP stagionato all’anno;
- 76000 forme di formaggio Grana Padano DOP;
- 75 milioni € di fatturato.

1.4.1 I valori

La cooperativa conta 350 aziende, che condividono tutte la stessa visione, gli stessi valori e le stesse credenze. La cultura organizzativa Clan permette ai soci di avere massima fiducia l’un l’altro. L’obiettivo è offrire un prodotto di alta qualità ed ognuno è orientato al raggiungimento di questo obiettivo. I parametri vengono decisi unitamente e la sorveglianza per il rispetto di questi è ridotta al minimo se non quasi assente. Questo tipo di struttura organizzativa permette ai soci di essere completamente autonomi nella produzione e nella lavorazione. Non vi sono soglie minime di produzione, ogni imprenditore si impegna al meglio in completa autonomia.

Questo clima di fiducia e unione permette di lavorare senza pressioni imposte dall’alto e ciò influisce positivamente sulla qualità del lavoro e sull’impegno.

³⁶ Consultabile al sito www.latterievicentine.it

1.4.2 Il ruolo dei soci

I soci ricoprono un ruolo di primo piano all'interno della cooperativa. "1 vale 1", riferisce il coordinatore commerciale Riccardo Cendron, a sottolineare che ogni socio ha lo stesso peso e la stessa influenza nelle decisioni comuni. Non è importante la grandezza della propria azienda o la quantità di latte prodotto, ognuno può partecipare attivamente con lo stesso peso.

Le opzioni prese in considerazione vengono discusse tra i soci e le scelte sono effettuate in forma condivisa. Tramite il consiglio e le varie assemblee vengono eletti i soci che ricopriranno le cariche istituzionali all'interno della cooperativa, ma ciò comunque non limita gli altri nella partecipazione.

Le aziende agricole associate, comunque, sono di varie dimensioni: possiamo ritrovarvi alcune che possiedono più di 100 capi di bestiame e altre meno di 20, ma le differenze in termini di capacità produttiva non impattano sul rapporto tra consociati.

Sono presenti anche altre cooperative nelle zone limitrofe, come "Latteria Soligo" o "Latterie Veronesi", che offrono proposte molto simili a quella che ora stiamo trattando, ma all'interno delle cooperative non c'è il timore di un "cambio di casacca", perché i valori di fondo rimangono punti saldi dei consociati.

La struttura della cooperativa rispecchia molto la Teoria Z, precedentemente discussa. I soci, infatti, sono uniti da rapporti di stima e fiducia reciproca, condivisione di valori e credenze, rappresentando il tipico esempio di cultura clan. Nonostante ciò, e nonostante il fatto che le relazioni trasversali tra le piccole aziende siano molto intense, l'organizzazione per molti versi realizza i propri obiettivi per mezzo della gerarchia. I piccoli gruppi di produttori indipendenti non vengono sorvegliati e non hanno vincoli o limiti di alcun tipo, ma nel momento in cui viene consegnato il latte questo viene gestito da personale interno alla cooperativa che risponde a vincoli gerarchici. Così come per la teoria Z il supervisore non è sempre presente e interviene solo una volta che sono stati raggiunti gli obiettivi. Anche nella fase di lavorazione, infatti, vediamo come le competenze specifiche nell'ambito siano determinanti nella realizzazione del prodotto finale ed è per questo che godono, come i produttori, di una certa autonomia e indipendenza. Questo sistema favorisce l'ampiamiento orizzontale delle proprie conoscenze. Sia i dipendenti che i soci produttori possono ricoprire mansioni di lavorazione e produzione e questo, anzi, viene incentivato. La conoscenza delle varie

attività e delle peculiarità dei prodotti sono in parte dovute alla tradizione e in parte all'innovazione e così come nella Teoria Z, la ricerca e lo sviluppo di prodotti innovativi è indotta con meccanismi gerarchici in modo tale da non lasciare che la tradizione immobilizzi la struttura e non permetta innovazione.

I soci, che possono ricoprire tanto il ruolo di produttori quanto ruoli di vertice, producono singolarmente una quantità di latte troppo esigua per competere con meccanismi di mercato. Questo perché potrebbero eccessivamente penalizzarli considerata la scarsa forza contrattuale. Ecco, quindi, che questi produttori hanno risolto i limiti del mercato unendosi, cosicché insieme potessero essere più appetibili nel mercato. Il meccanismo del prezzo, in questo settore, potenzialmente funzionerebbe alla perfezione, vista la concorrenza; ma, allo stesso modo, potrebbe rivelarsi molto dannoso per i produttori che, considerata la volatilità del prezzo della materia prima, si troverebbero a vivere dei periodi molto incerti. In conclusione, queste piccole realtà, che da sole vivrebbero delle difficoltà non indifferenti, rischiando di soccombere, insieme rappresentano delle pedine importanti e di peso nel panorama della vendita di latte e formaggi.

1.4.3 Vantaggi

I vantaggi di far parte di una grande famiglia, perché questo è ciò che la cooperativa rappresenta per i soci, sono molteplici.

Innanzitutto, come accennavamo prima, far parte della cooperativa significa avere una certa stabilità di prezzo. La stabilità nelle quantità prodotte e nella qualità permette a Latterie Vicentine di interfacciarsi con dei prezzi molto stabili del mercato, riducendo di molto il rischio degli imprenditori agricoli nella produzione del latte.

La certezza in questo campo permette loro di avere una visione più di lungo periodo e con possibilità di pianificare investimenti e ampliamenti.

La cultura organizzativa di tipo Clan riduce al minimo il "potenziale opportunismo", che diventa quasi inesistente e non viene nemmeno preso in considerazione, talmente solide sono le fondamenta.

Un altro vantaggio è il poter perseguire delle economie di scala, che da soli non si avrebbe la possibilità di raggiungere. Condividere i macchinari e fare grandi stabilimenti con produzioni industriali permette di ammortizzare i costi al minimo e ottenere il maggior margine possibile. Come si afferma nel paragrafo 2.1, le economie di scala in genere richiedono un alto grado di centralizzazione ed elevati costi per il controllo il

coordinamento e la supervisione. Come si può capire la cultura clan permette di ridurre al minimo tali costi e non richiede un elevato grado di centralizzazione grazie a piccoli gruppi indipendenti che hanno specifiche conoscenze nella propria attività.

Inoltre, le competenze acquisite nel mondo del latte possono essere utilizzate anche nel mondo dei derivati, dove le potenzialità sono maggiori e permettono, per esempio, di aumentare notevolmente la gamma dei prodotti.

Per fare un esempio, le forme di formaggio Asiago DOP rappresentano un terzo delle forme prodotte sul totale. Questa leadership permette alla cooperativa di ampliare le offerte di questa particolare tipologia utilizzando le loro competenze per raggiungere tale scopo.

Le economie di raggio d'azione sono una determinante importante e permettono alle cooperative di raggiungere il massimo numero di prodotti con costi marginalmente inferiori. Ovviamente tale discorso vale per il marchio e, quindi, i beni intangibili, che permettono di aumentare la gamma di prodotti sfruttando il proprio nome.

Tra i vantaggi rientra ampiamente anche lo sfruttamento delle economie di specializzazione. Alcune mansioni e processi, utilizzati soprattutto per la lavorazione del formaggio, richiedono conoscenze specifiche e hanno delle peculiarità che si possono conoscere solo dopo molti prodotti e molte quantità realizzate.

È rilevante notare come le risorse giochino un ruolo determinante in questa discussione. La qualità del prodotto è una prerogativa della cooperativa e se non ci fosse non si riuscirebbe a sfruttare nessuna delle caratteristiche sopracitate.

Esistono, per tale motivo, alcuni parametri a cui i produttori devono rigorosamente adeguarsi; essi lo fanno senza molto sforzo, nonostante l'assenza di un continuo controllo della qualità e di sorveglianza dei processi. È interessante però riportare il fatto che per i prodotti di qualità superiore, oltre i parametri, sono riconosciuti dei premi (un prezzo del latte) più alti rispetto al resto. Questo spinge i produttori a migliorare sempre più la qualità, oltre che a mantenere quella già raggiunta. Il motivo per cui avviene ciò è che molti prodotti offerti richiedono una particolare tipologia di latte, come il Grana Padano, e per questo sono riconosciute le ricompense.

1.4.4 Raccolta, Lavorazione e Distribuzione

Le aziende agricole associate devono preoccuparsi solamente del bestiame e della produzione del latte, tutte le altre fasi vengono svolte a livello di cooperativa.

La raccolta è diretta dalla cooperativa e viene svolta da una società esterna, indipendente, che opera secondo le direttive di Latterie Vicentine. Avevamo affrontato anche precedentemente le due diverse possibilità di espansione di una società: internalizzando, e quindi implementando la propria rete interna, o mediante società terze, e quindi attraverso la rete esterna. Senza dubbio questo tipo di rapporto non è assibilabile al mercato, ma nemmeno alla gerarchia; non è però nemmeno legata alla società per i valori e le credenze che uniscono i soci, ma, nonostante ciò, il rapporto è solido e in armonia.

Ci sono dei contratti che prevedono l'operato della raccolta, i tempi e le modalità, ma non sono poi così stringenti e vincolanti. Nonostante ciò, non si sono mai verificati problemi nei rapporti.

La struttura della cooperativa risulta in parte assimilabile ad un Clan, per quanto riguarda i soci, in parte alla gerarchia e in parte al mercato. Nei fatti coesistono tutte queste varianti, ma nessuna è prevalente o determinante.

L'idea di associare questo tipo di struttura alla Teoria Organizzativa Z, proposta da Ouchi, sta nel fatto che anche i lavori più specializzati, che ricordano la gerarchia, come coloro che si occupano della lavorazione dei formaggi, in realtà non sono totalmente attribuibili a quel tipo di cultura organizzativa.

La produzione dei formaggi, soprattutto, richiede un *know-how* rilevante. Le conoscenze e le peculiarità per la produzione di determinati varianti e tipologie sono uniche e segretamente custodite. I rapporti anche all'interno della cooperativa, tra i 115 dipendenti, ricordano, come dicevamo la teoria prima discussa. I valori, gli ideali, le credenze, non vengono condivise solo dai soci ma anche dagli stessi dipendenti, creando un ambiente disteso, collaborativo e coeso.

Lo stesso vale per la raccolta, e come illustreremo successivamente, per la lavorazione. Questi processi, nonostante ricordino i meccanismi di mercato, grazie all'impatto della cooperativa nel tessuto operativo del posto e ai rapporti di lunga data possono contare su una rete esterna solidamente costruita e con valori ampiamente condivisi. Non c'è bisogno di molta sorveglianza o controllo per garantire efficienza, efficacia e qualità.

Viceversa, questo avviene anche perché i guadagni sono adeguatamente spartiti tra tutti gli operatori e non si presentano le situazioni di opportunismo *ex ante*, o *ex post*, che possono verificarsi in genere o, come vedremo, nei rapporti con la Grande Distribuzione (GDO).

La lavorazione avviene negli stabilimenti della cooperativa, con metodologie e tradizioni segretamente custoditi.

La lavorazione e l'imbottigliamento del latte, invece, vengono svolte in uno stabilimento, nel trentino, all'interno di una società controllata equamente da Latte Trento e Latterie Vicentine.

Viene perseguita questa modalità perché permette un ampio uso delle economie di scala, che permettono una riduzione ulteriore dei costi di imbottigliamento delle varie tipologie di latte, tra cui UHT e fresco, determinando prezzi competitivi rispetto al mercato.

Una volta imbottigliato il latte e preparate le forme di formaggio, queste vengono riunite negli stabilimenti della cooperativa e sono pronte a essere distribuite.

È necessario ora fare una parentesi. Dei 75 milioni di fatturato si possono contare 3 milioni derivanti dalla vendita diretta tramite gli spacci aziendali, 17 milioni derivanti dalla vendita del latte (per la maggior parte) e formaggi nelle zone limitrofe e 56 milioni derivanti dalla vendita dei propri prodotti alla GDO.

La cooperativa possiede 15 mezzi con i quali organizza la distribuzione in zona, aiutati da operatori indipendenti, che lavorano quasi unicamente per la cooperativa, e che ricoprono la distribuzione, la quale resta da effettuare sempre in zona. Si parla, quindi, principalmente degli spacci aziendali e di piccoli punti vendita indipendenti.

I prodotti venduti alla grande distribuzione vengono prelevati direttamente da essa, non determinano quindi un aumento dei costi.

I prezzi dei prodotti sopracitati vengono determinati mediante contratti stipulati tra le parti. Il prezzo finale non è detto che sia uguale per ogni catena, anzi, possono esserci differenze anche di 7% l'uno dall'altro, questo perché dipendono dalle contrattazioni svolte tra le parti. Sicuramente il fatto di produrre e vendere grandi quantità permette loro di avere una forza contrattuale notevole, ed è questo il principale motivo per cui, nonostante il prezzo di mercato del latte sia molto variabile, esso è pressoché standard per i consociati.

1.4.5 Strategia

La strategia perseguita da "Latterie Vicentine" dipende dal tipo di prodotto e distribuzione.

Per quanto riguarda il formaggio viene perseguita una strategia di differenziazione, soprattutto per i formaggi in cui vantano la leadership.

Un formaggio Asiago su tre è prodotto dalla cooperativa e questo viene sempre innovato, nel rispetto delle tradizioni. Per questo motivo vengono formulate più proposte per lo stesso prodotto e la gamma è molto ampia e variegata, riuscendo quindi a differenziarsi molto dai competitor che, generalmente, competono con le varianti più tradizionali.

Per quanto riguarda il latte, invece, si cerca di mantenere un prodotto di qualità ad un prezzo competitivo. La qualità in questo caso permette di garantire un prezzo relativamente standard, che non subisce molto un mercato del latte in ribasso.

La condivisione dello stabilimento con Latte Trento permette un'ulteriore riduzione dei costi e conseguenti vantaggi per la distribuzione del prodotto.

Non si cerca di competere sul prezzo, ma di garantire un'alta qualità fissa. Questo vale tanto per i formaggi quanto per il latte.

1.4.6 Osservazioni

È rilevante evidenziare come la struttura Clan, i rapporti di fiducia, l'assenza di opportunismo, la collaborazione e la coesione vengano percepite all'interno della cooperativa come determinanti anche per le performance aziendali. Probabilmente non si potrebbero raggiungere questi risultati se perseguiti internalizzando i processi e creando un'unica società che dirige i processi mediante la gerarchia e la burocrazia. È indubbio osservare, inoltre, come ciò sia un ideale condiviso, dai soci, dai dipendenti della cooperativa, ma anche dal tessuto produttivo, considerando che le stesse modalità vengono perseguite anche nelle altre cooperative e le realtà individuali che provano a inserirsi in questo contesto regionale sono poche e non riescono a raggiungere i livelli delle cooperative. Questo è sicuramente frutto della tradizione, che vede la nascita di queste collaborazioni molto distante negli anni e, soprattutto, nel fatto che unendo le forze, i guadagni che si ottengono sono difficilmente raggiungibili da un'unica società.

Per quanto riguarda i punti deboli, si può osservare come questo tipo di modalità porti ad un'innovazione di prodotto e di processo, ma non di lavorazione e distribuzione. Rimanendo piccoli imprenditori, per la maggior parte, le spese di gestione delle strutture e le modalità tradizionali di produzione determinano dei costi molto alti, ma permettono, d'altro canto, di ottenere una qualità apprezzata anche a livello nazionale.

Le carenze osservate, inoltre, si possono individuare nell'implementazione di sistemi software. Come abbiamo anche potuto apprezzare dallo studio di Chiao-Ching Shih e Sun-Jen Huang, le strutture Clan rendono molto difficili gli sviluppi trasversali di questo tipo.

Tali modalità implicano una riduzione dell'efficienza e un rallentamento nei rapporti. Per gli imprenditori agricoli del settore, e nello specifico della cooperativa, non essendoci imposizioni o superiori che dirigono questo tipo di attività, risulta difficile e non desiderabile un utilizzo e miglioramento dei software, i quali potrebbero aiutare in molti ambiti. Raccolta, produzione, mangimi e molto altro.

Inoltre, contrattando la cooperativa direttamente con la GDO e con i consumatori finali non vi è un rapporto diretto tra produttori e intermediari. La cooperativa, di conseguenza, persegue il benessere dei produttori e della stessa ma, spesso, rimanendo saldamente ancorata alla tradizione, trova difficoltoso un adattamento ai tempi moderni, soprattutto per quanto riguarda il rapporto con il cliente finale, i mezzi di comunicazione e i rapporti con i consumatori anche della zona. Questi ultimi, infatti, nonostante siano molto vicini alla zona di produzione, acquistano i prodotti della cooperativa dai supermercati, i quali, offrendo un'ampia scelta, spesso indirizzano il consumatore finale anche verso altri prodotti.

CAPITOLO 2

Nel seguente capitolo affronteremo dapprima le modalità di costituzione tradizionali di un'azienda, sia essa di persone o di capitali. Una volta approfondite le questioni spiegate nel Codice civile, e ampiamente trattate dalla letteratura economica, ci soffermeremo sulle modalità alternative per la costituzione di una neoimpresa, con degli esempi che possano far comprendere al meglio come si manifestino nella pratica. Le conoscenze legate alla costituzione di un'impresa e alla tipologia sono determinanti in quanto le startup vengono costituite prevalentemente come S.r.l, conoscere perciò come funzionino i conferimenti e le caratteristiche delle società è fondamentale per colui che ha il desiderio di fondare una startup.

Successivamente, prima di addentrarci nel mondo degli investimenti alternativi si farà un breve cenno sul private debt e come su questo possa rappresentare un'alternativa alle modalità tradizionali di finanziamento alle imprese.

A seguire si affronterà il tema del private equity e del Venture Capital, i quali negli ultimi decenni si sono affermati come soluzioni efficaci per neoimprenditori privi di risorse o competenze imprenditoriali. Ci si focalizzerà nello specifico su delle categorie di investitori propriamente legate alle attività appena avviate o idee da sviluppare, i Venture Capitalist. Essi si identificano in molte realtà, strutture e modalità di intervento differenti, noi ci limiteremo a considerare le realtà che da sole rappresentano la parte preponderante del mercato: gli incubatori, i Business Angels e i fondi di Venture Capitalist. Infine, considereremo alcune realtà imprenditoriali che hanno avuto modo di utilizzare tali forme di finanziamento alternative, come le hanno ottenute le caratteristiche che hanno permesso loro di accedere a suddette fonti. Si cercherà di capire il tipo di identificare l'idea che è stata poi messa in pratica e le ragioni per cui è riuscita ad ottenere i fondi necessari a svilupparsi.

Sulla base delle nozioni organizzative del primo capitolo cercheremo, inoltre, di inquadrare queste nuove strutture per poter acquisire le peculiarità di ognuna di queste e comprendere come sfruttare queste conoscenze nel nostro progetto.

L'obiettivo di questo capitolo è poter associare alla teoria delle nozioni pratiche e valutare effettivamente come vengono valutati i parametri chiave dai Venture Capitalist. Comprendere il funzionamento di tale mercato e le variabili più importanti per ottenere questo tipo di finanziamenti può rappresentare una possibile soluzione per l'avvio dell'idea che verrà proposta nel terzo capitolo.

Il panorama che andremo ad individuare sulle forme alternative sarà strettamente correlato al concetto di innovazione, in quanto è in tali circostanze che diventa più difficile comprendere le possibilità, i rischi, le abilità, i possibili sviluppi, coscienti del fatto che è necessario aspettare del tempo prima che le attività innovative si sviluppino e soprattutto considerando il fatto che bisogna essere disposti a correre dei rischi molto elevati.

Comprendere come potersi finanziare, anche per mezzo di alcuni esempi empirici servirà per poter realizzare una proposta, nell'ultimo capitolo, che tenga in considerazione di tutte le variabili che possono influenzare il mondo delle startup.

Infine, riporteremo tre casi di startup utili a comprendere come le idee possano tramutarsi in aziende e quali caratteristiche esse avevano. Tali realtà, inoltre, saranno utili non solo per comprendere al meglio il mondo delle startup e le criticità delle singole ma anche per conoscere delle imprese con le quali sarebbe possibile avviare delle collaborazioni future per il nostro progetto. Queste partnership e le modalità con cui potrebbero avvenire verranno affrontate nel terzo capitolo.

2.1 FINANZIAMENTI E CAPITALE DI RISCHIO TRADIZIONALI

Per comprendere al meglio l'argomento di cui stiamo trattando è necessario, innanzitutto, dare delle definizioni sui temi basilari.

Il nostro ordinamento giuridico, ad esempio, non fornisce una definizione di impresa, bensì, all'art. 2082, individua la figura dell'imprenditore come colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione dello scambio di beni e servizi. L'attività dev'essere svolta in modo organizzato e con professionalità³⁷.

Senza addentrarci nello specifico delle spiegazioni giuridiche in senso ampio, dei singoli termini e delle tipologie di imprenditore, noi ci focalizzeremo nella categoria di imprenditore più importante nel nostro sistema giuridico e più utile ai fini di discussione della tesi. L'imprenditore che ha un'influenza maggiore nella società, che è più presente e maggiormente disciplinato dalla nostra normativa è l'imprenditore commerciale.

³⁷ Art. 2082 codice civile

Per essere definiti imprenditori commerciali è necessario esercitare: “un’attività industriale diretta alla produzione di beni e servizi; un’attività intermedia nella circolazione dei beni; un’attività di servizi”³⁸.

L'imprenditore commerciale può fallire e, in base alla forma giuridica scelta e alle dimensioni aziendali, è tenuto a adempiere a specifici oneri quali la corretta tenuta delle scritture contabili.

Le forme giuridiche di impresa individuate dal nostro ordinamento, per gli imprenditori commerciali, si distinguono in base al fatto che siano società di persone o di capitali. Di seguito in quadreremo meglio queste due categorie.

2.1.1 Società di persone e Società di capitali

2.1.1.1 Società di persone

Le società di persone si suddividono in: Società Semplice, Società in Nome Collettivo e Società in Accomandita Semplice. Queste tre categorie presuppongono delle società che non abbiano personalità giuridica e non godano di una autonomia patrimoniale perfetta. In caso di fallimento, se il patrimonio sociale non dovesse essere sufficiente ad appianare i debiti, i soci risponderebbero anche con i loro beni personali e, per estensione, potrebbero fallire. Inoltre, i soci vengono tassati per trasparenza e, di conseguenza, la tassazione avviene in capo a loro in base alla quota di partecipazione agli utili della società.

Per costituire tali soggetti giuridici è necessario che i soci conferiscano all'interno della costituenda società uno o più di queste categorie: denaro liquido, crediti e debiti, beni in natura (apporto disgiunto o congiunto). Se si decidono di apportare beni disgiunti la valutazione può essere fatta al costo d'acquisto, al valore corrente del bene o al grado di utilità che i beni possono offrire alla combinazione produttiva. L'apporto congiunto si verifica quando vengono apportati dei beni complementari tra loro, tali da permetterne un utilizzo immediato o un complesso aziendale già operante nel mercato, in questo secondo caso il valore deve considerare il complesso dei beni e non i singoli. Se il valore attribuito risulta maggiore di quello contabile significa che è sorto un avviamento (maggior valore attribuito all'attività determinato dalla presenza nel mercato, dalle

³⁸ Art. 2082

relazioni con banche, dipendenti, clienti, fornitori, sindacati e dal know-how o la posizione di mercato che questa può avere).

È importante sottolineare che non ci sono limiti nei conferimenti, né minimi né massimi. È necessario conferire ciò che si considera necessario e indispensabile per lo svolgimento dell'attività.

Questo tipo di società non viene utilizzato per l'avvio di startup in quanto i finanziatori esterni, in caso di fallimento dovrebbero intervenire con il proprio patrimonio personale. Considerato il rischio che corrono non sarebbe accettabile e conveniente perseguire questa strada.

2.1.1.2 Società di Capitali

Le società di Capitali di Capitali si suddividono in Società in Accomandita Per Azioni; Società Per Azioni; Società a Responsabilità Limitata.

Queste sono dotate di personalità giuridica e di autonomia patrimoniale perfetta. Ciò significa che i soci rispondono solo per la quota delle obbligazioni da loro sottoscritte nella società e nei limiti della quota conferita. Le implicazioni sono che i soci personali non possono aggredire il patrimonio sociale e viceversa.

A differenza delle società di persone, ideali per imprese di piccole – medie dimensioni, le società di Capitali sono state concepite per imprese di medio – grandi dimensioni.

I conferimenti in una società di Capitali possono essere in denaro liquido o mediante apporto di beni e/o crediti. In questo secondo caso è necessario che venga fatta una relazione di un esperto, da allegare all'atto costitutivo, che indichi il valore attribuito al bene e/o credito e le modalità di calcolo.

Le differenze presenti all'interno di questa categoria stanno nel fatto che il Capitale delle S.P.A viene suddiviso in azioni mentre quello delle S.r.l in quote. Le S.A.P.A, che derivano dalle S.A.S, hanno il Capitale suddiviso in azioni e i soci accomandatari sono di diritto anche amministratori e rispondono illimitatamente delle obbligazioni sociali mentre i soci accomandanti si limitano al conferimento.

Le S.r.l per la semplicità che le caratterizza e per le ragioni sopra spiegate, rappresentano la forma societaria prediletta per l'avvio delle startup.

2.1.2 Forme di finanziamento tradizionali

In questa prima analisi abbiamo individuato le modalità tradizionali di costituzione di una società.

I soci, però, molto spesso non hanno i capitali sufficienti per avviare, far crescere o mantenere una società, e per questa ragione, negli anni si sono sempre rivolti agli istituti di credito per sopperire ai limiti di capitale necessari allo svolgimento dell'attività.

Ogni impresa, come vedremo, ha esigenze e caratteristiche differenti. In base, al settore, al mercato, alle modalità di produzione e molto altro, si trovano ad avere delle peculiarità personali da risolvere con modalità di finanziamento diverse.

Innanzitutto, è fondamentale sottolineare come ogni tipologia aziendale abbia delle fonti di finanziamento e possibilità di accesso al credito differenti. Ad esempio, le società di persone possono, quasi solamente, fare affidamento a finanziamenti bancari, mentre le società di Capitali hanno delle possibilità di raccolta più ampie e variegate.

Le società di capitali, oltre al finanziamento da parte degli istituti di credito, hanno la possibilità di accedere al mercato per reperire le risorse necessarie. esse, infatti, possono emettere obbligazioni e/o titoli di credito.

2.1.2.1 Indebitamento a breve termine

Nel momento in cui si costituisce una società viene conferito del capitale a lungo termine. Questo significa che il denaro, i macchinari e le attività conferite andranno a incamerarsi in una quota che non verrà smobilizzata dall'impresa nel breve periodo. Per tale ragione queste risorse devono essere utilizzate con finalità coerenti con la loro destinazione.

Le imprese, però, hanno delle esigenze operative che non possono essere soddisfatte mediante queste modalità. Nel momento in cui si avvia un'impresa o si possiede un'attività propria, è fondamentale comprendere quali siano i fabbisogni finanziari di breve termine della società. Inoltre, in base all'impresa a cui si fa riferimento è necessario adottare una soluzione piuttosto che un'altra.

Questo tema è valido per tutte le imprese. Anche le startup devono essere consapevoli sulle modalità di finanziamento di breve termine perché rappresentano un presupposto imprescindibile per costituire una realtà solida e duratura.

Entrando nel dettaglio, comunque, possiamo affermare che per un'azienda industriale, ad esempio, potrebbero sorgere dei fabbisogni finanziari in quanto l'azienda producendo

beni che vanno a magazzino si ritrova delle merci che non producono flussi e che assorbono liquidità, se non venuti nel breve periodo.

In questa circostanza, comunque, se i crediti operativi sono superiori ai debiti operativi allora l'impresa ha la possibilità di scontare in banca la quantità di crediti necessaria per sopperire alle esigenze finanziarie di breve.

Nel caso in cui l'impresa producesse dei beni che necessitano di essere immagazzinati per molto tempo, basti pensare a tutti i prodotti stagionati, allora è molto probabile che non sarà sufficiente finanziarsi tramite autoliquidante, ma avrà necessità di coprire la differenza restata con uno scoperto in conto corrente o debiti a breve.

Un'altra categoria di imprese sono tutte quelle prive di magazzino, perché magari vendono servizi e che di conseguenza valutano la loro necessità di liquidità considerando la semplice differenza tra i crediti e i debiti di gestione.

Infine, tali problemi non si verificano nel caso della grande distribuzione o per tutte le attività che prima incassano e poi vendono, pagando i propri debiti non contestualmente ma sempre a distanza di 15/30/60gg. In queste circostanze l'impresa si ritroverà ad avere liquidità superiore a quella necessaria. Questa liquidità, proprio per il fatto che ha una natura di breve termine, con la stessa logica dei finanziamenti, non deve essere impegnata con logiche di medio-lungo termine.

In tutte le situazioni in cui è necessario accordare del fido con la banca o con istituti di credito in generale, bisogna considerare il fabbisogno di liquidità necessario annuale con i picchi che esso può avere. Per spiegarci con un esempio, ci potrebbero essere delle situazioni in cui la media annua di risorse necessarie è di 100, ma con picchi che possono arrivare a 150. In tali contesti è fondamentale considerarlo nel momento in cui si richiede un fido, in quanto lo sconfinamento comporterebbe una valutazione negativa da parte della banca sulla nostra affidabilità, oltre ad un rischio di default in caso tale situazione perduri per tre mesi, e un aumento dei costi.

2.1.2.2 Indebitamento a medio-lungo

Le modalità di finanziamento a medio lungo, per una società, non sono moltissime, soprattutto se si tratta di imprese neocostituite o ancora non sviluppate.

Le alternative più utilizzate nei tempi più recenti sono il leasing operativo e finanziario e i debiti bancari a medio-lungo, i quali possono essere chirografari, senza garanzie o assistiti da garanzie personali e ipotecari se assistiti da garanzie reali (pegno o ipoteca).

Nel caso di S.p.A. o S.r.l di piccole dimensioni ci sono anche degli strumenti alternativi come i minibond, che sono delle soluzioni alternative alle obbligazioni che possono essere emesse da società non quotate e strutturate. I minibond, comunque, ai fini della nostra analisi non rappresentano un'alternativa praticabile nel breve - medio periodo, in quanto vengono prevalentemente utilizzati per la raccolta di risorse economiche, per imprese avviate e consolidate, difficilmente inferiori ai due milioni di euro³⁹.

Innanzitutto, a livello societario, è imprescindibile allineare i flussi da pagare, in modo tale da non ritrovarsi in situazioni in cui gli esborsi siano superiori agli introiti, perché in tal caso potrebbe verificarsi uno squilibrio finanziario critico.

Nel caso in cui la società necessiti di macchinari o strumenti operativi ma non abbia le possibilità economiche per acquisirle e non possiede una struttura patrimoniale tale da permettergli un finanziamento bancario, essa si può affidare al leasing come soluzione. Il leasing operativo equivale ad una sorta di noleggio. L'utilizzatore paga un canone per poter usufruire del bene, il contratto ha una durata più breve rispetto alla vita del bene. Il locatore al termine del contratto ritorna proprietario del bene e durante la vita dello stesso si assume i rischi derivanti dal perimento del bene.

A differenza di tale tipologia, il leasing finanziario equivale ad una sorta di mutuo. I rischi e i benefici dell'utilizzo sono in capo all'utilizzatore. Il contratto ha la stessa durata della vita del bene e il pagamento delle quote equivale al pagamento del bene più gli interessi.

³⁹ Emissioni di diritto italiano su ExtraMot Pro

2.2 FINANZIAMENTO E CAPITALE DI RISCHIO ALTERNATIVI

2.2.1 Private Debt

Nel trattare questo argomento è imprescindibile partire dal presupposto che le imprese italiane sono molto esposte con le banche, spesso, infatti, risultano sottocapitalizzate ed eccessivamente indebitate⁴⁰. Per risolvere tale problema, con il decreto crescita del 2012 si è cercato di incentivare l'utilizzo di strumenti di debito alternativi al debito bancario e più convenienti sia per gli emittenti che per i sottoscrittori.

Il ricorso al private debt può avere molte ricadute positive. Le imprese vengono seguite da personale competente in materia, che le può supportare anche da un punto di vista strategico oltre che finanziario, in modo tale da portare a termine gli obiettivi unitamente⁴¹. Inoltre, impone alla società di fornire la documentazione necessaria per poter beneficiare di queste risorse, aspetto che può essere utile anche per presentarsi successivamente ad investitori e dimostrare l'affidabilità e la credibilità di una società. Il private debt, infatti, può essere complementare al private equity. L'uno può richiamare l'altro o comunque completarsi in caso di necessità differenti.

Il private debt, inoltre, richiede il rispetto di determinati indici patrimoniali e obiettivi, ma non assume un ruolo decisivo nelle decisioni aziendali, a differenza del private equity che invece si occupa molto della parte gestionale dell'attività.

È utile ricordare, prima di introdurre gli strumenti più utilizzati dalle imprese, che con la modifica dei limiti del comma 5 art. 2412 c.c. si è voluto dare la possibilità alle imprese, che emettono obbligazioni al di fuori del mercato regolamentato, di raccogliere risorse per un valore superiore al doppio del proprio capitale, nel caso in cui vengano sottoscritte da "parte di investitori professionali soggetti a vigilanza prudenziale a norma delle leggi speciali"⁴². È necessario sottolineare il fatto che i risparmiatori non possono acquistare direttamente le obbligazioni ma solamente dai sottoscrittori che possono essere unicamente investitori professionali⁴³.

Inoltre, gli strumenti che ora citeremo possono essere emessi sia da S.p.A. sia da S.r.l., se previsto dallo statuto, favorendo la raccolta di capitali da parte di investitori privati anche per le imprese di medio-piccole dimensioni. L'unica eccezione viene fatta per le

⁴⁰ Private Equity e Venture Capital, Anna Gervasoni & Fabio L. Sattin, 2020

⁴¹ Gervasoni & Sattin, 2020

⁴² Art. 2412 c.5 c.c.

⁴³ I minibond e il finanziamento alle imprese, Luca Erzegovesi, 2016

obbligazioni partecipative, è quindi preclusa la possibilità di emettere titoli obbligazionari subordinati nei tempi e nell'ammontare dall'andamento economico della società⁴⁴. È necessario precisare, comunque, che per quanto riguarda le s.r.l. si parla di titoli di debito e non di titoli obbligazionari, nella sostanza però le differenze riguardano solo le differenze riguardanti le modalità di emissione, collocazione e nei limiti. Queste differenze, tuttavia, non modificano la sostanza che rimane immutata. I minibond si inseriscono in tale contesto e permettono alle S.r.l e S.p.A. non quotate di emettere titoli obbligazionari se rispettano i vincoli di bilancio previsti e vengono considerate quindi sane, se hanno un fatturato superiore ai 2 milioni di euro e almeno 10 dipendenti.

È evidente, come affermavamo già in precedenza, che l'utilizzo di questi strumenti, seppur utile per le piccole medie imprese, non rappresenta una soluzione valida per le società in fase di avvio.

Spiegheremo comunque tali strumenti perché potrebbero essere una valida soluzione nei momenti successivi, una volta avviata la società. Gli strumenti messi prevalentemente a disposizione delle imprese sono: obbligazioni corporate e convertibili, finanziamenti e, in via residuale, le cambiali finanziarie.

2.2.1.1 Obbligazioni corporate

Con questo tipo di strumenti la società emittente si impegna ad utilizzare, nella maggioranza dei casi, il denaro raccolto per fini stabiliti a priori, ad esempio crescita interna e progetti di internalizzazione. Viceversa, i sottoscrittori hanno la possibilità di diventare debitori della società emittente⁴⁵. Le tipologie di obbligazioni si differenziano in *bullet* se la restituzione dell'intero Capitale è prevista alla scadenza, *amortizing* se è prevista nel corso della vita dell'obbligazione stessa insieme agli interessi; *tailored* se è mista tra le precedenti.

Nel mercato italiano questo strumento è quello maggiormente utilizzato da parte di imprese non quotate, con 5/10 anni di attività alle spalle e con prospettive positive per gli anni a venire. Va precisato, comunque, che i minibond rientrano in questa tipologia di investimenti.

⁴⁴ Luca Erzegovesi, 2016

⁴⁵ Gervasoni & Sattin, 2020

2.2.1.2 Obbligazioni convertibili

Le obbligazioni convertibili rappresentano una particolare strumento di finanziamento alle imprese che dà la possibilità di diventare debitore di una società e con la possibilità futura di convertire le proprie obbligazioni, a scadenza, al rapporto di conversione prestabilito (nr di azioni in cui viene convertita un'obbligazione).

A differenza degli altri offrono rendimenti più bassi, ma danno la possibilità di avere maggiori guadagni se l'azienda è in crescita e ci si aspetta il valore azionario cresca. È, infatti, consigliato per quelle società con prospettive di crescita elevate, quelle tradizionali sono consigliate per imprese con prospettive stabili.

2.2.1.3 Finanziamenti

I finanziamenti sono il secondo strumento più utilizzato dal private debt. Non si discosta da quello bancario né nelle modalità né nella sostanza. Le differenze risiedono nel fatto che l'ottica di investimento per gli investitori privati è di 5-7 anni, a differenza delle banche che è di 4-5⁴⁶. Inoltre, investono in progetti più rischiosi ma con prospettive di crescita più elevate. Infine, offrono delle soluzioni più flessibili e personalizzate e vengono dirottati verso investitori più adatti a quel tipo di investimento in modo tale che possa essere dato anche il supporto necessario all'impresa per raggiungere i propri obiettivi.

Le società, inoltre, possono sfruttare il fatto che in questo modo differenziano le loro fonti di finanziamento e hanno la possibilità di ricevere un aiuto mirato e più utile alle loro richieste, oltre che con un'ottica di più lungo periodo⁴⁷. L'aspetto negativo è che tutto ciò si traduce in tassi di interessi più elevati.

2.2.1.4 Le cambiali finanziarie

Le cambiali finanziarie rappresentano delle soluzioni per la liquidità di breve termine delle imprese. Queste si definiscono come "titoli di credito all'ordine, emessi in serie e a breve termine"⁴⁸.

Hanno quindi caratteristiche uniformi in termini di ammontare e durata e non si riferiscono ad una singola operazione ma, piuttosto, ad un aggregato di esse. Queste sono state previste dal Decreto Sviluppo del 2012 per venire incontro alle esigenze di breve

⁴⁶ Gervasoni & Sattin, 2020

⁴⁷ Gervasoni & Sattin, 2020

⁴⁸ Gervasoni & Sattin, 2020, p.77

delle imprese. La durata prevista va da un minimo di un mese ad un massimo di 36 mesi e l'ammontare minimo che può essere richiesto è di 50 mila euro.

In questo modo, come per le obbligazioni, le imprese non si trovano costrette ad utilizzare l'indebitamento bancario.

È fondamentale sottolineare il fatto che questi strumenti devono essere supportati da uno sponsor che ne garantisce la liquidità e si impegna a mantenerne una percentuale predeterminata⁴⁹.

⁴⁹ Erzegovesi, 2016

2.2.2 Private Equity e Venture Capital

Il private equity e il Venture Capital rappresentano delle forme di finanziamento alle imprese relativamente giovani. In Italia sono entrati a far parte della vita delle imprese verso gli anni '80, nello specifico il fenomeno di investimento privato nel Capitale di rischio viene ricondotto al 1986 quando venne fondata l'AIFI (Associazione Italiana delle Finanziarie di Investimento) da nove finanziarie private. Negli anni successivi c'è stata una forte legiferazione in tale ambito con l'obiettivo di normare un settore nuovo ed emergente all'estero⁵⁰.

Con tali terminologie, private equity e Venture Capital, si definivano "l'apporto di Capitale azionario, o la sottoscrizione di titoli convertibili in azioni, da parte di operatori specializzati, in un'ottica temporale di medio lungo termine"⁵¹. Questi investimenti venivano, e vengono tutt'ora, direzionati verso imprese giovani non quotate e con prospettive di crescita molto elevate.

Il supporto fornito da queste fonti di finanziamento non si limita ad una somma di denaro ma si identifica nell'insieme di attività fornite a supporto della nascita, dello sviluppo e della crescita di un'attività o un'idea. L'obiettivo dei Venture Capitalist è quello di ottenere alti rendimenti investendo su attività promettenti ma con un profilo di rischio molto elevato. Per tale ragione vengono da subito programmate, in genere, le operazioni di dismissione delle quote societarie per monetizzare il proprio profitto.

Entrando nello specifico del nostro tema, e contestualizzandolo alla situazione italiana, possiamo riportare la definizione dell'AIFI (Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt), la quale ha individuato il private equity come "attività di investimento nel Capitale di rischio di imprese non quotate, con l'obiettivo della valorizzazione dell'impresa oggetto di investimento ai fini della sua dismissione entro un periodo di medio-lungo termine"⁵².

La differenza che possiamo individuare tra Private Equity e Venture Capital sta nel fatto che intervengono nel finanziamento alle imprese in momenti diversi. Il Venture Capital, infatti, è per investimenti particolarmente rischiosi effettuati nel momento di avvio di un'impresa. In queste fasi, quando si decide di investire in un'idea o un'attività appena nata, il rischio che essa fallisca è molto elevato, altrettanto elevati, però, sono i margini

⁵⁰ Private Equity e Venture Capital, Anna Gervasoni Fabio L. Sattin, 2020

⁵¹ Anna Gervasoni Fabio L. Sattin, 2020, p.17

⁵² Da delibera del consiglio direttivo di AIFI del 22 Luglio 2004

potenziali futuri. I fondi di Venture Capital hanno, quindi, l'obiettivo di fornire Capitale di rischio ad imprese nuove e da avviare. Devono essere imprese con forti possibilità di crescita o sviluppo di un prodotto brevettato o da brevettare, un processo produttivo, o più genericamente, ad una nuova ed efficiente organizzazione aziendale che consenta il raggiungimento di risultati a costi più bassi o attraverso tempi più celeri dei concorrenti nel mercato⁵³.

Il Private Equity come dicevamo, nonostante consista nell'investimento nel Capitale di rischio di imprese già avviate, si inserisce successivamente alla nascita della società per acquisire partecipazioni con potenziale molto alto⁵⁴.

I vantaggi per la società di tali investimenti sono molti. È diventato evidente come, negli anni, questi investitori siano stati i primi a finanziare idee e ideali che spesso, in seguito, si sono affermati nella società. Per spiegarci con un esempio basi pensare che sono stati i primi ad investire in aziende che avevano come primo obiettivo la sostenibilità. Inoltre, è stato dimostrato che essi apportano valore alla società in cui realizzano tali investimenti. Oltre alla crescita economica si sviluppa anche il tessuto e le conoscenze di coloro che vivono vicino a queste realtà, stimolando l'ambiente e le imprese stesse.

2.2.3 Le fasi in cui interviene l'investitore

Gli investitori di cui abbiamo sopra discusso, come accennavamo precedentemente, non intervengono allo stesso modo e nelle stesse fasi di vita aziendale.

Le tipologie di finanziamento che possiamo categorizzare per individuare le fasi in cui essi intervengono sono:

- Finanziamento per l'avvio;
- Finanziamento per lo sviluppo;
- Finanziamento per il cambiamento/trasmissione d'impresa.

Si trascurerà l'ultima categoria, la quale si riferisce al momento in cui subentra un investitore con l'obiettivo di acquisire la maggioranza della società sostituendosi a colui che invece l'ha aiutata a svilupparsi.

Le prime due fasi, a differenza dell'ultima, sono specifiche dei Venture Capitalist fin dai loro albori.

⁵³ Venture Capital e Private Equity, Enrico Damiani, 2010.

⁵⁴ Enrico Damiani, 2010

In questi momenti gli istituzionali finanziano un'idea (*seed financing*), o una nuova impresa (*start up financing*).

Accanto a queste figure ritroviamo anche quella del *later stage* che include tutte quelle società già avviate e operative che necessitano di capitali per rafforzare la propria società, spesso si tratta di *tranches* di investimenti messi in atto da Venture Capitalist; come i mutui di scopo spesso l'investimento viene effettuato in più *tranches* in modo tale da erogare le somme ogni qualvolta si raggiunge l'obiettivo precedentemente prefissato⁵⁵.

Nel caso in cui intervenissero per lo sviluppo di un'impresa già avviata, ma con potenzialità di crescita in nuovi mercati, differenti dal proprio, si parla di *expansion financing* o *growth Capital*. In questi casi gli investitori istituzionali si sostituiscono a soci fino ad allora presenti o, per mezzo di un aumento di capitale, si aggiungono alla compagine societaria.

In tutte le situazioni sopracitate, comunque, si indicano prevalentemente interventi con quote di minoranza all'interno della società, spiegheremo più avanti quali investitori, invece, prediligono rilevare le quote di maggioranza.

Successivamente spiegheremo le modalità in cui avvengono i primi contatti tra investitori e startupper e come essi procedono per investire in una società o un'idea.

In questa sede non si tratterà delle operazioni di disinvestimento, in quanto rappresentano una fase che è rilevante per gli investitori e spesso anche per gli startupper, ma il nostro fine è conoscere anche empiricamente come si può procedere passando da una semplice idea ad una vera e propria impresa. Possiamo comunque affermare che la quotazione in borsa, in molti casi, rappresenta il "way out" per gli investitori, che vedono passare la società da chiusa e non quotata ad aperta e quotata e quindi facilmente liquidabile⁵⁶. Spesso accade anche che la società venga acquisita da un'impresa di più grandi dimensioni.

È importante sottolineare il fatto che, ai fini della nostra analisi, si è deciso di soffermarsi sul Venture Capital in quanto è la categoria di private equity più utilizzato, come dicevamo, per finanziare attività emergenti o idee innovative.

I Venture Capitalist, secondo il "modello Vesper", devono svolgere determinati compiti considerati fondamentali⁵⁷:

⁵⁵ Damiani, 2010, p.13

⁵⁶ Damiani, 2010

⁵⁷ Gervasoni & Sattin, 2020

- Cogliere l'opportunità che si presenta;
- Rifinire l'idea imprenditoria e affinarla;
- Creare meccanismi di protezione dalle imitazioni;
- Costruire un gruppo di lavoro motivato e professionale;
- Reperire le risorse finanziarie;
- Realizzare lo start up dell'impresa;
- Lanciare il prodotto/servizio sul mercato.

Quindi, i vantaggi di essere finanziati da investitori istituzionali, per gli startupper, risiedono anche nel fatto che, oltre a investire il denaro indispensabile per la nascita o lo sviluppo dell'organizzazione, essi sostengono la stessa anche mediante l'aiuto e la gestione pratica. Permettono loro di acquisire molte conoscenze in breve tempo e di interfacciarsi con altre realtà, istituti finanziari o terzi con maggiore affidabilità e velocità. È fondamentale sottolineare anche che l'affiancamento di questi investitori influenza anche la cultura organizzativa e indirizza i neoimprenditori verso specifiche direzioni. Proveremo ad individuare tali influenze negli esempi che ripoteremo e nel capitolo successivo in cui proporremo la nostra soluzione al mercato dei latticini e derivati consapevoli della influenza degli investitori di cui stiamo parlando e delle influenze organizzative affrontate.

Spesso, infatti, il Venture Capitalist è il vero e proprio protagonista, in quanto supporta la società nella formulazione della strategia, nello sviluppo del prodotto e talvolta può egli stesso decidere come strutturare la struttura aziendale e direzionale della società⁵⁸.

I soggetti non dedicati e non formali che investono in questo settore sono:

- Venture Capitalist;
- Business Angel;
- Incubatori;
- Piattaforme di equity crowdfunding;
- Fondi europei.

2.2.3.1 Venture Capitalist

I Venture Capitalist sono quegli investitori istituzionali che investono in modo strutturato, specializzato e continuativo nelle idee o startup innovative⁵⁹. Per fare ciò si affidano alle

⁵⁸ Daminai, 2010, p.15

⁵⁹ Gervasoni & Sattin, 2020

loro abilità e a parametri specifici per individuare, scremare e investire nelle realtà più promettenti.

I Venture Capitalist come prima cosa reperiscono risorse nel mercato, cercano di raccogliere i fondi necessari a poter sostenere tali attività. Nella compagine di investitori possiamo trovarvi fondi sovrani, fondi pensionistici, hedge fund e molto altro. L'orizzonte temporale di investimento è difficilmente inferiore ai 5-8 anni.

I fondi di Venture Capitalist possono essere più o meno specializzati in un settore o in un'area geografica. Alcuni sono orientati a investimenti nella loro zona o regione, altri ad investimenti che abbiano rilevanza nazionale, europea o internazionale. L'importante è che le esigenze degli startupper, e dei loro progetti, siano coerenti con gli orientamenti degli investitori.

Il supporto che può dare questa categoria di investitori si estende a capi che vanno oltre la finanza. Aiutano i neoimprenditori anche nella redazione del proprio business plan, nel pianificare la strategia aziendale e finanziaria, nell'implementare la loro rete di conoscenze e in molto altro. Questo affiancamento perdura oltre la fase di avvio e si mantiene costante, ma via via meno invadente con il passare degli anni e il consolidarsi dell'impresa.

2.2.3.2 Business Angels

i Business Angels, a differenza dei Venture Capitalist, sono degli investitori informali. Questo perché si tratta di investitori privati che mettono a disposizione di neoimprenditori competenze gestionali o finanziarie, oltre al supporto economico per l'avvio del progetto.

Vengono definiti informali in quanto non sono disciplinati da alcuna norma e non utilizzano canali di mercato regolamentati. La decisione sul tipo di investimenti dipende dalla fiducia e dall'apprezzamento reciproco tra investitore e imprenditore⁶⁰.

I Business Angels sono ex manager, imprenditori, liberi professionisti, con un consistente patrimonio personale e con conoscenze settoriali molto avanzate che, spinti da un desiderio personale interiore, decidono di sostenere nuovi imprenditori.

⁶⁰ Gervasoni & Sattin, 2020

Spesso prediligono investire in settori loro conosciuti o in aree geografiche specifiche, ma comunque insieme uniscono le loro competenze e risorse per co-investire in nuove attività.

Accade molto frequentemente che queste realtà si evolvano poi in istituti più formalizzati quali i Venture Capitalist.

È importante riportare che questi investitori informali talvolta sono rappresentati da famiglie facoltose che decidono di impegnare il proprio denaro in attività con prospettive molto elevate. In queste circostanze potrebbe verificarsi che non si preveda alcuna exit strategy in quanto il fine è avviare una società che produca rendite future mantenendo la quota per un tempo indeterminato.

2.2.3.3 Incubatori

Gli incubatori sono dei soggetti istituzionali che hanno la caratteristica di colmare il vuoto lasciato dai private equity e Venture Capitalist. In Italia hanno cominciato ad avere sempre più rilevanza dal 2013, ossia dopo che lo stato è intervenuto emanando il decreto crescita 2.0 nel 2012.

La peculiarità degli incubatori è che offrono spazi, servizi, talvolta anche risorse finanziarie, utili a sviluppare l'idea. I Venture Capitalist, infatti, intervengono quasi sempre nella fase successiva a questa e sono gli stessi incubatori a proporgli le opportunità di investimento.

I servizi principali sono principalmente gli spazi fisici offerti e le competenze professionali utili alla redazione del business plan e a compiere i primi passi dal punto di vista organizzativo e gestionale.

2.2.3.4 Il crowdfunding

Il termine crowdfunding tradotto letteralmente significa "finanziamento dalla folla". Tale definizione rappresenta perfettamente lo strumento preso in considerazione. Con l'avvento di internet l'informazione e la condivisione è diventata facilmente accessibile per tutti gli individui. Ecco perché sono nati dei siti che hanno dato la possibilità alla moltitudine di finanziare degli investimenti, soprattutto quelli con caratteristiche particolarmente innovative e spesso appartenenti al mondo digitale. Queste piattaforme vengono utilizzate per raccogliere fondi a scopi benefici, e quindi donazioni, o per finanziare futuri imprenditori. Ci sono diverse modalità che permettono di modalità che

permettono di raggiungere tali scopi, la più utilizzata negli ultimi anni è quella basata sul prestare denaro a queste società. Le alternative presenti sono quelle di entrare direttamente nella compagine societaria, anche se sono molto vincolate soprattutto nei paesi avanzati, oppure quella basata su ricompense e quindi ottenere dei gadget o benefici o prodotti non ancora disponibili sul mercato.

Il crowdfunding si differenzia molto dagli investitori alternativi prima citati. Innanzitutto, si rivolge a soggetti inesperti e disposti a correre alti rischi per ottenere alti rendimenti senza avere particolari conoscenze in materia di credito alle imprese. Con queste modalità, inoltre, l'accesso al prestito risulta molto più semplice e meno strutturato rispetto agli investitori più navigati. È per questa ragione che faremo un approfondimento per questa forma di finanziamento alle imprese.

Di seguito affronteremo soprattutto l'utilizzo delle piattaforme per il reperimento di prestiti alle microimprese. È evidente come questa forma rappresenti più una forma di *private debt* più che *private equity*, ma spesso in questo ambito il concetto è sfumato in quanto può capitare che il prestito venga fatto a società che poi investiranno direttamente nel Capitale delle imprese. Viene fatto ciò perché l'acquisto diretto del Capitale, come dicevamo, è complesso e quasi mai realizzabile soprattutto nei paesi avanzati quale è l'Italia.

È utile, quindi, sottolineare le differenze sostanziali che possiamo individuare tra il crowdfunding e gli investimenti tradizionali, in quanto è a queste che, in apparenza, si sostituisce. Le differenze sono, ad esempio, il fatto che il rapporto tra investitori e coloro che raccolgono risorse avviene solamente nella piattaforma e mai fisicamente. Questo genere di rapporto potrebbero alimentare le asimmetrie informative in quanto non si ha una conoscenza approfondita delle persone, del luogo in cui sviluppano il progetto e dell'impresa stessa⁶¹.

Inoltre, a differenza degli istituti tradizionali, ci sono una moltitudine di persone che valutano le richieste di credito di piccole imprese e decidono di intervenire nelle realtà in cui hanno conoscenze sul prodotto, il mercato o il settore di riferimento.

Gli investitori istituzionali spesso, anche per la necessità di diversificare gli investimenti, intervengono in settori in cui non hanno approfondite conoscenze. Nelle piattaforme di *crowdfunding* le persone, però, affidano la loro analisi a coloro che hanno già concesso il

⁶¹ Small Business online loan crowdfunding: who gets funded and what determines the rate of interest?; Reabetswe Kgoroadira, Andrew Burke, André van Stel, 2018

credito all'impresa, lasciando quindi l'analisi "alla folla" e fidandosi di coloro che le hanno realizzate⁶².

Infine, possiamo affermare che i prestatori di denaro non sono esperti per quanto riguarda la valutazione del rischio, a differenza degli investitori tradizionali che sono esperi e allenati a condurre una valutazione sulle persone e i progetti, e ciò può influenzare negativamente soprattutto per quanto riguarda la possibilità di default, molto più alta in queste modalità.

In questo contesto si inserisce, inoltre, il concetto di incertezza nei rapporti di mercato. Come abbiamo affermato nel primo capitolo il mercato ha molti aspetti positivi ma spesso non è sufficiente a garantire il raggiungimento dei risultati voluti. Affidarsi ai rapporti di mercato, come in questo caso, significa essere soggetti all'azzardo morale, come dicevamo precedentemente. Il rischio e le conseguenze negative derivanti da questo tipo di rapporti, però rappresentano la volontà delle parti.

Da un lato troviamo le microimprese che hanno la necessità di reperire fonti di finanziamento a tassi convenienti, dall'altro una moltitudine di soggetti disposti a sostenere queste realtà, agevolandole e correndo il rischio di subire perdite. Tale rapporto funziona anche perché i soggetti, a differenza degli istituti finanziari, non dispongono e non mettono a disposizione, singolarmente, grandi cifre e di conseguenza il possibile default non li danneggerebbe eccessivamente.

È inoltre necessario sottolineare che, mentre nei finanziamenti tradizionali viene valutato accuratamente il profilo dell'imprenditore e le eventuali proprietà possedute, con questi canali di raccolta non è necessario riportare queste informazioni. Ciò sottolinea come il rischio di azzardo morale sia molto elevato e la valutazione effettiva del rischio di credito non venga per nulla fatta.

I parametri di riferimento per il rischio di credito del richiedente sono la valutazione che esso ha all'interno della piattaforma. Aver già ottenuto un prestito e averlo ripagato implica aumentare l'affidabilità e ottenere tassi più agevolati e possibilità di reperire il finanziamento più alte. Allo stesso modo, per coloro che sono al primo finanziamento dimostrare di avere già un mutuo alle spalle implica garantire maggiore sicurezza sul ripagare le somme. Lo stesso vale nel circuito tradizionale, ma mentre nel primo viene utilizzato per valutare il rischio di credito della controparte aggiustando il tasso in base al

⁶² Kgoroadira Burke van Stel, 2018

rischio, nel secondo è utile per migliorare la propria reputazione agli occhi dei prestatori senza implicazioni strutturate come nel circuito bancario⁶³.

2.2.3.5 Fondi europei

L'Unione Europea rappresenta un'alternativa per il finanziamento di attività innovative. I fondi europei sono il principale mezzo finanziario con cui l'Unione Europea persegue il fine di integrazione economica e sociale dei Paesi membri.

Tali strumenti consistono in contributi a fondo perduto assegnati dal Consiglio dell'Unione ai Programmi Operativi ritenuti meritevoli presentati da ogni Paese e rientrano nel quadro finanziario dell'Unione Europea.

La programmazione finanziaria dell'Unione Europea per la crescita economica e la coesione dei paesi membri è stabilita in periodi della durata di sette anni.

Detto questo, si possono distinguere due tipologie di fondi europei: i fondi gestiti direttamente dalla Commissione europea e i fondi la cui gestione è demandata direttamente agli Stati Membri attraverso le loro amministrazioni (nazionali, regionali o locali).

L'erogazione dei fondi europei può avvenire sotto forma di finanziamento o sovvenzioni e sotto forma di appalti. Questi ultimi sono aggiudicati mediante bandi di gara.

Le imprese che vogliono partecipare ad una procedura di gara possono rivolgersi al portale europeo degli appalti pubblici.

Per quanto riguarda la gestione demandata i finanziamenti a fondo perduto sono tipicamente erogati da enti pubblici o società finanziarie pubbliche attraverso bandi regionali o bandi nazionali per distribuire i fondi messi a disposizione all'Italia dalla Comunità europea.

Tra gli enti pubblici che possono stanziare finanziamenti a fondo perduto è ad esempio possibile trovare l'Unione Europea (come detto prima e li gestisce la commissione), lo Stato italiano, le Regioni ed i Comuni.

Nello specifico lo stato, o chi per esso, può mettere a disposizione dei contributi, agevolazioni che vanno considerate come un investimento che gli enti pubblici effettuano per supportare la nascita di attività imprenditoriali (anche da parte di soggetti specifici

⁶³ Kgoroadira Burke van Stel, 2018

disoccupati, imprenditoria giovanile, imprenditoria femminile), lo sviluppo ed il consolidamento di imprese già avviate.

Ai finanziamenti a fondo perduto possono essere affiancati altre agevolazioni quali finanziamenti a tasso agevolato, incentivi in conto interesse, prestiti a tasso zero, rimborso degli interessi bancari o di leasing. (è un mondo di roba che funziona tutta in modo diverso).

Per procedere in questo ambito particolare è necessario tenere monitorato, ad esempio, il sito della Regione, o quelli di Veneto Sviluppo (che gestisce le agevolazioni istituite dalla Regione a favore delle piccole e medie imprese), di Veneto Innovazione (che gestisce i bandi relativi alle materie di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico) e di Invitalia (l'agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e per lo sviluppo di impresa, "creatura" del Ministero dell'Economia che si occupa di gestire gli incentivi nazionali e i fondi europei destinati ad imprese e start up e alla valorizzazione dei beni culturali).

Quindi una volta presentato il progetto ed una volta ottenuta l'approvazione di un progetto, è necessario essere in grado di gestire correttamente diverse attività di rendicontazione, generalmente affidate a società specializzate.

È comunque importante sottolineare il fatto che questo particolare tipo di sovvenzioni richiedono delle attenzioni particolari durante la procedura che qui non approfondiremo. Questo metodo, infatti, rappresenta un'alternativa al Venture Capital, nonostante perseguano gli stessi obiettivi, in quanto le modalità di approccio e di preparazione sono molto particolari e ristrette a questa categoria.

2.2.4 Come presentarsi ad un investitore

È utile, ai fini della comprensione di questo paragrafo e del capitolo, specificare che le modalità di preparazione all'investimento qui proposte sono caratteristiche del territorio italiano. Negli Stati Uniti e nei paesi anglosassoni in generale, come in molti altri paesi, le modalità possono differire molto da queste.

Innanzitutto, è una caratteristica predominante del nostro paese, almeno fino ad oggi, il fatto che i neoimprenditori si rivolgano ai commercialisti e consulenti di fiducia per la preparazione e della documentazione di base o per la redazione dei business plan.

Nel momento in cui ci si avvicina a questo mondo, però, è subito evidente che gli investitori di cui abbiamo parlato, stiano modificando il tessuto stesso. A differenza degli

altri paesi, in Italia, ci si interfaccia, spesso, con questi soggetti anche senza alcuna analisi di mercato accurata. Accade molto spesso, infatti, che le idee vengano rigettate e non superino le prime fasi di selezione in quanto non presentano una soluzione concreta per l'implementazione di un progetto o un prodotto.

Per sopperire a tali carenze gli incubatori si sono proposti come utili soci con i quali definire e concretizzare la propria idea astratta. Molte realtà accolgono proposte interessanti e le supportano nella realizzazione di una proposta di business concreta e pronta per essere proposta agli investitori.

Le prime fasi che vengono identificate, se si tratta di un prodotto, riguardano anche la possibilità di verificare se esso sia brevettabile. In quel caso significherebbe avere più tempo per poterlo sviluppare e introdurre nel mercato senza correre il rischio di essere preceduti da altri soggetti.

In molti casi i prodotti o i progetti proposti non sono brevettabili e, per tale ragione, è necessario svolgere un'accurata analisi di mercato per verificare se ci sono proposte simili o se il mercato stesso è predisposto⁶⁴.

È fondamentale per l'investitore comprendere quali siano le minacce e in quanto tempo i concorrenti potrebbero replicare tale prodotto. "la scarsa protezione di un'idea o la sua scarsa replicabilità, rischiano di erodere il vantaggio del *first mover*"⁶⁵. Per tali motivi è determinante studiare se ci sono già state idee simili sviluppate precedentemente e in caso approfondire e comprendere le cause che hanno portato al loro fallimento.

È fondamentale sottolineare che, soprattutto per finanziamenti a imprese neocostituite o a idee ancora da concretizzare, viene spesso valutato molto il profilo dello startupper, come vedremo negli esempi che in seguito riporteremo.

Il neoimprenditore deve quindi fornire il proprio profilo professionale o accademico, chi è, quali sono i suoi obiettivi e dimostrare di essere una figura affidabile e dedita al proprio progetto. "la maggior parte dei fallimenti deriva proprio da un'errata valutazione del fattore umano"⁶⁶, purtroppo però la valutazione di esso non è semplice ed anzi rappresenta lo scoglio più arduo da superare per un investitore.

Una volta definito il profilo dei founder è necessario proseguire con un'analisi settoriale e di mercato, individuando i punti di forza e di debolezza del prodotto e del progetto, i

⁶⁴ Finanziarsi con il Venture Capital, Roberto Del Giudice & Anna Gervasoni, 2002

⁶⁵ R. Del Giudice & A. Gervasoni, 2002, p.66

⁶⁶ Gervasoni & Sattin, 2020

possibili concorrenti o la crescita del mercato di riferimento in cui ci si inserisce, se esistente.

Ogni proposta e ogni idea ha delle caratteristiche intrinseche che non possono essere generalizzate. In base alla proposta che si vuole fare è, quindi, fare le analisi soprariportate nello specifico ambito e con gli specifici adattamenti richiesti.

È d'obbligo, giunti a questo punto fare una parentesi, ogni attività che si vuole avviare richiede risorse finanziarie. Non sempre però è indispensabile o necessario rivolgersi a degli investitori esterni per avviarle.

Ogni imprenditore deve, infatti, gestire le proprie risorse al meglio, a prescindere dall'ammontare e quando si sta cercando di far decollare una nuova idea è quindi fondamentale ottimizzare le proprie risorse e organizzare la gestione finanziaria e organizzativa in modo efficace ed efficiente e solo successivamente, se fossero necessarie altre risorse, rivolgersi a investitori esterni⁶⁷.

Le tre dimensioni, comunque, più valutate da parte degli investitori sono: la dimensione del mercato, il piano di marketing e la strategia di mercato⁶⁸. Questo vale soprattutto per le operazioni di *early stage*.

Successivamente approfondiremo cosa presentare all'investitore, il business plan

2.2.5 La scelta dell'investitore

Dal punto di vista dello startupper non bisogna solo focalizzarsi sulle proprie caratteristiche personali e sulla propria proposta ma è necessario basare la scelta dell'investitore considerando ciò di cui si ha bisogno.

Le particolari esigenze imprenditoriali impongono una scelta oculata del finanziatore. Innanzitutto, è bene comprendere la portata del proprio progetto o prodotto, in quanto sapere se l'obiettivo è affermarsi a livello locale, piuttosto che regionale, nazionale o internazionale è determinante nella scelta del partner. Inoltre, non tutti i finanziatori hanno un portafoglio diversificato, spesso infatti accade che si concentrino su settori in cui sono esperti o mercati in cui hanno operato come imprenditori o manager.

Quindi, nel momento in cui si decide di richiedere capitale esterno bisogna conoscere il proprio obiettivo, il proprio mercato, le proprie potenzialità, in modo tale da farle combaciare con quelle del potenziale investitore. Rivolgersi a soggetti non in linea con la

⁶⁷ Del Giudice & Gervasoni, 2002

⁶⁸ Gervasoni & Sattin, 2020

propria visione potrebbe comportare uno spreco di tempo e risorse determinanti. Avere un'idea o un progetto significa scontrarsi con il timing con cui lo si proporrà al mercato, che deve anche considerare le tempistiche dei finanziamenti.

È proprio essendo consapevoli di tutto ciò che è possibile fare le scelte più appropriate. Basti pensare alla consapevolezza delle proprie conoscenze; sapere che si necessita di un supporto gestionale significa restringere il campo degli investitori e ricercare coloro che danno questo tipo di supporto. Lo stesso vale nel caso in cui non si abbiano competenze specifiche in determinati ambiti che possono essere colmate da questi⁶⁹.

In sintesi, gli aspetti da prendere maggiormente in considerazione per identificare l'investitore più adatto devono essere in funzione⁷⁰:

- degli obiettivi da raggiungere;
- del tipo di operazione che si intende effettuare;
- delle caratteristiche della società e del suo business;
- delle dimensioni dell'operazione.

2.2.6 Il documento per eccellenza: il business plan

Il Business Plan rappresenta il documento d'eccellenza per la presentazione del proprio progetto, in modo formale, agli investitori.

L'utilizzo del Business Plan è ormai molto diffuso e viene richiesto tanto dalle banche, per l'erogazione del credito, tanto dagli investitori istituzionali di qualsiasi tipo esso siano, quanto dagli investitori informali di cui ci stiamo occupando.

Sempre più spesso, però, gli imprenditori non hanno le competenze o il tempo necessario per redigere il Business Plan, anche perché esso richiede delle informazioni che devono essere inserite in modo congiunto con l'investitore. Per tale ragione viene permesso, ai neoimprenditori, di presentare un progetto preliminare che includa l'idea sulla quale si fonda il progetto; la fattibilità di essa nel contesto ambientale di riferimento e nell'ambiente interno considerando le risorse umane ed economiche a disposizione e la grandezza dell'intervento finanziario richiesto⁷¹.

Nonostante ciò, presentarsi con questo documento rimane una cosa positiva e apprezzata.

⁶⁹ Gervasoni & Sattin, 2020

⁷⁰ Gervasoni & Sattin, 2020

⁷¹ Gervasoni & Sattin, 2020

Prima di spiegare, in breve, la struttura del Business Plan, è utile ricordare che deve essere un piano chiaro, comprensibile, sintetico e coerente.

Innanzitutto, il business Plan deve contenere una presentazione introduttiva in cui, in poche pagine, deve convincere il lettore che l'idea proposta è realizzabile⁷².

Inoltre, deve contenere il profilo dell'imprenditore, che, come dicevamo precedentemente, rappresenta una variabile determinante, gli obiettivi aziendali e le loro caratteristiche.

Una volta definite, in sintesi, queste variabili bisogna introdurre la propria idea di business, che sia essa un prodotto o un servizio. È preferibile presentarla in un modo semplice e ponendo enfasi sulle novità di questo, senza però dimenticare di riportare i dettagli tecnici, se fondamentali per far comprendere l'unicità del prodotto. Se l'azienda è già collaudata è indicato riportare anche la situazione passata di essa, ponendo attenzione sul management, la storia e così discorrendo.

Una volta definite queste caratteristiche è necessario rendere palesi la Vision e la Mission dell'impresa, indispensabili per far capire, in poche parole, quali siano le ambizioni di lungo periodo e come si intende implementarle nel breve per raggiungerle.

Fatta questa premessa si entra nel vivo del piano, nel quale bisogna spiegare quale sia il settore di riferimento, anche utilizzando il modello della concorrenza allargata di Porter (Fornitori, prodotti, acquirenti, potenziali entranti e concorrenti del settore), illustrando quale sia la storia e le caratteristiche di esso. Allo stesso modo sarebbe bene definire il mercato, se esistente con tutte le variabili appena citate per il settore.

Una volta indicato il quadro di riferimento è necessario riportare le azioni operative che si intendono intraprendere per lo sviluppo del prodotto o l'implementazione del servizio. Per valutare l'investimento, bisogna predisporre, oltre ai piani operativi, i dati economico-finanziari a sostegno della nostra tesi.

L'orizzonte prediletto è di tre-cinque anni, ossia di medio periodo. In questa parte è ottimale predisporre per ogni anno i prospetti di conto economico, rendiconto finanziario e stato patrimoniale utili a identificare, implicitamente, gli investimenti nel Capitale circolante, in attività fisse, in attività intangibili e, eventualmente, per rimborsare finanziamenti preesistenti se presenti⁷³.

⁷² Del Giudice & Gervasoni, 2002

⁷³ Sattin & Gervasoni, 2020

Perché il piano sia credibile e affidabile è indispensabile ci sia sostenibilità finanziaria e quindi che i flussi coprano, nella durata del piano, gli assorbimenti del Capitale circolante e gli investimenti di mantenimento/ sostituzione⁷⁴.

I piani operativi, strategici e finanziari devono essere basati su presupposti attendibili e coerenti con il contesto competitivo, con i potenziali consumatori e con l'organizzazione stessa.

In questa fase sarebbe preferibile individuare il punto di pareggio e predisporre un'analisi di sensitività che consideri scenari differenti rispetto a quelli su cui si basa il prospetto.

È necessario, comunque, precisare che il business plan deve essere il biglietto da visita con cui si presenta una società. Deve essere ragionevole e sensato. Non è necessario sia estremamente preciso, anche perché nell'applicazione della teoria ci sono delle difficoltà che non è possibile considerare a priori. Un investitore nel momento in cui analizza un business plan deve poter comprendere il progetto e verificare se ciò che è spiegato sia quantificabile e abbia dei riferimenti convincenti che possono essere indagati.

Inoltre, anche nel caso di imprese *seed* è necessario, più che preferibile, che ci sia un prototipo, in modo tale da convincere l'investitore del fatto che l'idea è effettivamente realizzabile. Il prodotto o il servizio che si vuole commercializzare deve, infatti, essere richiesto dal mercato e questo deve essere sottolineato e dimostrato nella redazione del BP. Inoltre, deve essere fondamentale il timing. Il mercato deve essere pronto per quel tipo di prodotto/servizio e, allo stesso tempo, non deve essere saturo, implicando così elevati tassi di crescita e ritorni. Se un mercato non è appetibile e non ha alti tassi di crescita è più complesso ottenere i finanziamenti dagli investitori Venture Capitalist.

⁷⁴ Sattin & Gervasoni, 2020

2.3 I CASI AZIENDALI

2.3.1 Skuola.net

Skuola.net⁷⁵ nasce come idea nel 1999 dall'idea di due ragazzi Daniele Grassucci e Marco Sbardella, che hanno individuato un problema comune a molti studenti. Si sono infatti resi conto che tra compagni di banco e, in senso più esteso, tra studenti, i ragazzi avevano la propensione ad aiutarsi condividendo spiegazioni e colmando le lacune gli uni degli altri. Il sapere, da sempre, è contenuto nei libri, ma solo se considerato degno di essere tramandato. Il sapere studentesco è spesso stato sminuito e di conseguenza la condivisione di appunti e riassunti non ha mai rappresentato una cosa degna di essere tramandata e resa pubblica. Partendo da questo presupposto hanno creato un sito, quando ancora Google, e internet in generale, non esisteva e non era affermato, soprattutto in Italia, e hanno cominciato ad aiutare gli studenti a diffondere il loro materiale e le loro conoscenze.

Nei primi anni 2000 non era un'abitudine, in Italia, avviare un'impresa finite le scuole superiori e non era semplice reperire i finanziamenti necessari nemmeno dalla stretta cerchia di amici e familiari, che poco o per nulla conoscevano il mondo delle startup, e di internet nel loro caso.

In un primo periodo, comunque, il sito veniva alimentato con il materiale fornito loro, dagli studenti, tramite e-mail. Questo procedimento era laborioso e richiedeva tempo, soprattutto per i founder che all'epoca avevano proseguito gli studi universitari.

Il progetto faticava a decollare, ma con l'ingresso di Google nel panorama italiano la situazione si è modificata. Tramite questo motore di ricerca, infatti, era nata la possibilità di inserire pubblicità nel proprio sito con più facilità, potendo, con queste, guadagnare.

Nel 2005/2006 nasce quindi la prima community vera e propria e nel 2007 viene fondato il primo embrione di società, attualmente esistente, con l'obiettivo di incamerare tramite questa gli introiti derivanti dalla pubblicità.

In questo modo hanno avuto la possibilità di crescere e assumere tre collaboratori per gestire la community. A questi si aggiungevano i tre fondatori che, non potendo mantenersi con i ricavi societari, si impegnavano nel tempo libero per sostenere il

⁷⁵ <https://corporate.skuola.net>

progetto. La società era arrivata a fatturare tra i 100 e i 200 mila euro, ma questi non erano sufficienti.

Nel 2010 quindi capiscono che sarebbe stato necessario scalare la società, per aumentare la dimensione e gli introiti in modo tale da diventare dei veri e propri imprenditori a tempo pieno.

Tramite IBAN (Italian Business Angel Network) hanno avuto la possibilità di interfacciarsi con due società di Business Angel. Alla fine, la scelta è ricaduta su il "Club degli Investitori" in quanto dava loro maggiore sicurezza il fatto che essi collaboravano con il fondo Piemontec, un fondo regionale istituito dalla regione Piemonte.

I finanziatori sono entrati con una quota del 35% versando 400 mila euro, 31,5% direttamente erogati dal fondo Piemontec ed il restante dal Club degli investitori.

Successivamente il fondo fallirà e verranno riacquisite le quote in parte dai soci e in parte dai Business Angel con una quota finale rispettivamente del 88% e del 12%.

Per quanto riguarda la situazione dal punto di vista organizzativo è interessante fare degli approfondimenti. I founder hanno avviato la società e dimostrato che essa poteva funzionare attivamente ben prima del finanziamento degli investitori. L'ingresso dei Business Angel, però, ha influenzato molto la strategia e il modus operandi della società. Innanzitutto, i collaboratori precedenti, ora diventati dipendenti a tempo pieno, non si rispecchiavano più nelle modalità lavorative anche perché il carico di lavoro era aumentato in linea con il salario, ma non rispecchiava la loro volontà. Nell'arco di due anni i vecchi collaboratori erano stati sostituiti da nuovi dipendenti e il numero di questi era più che triplicato. La mentalità organizzativa è sempre stata frutto della visione dei fondatori, i quali hanno creato un prodotto in cui si riconoscono e che condividono e per il quale prendono tutte le decisioni più rilevanti.

In queste prime fasi sono state ben accette le proposte dei collaboratori ma poco ascoltate, questo perché non sempre rispecchiavano i loro obiettivi o quelli dei finanziatori.

È infatti importante affermare che fin dal primo momento l'influenza strategica e direzionale all'interno della società da parte dei Business Angel è stata notevole.

Fin da subito, infatti, è stato consigliato loro di indirizzarsi nel settore dei media, nonostante il business plan prevedesse prevalentemente la creazione di una piattaforma utile all'incontro tra coloro che volevano offrire ripetizioni e coloro che ne avevano necessità.

Questo rende evidente come in poco tempo il business plan sia stato disatteso e abbandonato. Ciò non ha, però, rappresentato un problema perché l'obiettivo intrinseco del business plan era quello di far comprendere che l'attività svolta da loro fosse legale (e non operasse in un vuoto normativo), realizzabile (e non fosse basata su presupposti e quote di mercato o fattori inverosimili) e se poteva essere veramente richiesta e voluta dal mercato (fattore spiegato anche grazie al fatto che erano già operanti nel mercato). Oltre tutto ciò, il business plan non ha avuto una vera valenza per quanto riguardava il programma da seguire. Nonostante sia stato fondamentale, ha avuto il mero scopo di "biglietto da visita". Nella redazione di questo, infatti, nonostante i fondatori si fossero focalizzati su una determinazione puntuale dei costi e avessero incontrato le difficoltà in tal senso, successivamente hanno compreso che la parte predominante e fondamentale fosse quella relativa ai potenziali ricavi e le loro fonti, alla quota di mercato potenzialmente aggredibile, e alla serietà del business plan.

Nonostante queste caratteristiche le direttive strategiche, come dicevamo, hanno disatteso quelle da loro individuate, ma ciò non ha rappresentato un problema.

Le decisioni organizzative, quindi, da quando sono subentrati i finanziatori sono state sempre condivise in un primo momento. Le decisioni aziendali più importanti, comunque, sono sempre state decise dal top management, ossia dai fondatori.

Per quanto riguarda le decisioni giornaliere invece c'è ampio uso dell'utilizzo della delega, anche se è raro che comunque non vengano comunicate le decisioni al top management, anche solo per prendere conoscenza.

Possiamo, quindi, ritenere che la gerarchia sia la struttura gerarchica prediletta, anche se è fondamentale sottolineare che vengono spesso organizzate delle riunioni per la condivisione di idee e nuove opportunità. La struttura organizzativa assunta, secondo i fondatori, è stata determinante per lo sviluppo delle piattaforme, in quanto in tale settore, spesso, le decisioni che da prendere devono essere rapide e non permettono un eccessivo dibattito.

È, inoltre, utile sapere che il personale non ha compiti predeterminati ma lavora ad obiettivi. C'è ampio spazio alle modalità con cui raggiungere un obiettivo in modo tale che lo si possa fare nel miglior modo possibile e preferibilmente nel tempo più breve.

Una peculiarità che ha caratterizzato scuola.net, determinata dai finanziatori, è stato l'aver l'obbligo di aprire una sede a Torino, come prevedevano gli accordi con il fondo a cui si sono appoggiati. Questo ha fatto sì che ci fossero delle difficoltà organizzative non

indifferenti. La sede con il team tecnico, infatti, si è dovuta spostare a Torino mentre il team di prodotto è rimasto a Roma. Questa complicazione non aveva nessuna finalità di tipo organizzativo, era semplicemente un adeguamento alle condizioni contrattuali. Nel 2010, quando si è verificato ciò, i mezzi di comunicazione non erano efficienti, rapidi e numerosi come sono ora, e questo ha determinato una situazione di difficoltà iniziale non indifferente. È stato necessario ampliare l'utilizzo della delega e monitorare solamente i risultati e le criticità aziendali, lasciando libera scelta sulle attività giornaliere difficili da condividere momento per momento, e questo ha poi influenzato anche la società una volta cresciuta.

Nel corso degli anni la società è notevolmente cresciuta raggiungendo il numero attuale di 20 dipendenti con il supporto esterno di circa 10 collaboratori e un fatturato di due milioni e mezzo di euro.

Il fatturato è principalmente composto dai ricavi derivanti dalle pubblicità e dagli eventi organizzati. Per quanto riguarda i ricavi pubblicitari è interessante analizzare come siano strutturati. I clienti sono infatti anche dei partner. Le relazioni instaurate per promuovere un prodotto, un servizio o una società sono pluriennale e sono strutturate in modo che la crescita e la diffusione siano fondate su un rapporto personale di lungo periodo. In questo modo non ci sono sponsorizzazioni basate su rapporti brevi, se non rare eccezioni, ma studiate per raggiungere un obiettivo nel lungo termine.

Sulla base di questo è rilevante sottolineare che, visto lo stretto rapporto con gli studenti, è possibile realizzare dei questionari e ottenere informazioni su larga scala e molto utili anche ai fini pubblicitari.

Skuola.net però non si limita a questo, essa offre ai propri utenti, o ai visitatori, news e articoli sull'attualità o su tematiche considerate importanti. Questi contenuti informativi vanno di pari passo con la crescita societaria perché l'obiettivo di formare gli studenti non si limita a nozioni scolastiche.

È evidente, quindi, che lo sfruttamento delle economie di raggio d'azione caratterizzi questa realtà. Alla propria community infatti, si offrono appunti, riassunti e strumenti per realizzarsi in ambito scolastico, ma allo stesso tempo si offrono informazioni di cultura generale e di attualità e, inoltre, si organizzano eventi in modo tale da offrire svago oltre alle nozioni.

Infine, le relazioni instaurate sia con la community che con i propri partner a cui viene gestita attraverso rapporti specifici. I rapporti di mercato non rappresentano una

soluzione valida soprattutto per quanto riguarda i partner pubblicitari, perché non permetterebbero un utilizzo mirato e una conoscenza utile a raggiungere i maggiori benefici con il rischio di offrire spazi pubblicitari non mirati e non utili agli inserzionisti.

2.3.2 Habacus

Nel mondo delle startup abbiamo visto come siano molto presenti gli incubatori, i quali finanziano svariate realtà.

Un esempio che vogliamo portare è Habacus⁷⁶, che rappresenta una startup fintech innovativa che ha come obiettivo quello di finanziare gli studenti universitari mediante prestiti privi di garanzie a tassi agevolati, prossimi allo zero.

Riportiamo il caso di Habacus perché è esemplare. Il fondatore, infatti, il dott. Paolo Cuniberti, è riuscito ad avviare una realtà che rappresenta un unicum in Italia grazie alla propria formazione e alle proprie conoscenze nel settore.

Il dott. Cuniberti, infatti, dopo essersi laureato all'Università Bocconi di Milano, lavora 17 anni presso JP Morgan nella sede di Londra. È grazie al proprio lavoro che approfondisce le conoscenze del settore bancario, come funziona, le esigenze, le necessità ed è grazie a tutto ciò che riesce a creare insieme ad una partnership con Intesa- San Paolo una realtà capace di inserirsi nel contesto italiano modificando le regole del gioco.

I prestiti studenteschi privi di garanzie sono noti e affermati all'estero, ma, fino ad ora, non sono riusciti ad affermarsi nel panorama italiano. Le ragioni sono plurime ma la principale è attribuibile al fatto che in Italia il ricorso al debito è da molti percepito negativamente e quindi escluso a priori.

Innanzitutto, è da sottolineare le motivazioni per cui riportiamo questo esempio: Habacus ha raggiunto il proprio successo anche e soprattutto grazie al valore del proprio founder e alla stima che il settore bancario aveva nei suoi confronti. Per avviare una startup, in questo settore, è indispensabile conoscerlo e conoscere le persone giuste.

Inoltre, il dott. Cuniberti è uno degli investitori di H-farm, nato come startup innovativa e ora incubatore di nuove startup. In questo modo con i finanziamenti dell'incubatore e la partnership con Intesa per erogare i crediti, è riuscito ad avviare Habacus. Senza questi presupposti sarebbe stato difficile raggiungere i risultati che sta ora ottenendo, in quanto

⁷⁶ <https://www.habacus.com/it>

il fondo da due miliardi messo a disposizione dalla più grande banca italiana è indispensabile per tale scopo.

Nonostante ciò, risulta interessante approfondire, oltre alle caratteristiche che ne hanno determinato l'attuale successo, i parametri presi in considerazione per la valutazione della società.

Innanzitutto, è utile, a questo fine, definire preventivamente l'obiettivo di Habacus. Il fine di Habacus è erogare prestiti studenteschi per avere più informazioni possibili sugli studenti. Sia per quanto riguarda il loro passato presente e futuro accademico sia per quanto riguarda la loro storia familiare e lavorativa in cui si avvieranno. In questo modo è possibile creare un algoritmo che in base alle caratteristiche personali indichi quali siano i percorsi da suggerire ad uno studente, le sue propensioni.

Il parametro principale utilizzato, per valutare l'impresa, è stato il numero di studenti. Maggiore, infatti, è il numero di studenti, maggiore sarà affinato l'algoritmo e maggiore sarà la possibilità di supportare uno studente nelle scelte scolastiche e lavorative.

In questo contesto la fase critica, più che lo sviluppo del business plan è stato trovare una partnership di livello che avrebbe potuto permettere di raggiungere gli obiettivi tanto ambiti, oltre che la potenziale quota di studenti raggiungibile e la fattibilità del progetto considerato l'attuale panorama italiano.

A differenza di alcuni progetti, che poi andremo a individuare, questo non è stato testato prima di entrare in commercio, in quanto dopo un'analisi del settore e del contesto era evidente che non ci fossero veri e propri competitors. Se può sembrare un aspetto positivo non c'è da dimenticare che la mancanza di un settore di riferimento indica un investimento molto rischioso con probabilità di successo molto basse.

Possiamo affermare, con abbastanza certezza, che senza le conoscenze decennali e di valore del founder, non sarebbe stato possibile raggiungere tale obiettivo.

La crescita della società è esponenziale, nel giro di soli due anni è riuscita a raggiungere migliaia di studenti e l'obiettivo di lungo periodo sarebbe raggiungerli tutti.

I fini di questa iniziativa sono molti. Innanzitutto, si cerca di prestare risorse a tutti gli studenti, e non solo chi ne ha bisogno, per dar loro la possibilità di essere indipendenti dalla famiglia e cominciare a creare la loro storia creditizia, che potrebbe tornare utile alla fine del percorso universitario. Infine, l'obiettivo è anche quello di creare una community di studenti che si riconosce in questa entità e mantiene i rapporti anche negli anni avvenire con la possibilità di poter sfruttare collaborazioni future. Una sorta di "do ut des".

Infine, c'è l'aspetto più rilevante, ambizioso e che può portare a ingenti guadagni, ossia riuscire ad utilizzare il proprio algoritmo e la propria community per sostenere iniziative imprenditoriali degli studenti, fornendo loro il materiale e le risorse per avviarla. In questo secondo caso Habacus cancellerebbe il debito allo studente ed entrerebbe attivamente a far parte della società se considerata promettente.

In poche parole, questa startup si propone come futuro incubatore che non solo sostiene iniziative imprenditoriali a livello *seed* ma, addirittura, anticipa il momento del finanziamento alle imprese finanziando studenti che potrebbero essere potenziali imprenditori.

Questa iniziativa è sicuramente lungimirante e ambiziosa ed è per questo che necessita di caratteristiche molto peculiari.

Diventa interessante capire come sia organizzativamente strutturato per perseguire i suoi scopi. Innanzitutto, è fondamentale far presente che non può permettersi di adattarsi a meccanismi di mercato per ricercare di volta in volta istituti finanziari disposti a concedere prestiti studenteschi in base alla convenienza dei tassi. È determinante avere un partner di lungo termine con il quale si condividono obiettivi e gestione. Infatti, il vantaggio economico di Intesa- San Paolo risiede nel fatto che è entrata attivamente nel patrimonio di Habacus, diventandone socia e aspirando a raggiungere i maggiori profitti dalla detenzione delle quote societarie. Per quanto riguarda gli studenti il fine è fornire un servizio di profilazione e di erogazione efficiente ed efficace. Per questo motivo sono nate delle relazioni strette con le università per avere accesso ai dati degli studenti, l'erogazione del prestito, infatti, avviene successivamente al raggiungimento dell'80% dei crediti semestrali, a prescindere dal voto.

Sia con gli studenti sia con i propri dipendenti Habacus prova a creare una community in cui i valori come cultura, istruzione e sviluppo siano condivisi e voluti da tutti. In questo modo si cerca di stimolare la crescita personale e imprenditoriale degli individui, a vantaggio del singolo e della community stessa.

La cultura organizzativa, molto simile alla cultura clan, ma senza la condivisione di tradizioni e molto direzionata verso l'innovazione, rispecchia perfettamente la cultura adhocratica.

Infatti, le caratteristiche che la determinano sono la creatività, l'innovazione e l'incentivo al rischio per quanto riguarda il supporto di iniziative innovative e la crescita e la ricerca di nuove risorse attraverso l'innovazione.

C'è uno stimolo e una propensione alla competitività, oltre che con l'ambiente esterno, anche con l'ambiente interno, cercando di creare una comunità in cui le persone riescano a stimolarsi a vicenda.

Per raggiungere questo obiettivo la struttura, che conta ora poco più di una decina di dipendenti, è molto piatta. Non sono presenti vincoli interni o obblighi particolari. C'è una predisposizione al dialogo e alla condivisione.

Con questo tipo di struttura si cerca di alimentare l'apertura e la creazione di un ambiente fertile e propositivo. In questo modo si cerca di dare un'identità al gruppo per evitare che le conoscenze e le innovazioni restino all'interno e non vengano divulgate all'esterno o intraprese con partner differenti. Creare un gruppo di persone che si riconosce nella società significa limitare al minimo il potenziale opportunismo che può derivarne, pur consapevoli del fatto che il rischio rimane intrinseco, anche se si cerca di dissuaderlo fin dal principio.

Non si crea, di conseguenza un ambiente in cui ci sono delle risorse critiche o insostituibili, in quanto la diffusione della cultura e dell'istruzione permette di avere delle molte risorse interne, uniche tra loro, ma tutte con potenzialità elevate.

Sicuramente la partnership rappresenta una risorsa critica notevole, in quanto se dovesse venire a mancare verrebbero a mancare di conseguenza i fondi necessari a finanziare gli studenti e di conseguenza la società non avrebbe più ragione di esistere.

Come tutte le attività imprenditoriali del settore digitale, le economie di scala sono l'obiettivo finale da raggiungere. I costi degli analisti, per lo sviluppo dell'algoritmo e per l'elaborazione dei software relativi alla profilazione degli individui sono pressoché fissi. Ovviamente, all'aumentare degli utenti aumentano anche questi ma impercettibilmente rispetto agli utenti che possono servire.

Infine, per quanto riguarda il perseguimento dell'economie di raggio d'azione è evidente come i servizi che possono essere offerti partono dal presupposto di creare una comunità ampia e coesa, ma non si limitano all'erogazione di prestiti studenteschi. L'obiettivo è raggiungere gli studenti magari per offrire corsi e servizi supplementari, oltretutto, come dicevamo, collaborare per lo sviluppo di startup con alcuni di essi.

2.3.3 Corso 12 – ShakeChat

Corso 12 è una società a responsabilità limitata costituita nel 2011 e dichiarata fallita nel 2015. Non rappresenta pertanto una società riuscita, quanto un esempio di fallimento di una startup. È necessario, infatti, ricordare che molte startup falliscono entro i 5 anni dalla loro costituzione. Le ragioni legate al fallimento sono molte e principalmente dipendono dall'inesperienza dei neoimprenditori o dal fatto che "l'idea" non viene apprezzata dal mercato. In questo caso la storia legata a tale start-up è particolare, ma non così distante dalle altre. Nel momento in cui si intraprende un percorso di innovazione spesso accade che la concorrenza sia agguerrita e che sia quindi difficile uscirne vincitori.

Nel 2011 Massimo Scarpis riesce ad ottenere 30 mila euro di finanziamenti da parte di H-farm, un incubatore con sede a Roncade, molto attivo nel sostegno ad attività emergenti. L'idea alla base del progetto è un'applicazione che permette di conoscere persone semplicemente scuotendo il cellulare. Il principio nasce dalla neonata "Instagram" e da questa cerca di sfruttare la condivisione di immagini tramite il proprio profilo con la possibilità di scuotere il cellulare per raggiungere utenti e conoscere nuove persone in base ai propri interessi e caratteristiche e molto altro.

La società riscuote nei primi due anni un discreto successo, raggiungendo in Europa 200 mila utenti, senza pubblicità. Nel 2013 ottiene un secondo round di finanziamenti di 50 mila euro dal "club degli investitori", ossia un insieme di persone, Business Angel, che finanziano le idee più promettenti.

Oltre a questi finanziamenti subentrano anche dei collaboratori che diventano soci stessi della società mediante conferimenti; sia mediante prestazioni d'opera sia attraverso il conferimento di attrezzature, permettendo un più rapido sviluppo. In pochi anni la società conta una decina di persone. Successivamente a tutto ciò ci si rende conto che è necessario aumentare il numero di utenti utili a poter competere con le nuove realtà che si stavano costituendo. Nascono così i primi contatti con la Mediaset per promuovere l'applicazione mediante pubblicità. In quel momento la concorrenza si stava facendo sempre più agguerrita ed era necessario crescere esponenzialmente nel breve periodo.

In questo mondo innovativo, infatti, è fondamentale muoversi prima degli altri o più velocemente, e Shake chat non ci è riuscita. Nel 2013/2014 tutti gli spazi pubblicitari dedicati a questo tipo di mercato vengono comprati da "WeChat", che prova ad entrare con molta forza nel mercato italiano.

In questo modo l'impresa non riesce ad ottenere gli spazi pubblicitari necessari e un gran numero di utenti viene acquisito da WeChat e successivamente da altre applicazioni simili. In questo modo il progetto non raggiunge gli obiettivi prestabiliti e fallisce.

È necessario fare un approfondimento per spiegare al meglio tale situazione è necessario fare una digressione.

Il finanziamento di questa startup nasce in tranches. L'erogazione di ogni quota sarebbe stata erogata al raggiungimento del numero di utenti prestabilito. Non essere riusciti ad ottenere gli spazi pubblicitari e perdendo una consistente quota di mercato prima ancora di pubblicizzarsi ha implicato il non raggiungimento degli obiettivi e la conseguente uscita di mercato.

I fattori che hanno portato, quindi, al fallimento sono il mancato raggiungimento delle economie di scala necessarie. il numero di utenti, infatti, era tale da richiedere un certo numero di programmatori e servizi, ma non sufficientemente ampio da dare gli introiti necessari. I guadagni infatti sarebbero dovuti derivare o dal pagamento dell'applicazione, o dal fruimento di servizi premium o dalle pubblicità. Purtroppo, però il limitato numero di persone che la stavano utilizzando non hanno permesso di raggiungere i guadagni necessari.

È interessante notare come la particolare struttura societaria che comprendeva soci lavoratori aveva determinato un ambiente produttivo e molto ricco di idee. Ogni membro, infatti, era parte integrante della società, questo aveva permesso la creazione di un team stimolante. In questo modo non c'era incertezza organizzativa. Le informazioni, infatti, erano condivisi e soprattutto comprese da tutti anche e soprattutto perché il gruppo era composto da ragazzi che condividevano lo stesso *background* e le stesse conoscenze, nello specifico quelle informatiche.

Questo esempio non permette di indagare effettivamente la cultura organizzativa presente all'interno dell'azienda, ma è evidente come i rapporti con i propri partner fossero gestiti in maniera molto personale e l'obiettivo era quello di creare un legame duraturo e un indotto solido. Un'influenza preponderante all'interno del team, per le decisioni da prendere, era quella del fondatore. Egli comunque favoriva una struttura flessibile e il più possibile aperta, cercando di creare dei legami anche, come dicevamo, con i fornitori, in modo tale da avere anche maggiori possibilità di utilizzare al meglio le informazioni e i dati disponibili.

Il founder, Massimo Scarpis, comunque, ha utilizzato le conoscenze del mercato, del settore, degli investitori per far nascere nuove idee imprenditoriali, questo a dimostrazione di quanto il valore delle persone influenzi notevolmente la possibilità di ottenere dei finanziamenti.

Il fatto di essere riusciti a raggiungere obiettivi importanti e di avere maturato delle esperienze importanti fanno in modo che gli investitori diano più fiducia alla persona in caso di opportunità future, come è successo in questo caso.

Fallire nel mondo delle startup non rappresenta un fardello con cui dover convivere a vita, ma uno spunto per imparare dai propri errori e crescere sulla base di quelli e delle conoscenze maturate.

Lo startupper intervistato ha voluto sottolineare come all'epoca, la sua idea, era stata sommariamente valutata, così come accade per molte altre neo-attività.

Il progetto da lui presentato aveva un test di mercato realizzato con un'applicazione grezza, e un'analisi dello stesso considerando la quota che si poteva raggiungere e il tempo necessario per raggiungerla.

Di conseguenza, aveva riportato i profitti che si sarebbero raggiunti nei successivi anni, la percentuale del mercato e il potenziale valore. Sulla base di questo sono state erogate delle somme proporzionate a tali aspettative e con quote della società che le rispecchiassero.

Facendo un esempio, nel primo round di finanziamenti H-farm aveva assunto il 10% delle quote. Ci si aspettava infatti che la società nel giro di 6 anni avrebbe raggiunto un valore di circa un milione di euro, rappresentano un potenziale profitto del 330% per l'incubatore.

In questo settore, nonostante vengano spesso date valutazioni ipotetiche alle startup, è molto difficile attribuire loro il giusto valore, soprattutto considerando i rischi.

Secondo il founder di corso 12, infatti, nella valutazione delle sue due società spesso sono stati volontariamente trascurati aspetti che, seppur rilevanti, erano difficilmente quantificabili, affidandosi, invece, a considerazioni sull'analisi del settore, del mercato e delle quote ipoteticamente raggiungibili o, in questo caso, sugli utenti potenziali.

Nelle fasi iniziali, soprattutto per finanziamenti *seed* queste analisi insieme a quelle sui costi sono determinanti nella scelta del progetto da finanziare. Spesso non sono richieste particolari analisi. La presentazione di ShakeChat, ad esempio, è stata fatta con una decina di slide in cui sono stati descritti i fattori che abbia riportato.

CAPITOLO 3

In questo capitolo tratteremo il tema focale della nostra tesi. Si indagherà il mercato direttamente e si confronteranno tali informazioni con quelle ricavate a livello nazionale. In questo modo si cercherà di approfondire il settore del latte e dei derivati per verificare se c'è un effettivo consumo e interesse nell'acquisto di tali prodotti mediante canali alternativi a quelli attualmente utilizzati. In seguito, dopo aver utilizzato i concetti del primo capitolo per individuare la struttura organizzativa ottimale, si cercheranno di applicare le conoscenze del secondo capitolo per fornire un prospetto che possa essere presentato ad alcuni investitori. Per tale ragione si faranno delle stime per quanto riguarda i possibili ricavi e costi, valutando la fattibilità e la convenienza del progetto.

Per mezzo alle conoscenze acquisite con le nostre interviste abbiamo potuto apprendere informazioni utili sia sul mondo delle cooperative del latte, sia sul mondo delle startup e sulle modalità con cui esse si presentano agli investitori.

Grazie alle interviste realizzate e all'approfondimento del mondo dei finanziamenti alternativi del secondo capitolo abbiamo potuto apprendere come l'analisi di mercato e la dimostrazione che esista effettivamente un mercato per l'iniziativa imprenditoriale rappresentino delle caratteristiche determinanti per il reperimento delle risorse necessarie. Per questa ragione nel seguente capitolo verrà spiegata approfonditamente l'iniziativa, la quale sarà accompagnata da indagini di mercato svolte sui consumatori finali e con informazioni raccolte in banche dati istituzionali (ISTAT), utili a dare una chiara definizione del progetto e della fattibilità dello stesso.

Nel corso di questi approfondimenti si cercheranno di considerare le implicazioni delle scelte e le possibili strade future che potrebbero essere percorse per la crescita dell'idea sviluppata.

3.1 ANALISI TEORICA DEL PROGETTO

3.1.1 Introduzione

L'idea alla base del progetto è quella di mettere in diretta comunicazione i produttori locali di latte e derivati con il consumatore finale. In questo modo è possibile eliminare la fase di intermediazione e negoziazione tra i produttori e la Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

L'obiettivo è quindi di eliminare i margini intermedi e permettere al produttore di ottenere il massimo profitto derivante dalla vendita.

Per individuare le tendenze e le modalità di penetrazione del mercato, svolgeremo un'accurata analisi con il fine di valutare un effettivo mercato disposto ad usufruire del servizio. Inoltre, si determinerà la struttura ideale per perseguire tali finalità.

L'obiettivo implicito è quello di mettere le persone in relazione diretta con il proprio territorio, offrendo, in base alla zona, il prodotto locale. Sostenere, infatti, i produttori della zona significa dare nuovamente attenzioni ad un settore che negli ultimi anni è stato molto spesso trascurato e messo alla prova.

I produttori hanno come principale distributore la GDO, la quale permette l'accesso ad un mercato ampio, e si impegna ad acquistare grosse quantità, prelevandole direttamente dai produttori. I prodotti, spesso, però, non riescono ad essere interamente venduti. Secondo il Rapporto Waste Watcher 2020, lo spreco alimentare in Italia, solo nella filiera della distribuzione, equivale a oltre 3 miliardi di euro che corrispondono a circa 220.000 tonnellate di cibo e a una produzione di circa 1,7 milioni di tonnellate di CO₂ per lo smaltimento.

L'acquisto di prodotti tramite la grande distribuzione, inoltre, fa spesso perdere il contatto con le produzioni locali.

Infine, la GDO non consente ai produttori di avere una chiara idea di quello che accade nel mercato. Interfacciarsi con grossi distributori, infatti, significa adattarsi alle esigenze e richieste da questi, senza comprendere a pieno le ragioni che hanno portato a determinate scelte e quantità d'acquisto. Raggiungere direttamente i consumatori, invece, permette di acquisire informazioni e conoscenze utili a gestire la produzione congiuntamente con essi e aggiustando i propri prodotti e le proprie quantità in completa sintonia.

L'obiettivo di questa iniziativa è raggiungere tutte le famiglie, a cominciare da quelle che abitano in luoghi con una densità abitativa maggiore per poi espandersi anche alle città

minori. Sicuramente il target è identificato in tutte quelle persone che hanno una particolare propensione e sensibilità all'ambiente e al sostenere e le attività locali.

I benefici dell'offerta li possiamo riassumere, quindi, come un vantaggio per il produttore che ha la possibilità di interfacciarsi direttamente con il consumatore e per il consumatore che, nel rispetto dell'ambiente, può consumare prodotti locali di qualità e di cui conosce la provenienza. Un altro vantaggio, difficilmente quantificabile, è racchiuso nel fatto che avere rapporti diretti tra consumatori e produttori significa poter quantificare il consumo e l'inquinamento derivante dal singolo prodotto, in questo modo si renderebbero più consapevoli i consumatori e si permetterebbe loro di scegliere in base a caratteristiche precise ed oggettive, ora non offerte dai prodotti distribuiti tramite la grande distribuzione organizzata.

Il prezzo del prodotto finale deve essere uguale o poco superiore al prodotto acquistato al supermercato. Per raggiungere tale obiettivo è necessario non avere ulteriori passaggi tra il produttore e il consumatore e ampliare la propria possibilità di profitto con l'utilizzo di advertising nel sito e nell'app. In questo modo si sopperirebbe a parte dei costi grazie all'utilizzo della pubblicità mirata. Creare un rapporto duraturo e profondo con il cliente significa avere anche maggiori informazioni da poter utilizzare per attuare mirate campagne pubblicitarie.

Dal punto di vista del produttore il prezzo offerto è lo stesso da quello proposto dalla grande distribuzione, o superiore in base al tipo di prodotto e alla qualità dello stesso.

3.1.2 Analisi dell'azienda

L'analisi che seguirà riguarda un possibile progetto implementato attraverso una nuova realtà imprenditoriale. Per questo motivo si è deciso di definirne gli obiettivi di fondo individuando la Vision e la Mission che verrebbero perseguite dalla società:

Vision

“Innovare la tradizione italiana consegnando il latte fresco e i suoi derivati ad ogni famiglia in Italia, nel rispetto dell'ambiente e dei produttori.”

Mission

“Raggiungere il maggior numero di utenti nel breve periodo, offrendo un servizio di qualità, nel rispetto dell'ambiente e della tradizione, riducendo i costi per i produttori grazie all'implementazione di un servizio di marketing ai propri partner pubblicitari.”

L'azienda ha l'obiettivo di sostituirsi al supermercato, ponendosi come distributore diretto di latte e derivati. Il fine è diventare l'unico nodo di collegamento tra i consumatori e i produttori. In un primo momento si inserirà nel mercato attraverso partnership importanti, sia per quanto riguarda i produttori sia per quanto riguarda i partner pubblicitari, a cui si farà riferimento in seguito.

Veneto, Lombardia ed Emilia-Romagna sono le tre regioni con la maggiore produzione di latte, esse hanno una forte presenza nel territorio di cooperative del latte, simili a Latterie Vicentine (caso discusso nel primo capitolo). Il nostro obiettivo è stringere accordi con le cooperative delle regioni sopracitate per una maggior capillarità, soprattutto al Nord. Nel lungo periodo ci si aspetta di stringere successivi accordi anche con società presenti in Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige e in generale in tutto il Nord Italia, dove avviene la maggior produzione e trasformazione del latte.

Come si può vedere dalla tabella sotto riportata le cooperative, soprattutto nel Nord/Nord-est rappresentano delle realtà influenti e ben distribuite nel territorio. Il loro vantaggio è la capacità di riunire molti produttori pagando loro un prezzo per il latte più alto rispetto alla media italiana ed europea.

	Tipo di unità produttive di prodotti caseari					
	Caseifici e centrali del latte	Stabilimenti di aziende agricole	stabilimenti di enti cooperativi agricoli	centri di raccolta del latte	tutte le voci	cooperative sul totale
Territorio						
Lombardia	119	12	78	23	232	34%
Trentino Alto Adige	9	1	25	-	35	71%
Veneto	74	4	37	12	127	29%
Friuli Venezia Giulia	21	1	22	5	49	45%
Emilia Romagna	115	21	189	9	334	57%

Fonte Istat 2019: "Tipo di unità produttive di prodotti caseari". Figura 2⁷⁷

La rilevanza delle cooperative nel nostro territorio è indiscutibile, basti pensare che la Lombardia, la quale raccoglie il 44% del latte prodotto in tutta Italia, ha una presenza capillare di produttori associati tale per cui il 66% del latte detenuto e trasformato in

⁷⁷ Fonte sito ISTAT

regione appartiene alle cooperative⁷⁸. Come si può notare dalla tabella, inoltre, la loro presenza nelle regioni del

Nord-est è molto presente tanto che rappresentano per alcune regioni il 30% per altre il 70% di tutti i tipi di unità produttive di prodotti caseari.

Interfacciarsi con queste entità significa avere piena consapevolezza del loro modo di operare e delle caratteristiche organizzative intrinseche, in modo tale da poter progettare una struttura in sintonia con esse.

Nel primo capitolo abbiamo potuto acquisire delle rilevanti informazioni sul modo di operare delle cooperative. Nel sistema attuale esse sono “costrette” ad interfacciarsi con la grande distribuzione organizzata per distribuire i loro prodotti, in quanto non hanno soluzioni alternative. Una piccola parte viene distribuita direttamente ai rivenditori locali e mediante i propri spacci aziendali, ma ciò rappresenta una parte marginale delle vendite.

Come abbiamo potuto osservare, inoltre, le cooperative interagiscono con i propri associati, nonché fornitori della materia prima, con meccanismi appartenenti alla struttura clan. La tradizione e i rapporti di lunga durata permettono loro di avere piena fiducia nel sistema senza disperdere molte risorse nel controllo e nel monitoraggio. Viceversa, si trovano costrette ad impiegare meccanismi di mercato per piazzare i propri prodotti, senza riuscire ad avere un rapporto stretto con i propri consumatori. Portare la tradizione e la qualità attraverso il supermercato implica una riduzione nell’efficacia nella trasmissione delle proprie idee e una competizione sul prezzo con altre società che utilizzano meccanismi di produzione e certificazione della qualità molto differenti.

Fondare un’azienda che abbia la capacità di interfacciarsi con le cooperative con rapporti di lunga data, in esclusiva, significa riuscire a riunire la maggior parte dei produttori di latte italiani e avere a disposizione la maggior parte della quantità di latte prodotta in Italia.

La produzione di materie prime, soprattutto se necessità di lavorazioni intermedie, è molto sensibile anche al rischio del deperimento. Non riuscire a piazzare prodotti freschi significa dover rinunciare al margine atteso, questo perché pur di non perdere il prodotto si sarebbe disposti ad accettare anche un prezzo inferiore. I prezzi contrattati con la

⁷⁸ Sito regione Lombardia:

<https://www.lombardiaspeciale.regione.lombardia.it/wps/portal/LS/Home/News/Dettaglio-News/2020/12-dicembre/nws-latte-cooperative/nws-latte-cooperative>

grande distribuzione, come abbiamo potuto osservare dal caso analizzato nel primo capitolo, dipendono dalla singola contrattazione. Questo richiede tempo e risorse e di conseguenza costi. Senza considerare che adattarsi a prezzi di mercato contrattati singolarmente implica accettare un prezzo medio di vendita, in quanto non con tutti si riescono ad ottenere gli stessi risultati.

Ipotizzare un'estensione della cultura organizzativa per adattarsi ai meccanismi interni, risulterebbe però complesso e di difficile applicazione. Internamente alle cooperative la tradizione e la condivisione negli anni ha permesso loro di raggiungere un livello di fiducia reciproca quasi assoluta. Inserirsi in tale contesto con le medesime modalità non sarebbe né realizzabile né desiderabile.

Innanzitutto, l'obiettivo primario dovrebbe essere separare le mansioni della cooperativa e quelle aziendali. In questo modo gli obiettivi che si dovrebbero perseguire riguarderebbero l'approccio di nuovi clienti, lo sviluppo di sistemi software capaci di gestire i clienti su larga scala e la gestione delle relazioni di lungo periodo e di distribuzione dei prodotti.

Come abbiamo potuto osservare anche nel primo capitolo la cultura organizzativa clan non risulta la più idonea a sviluppare processi software verticalmente, in quanto è molto focalizzata sulla solidità e sul rapporto interno più che su quello esterno. I rapporti esterni infatti vengono visti come la via per vendere i propri prodotti ma non come una possibilità di creare dei legami con il cliente finale, se non nei limiti di zone circoscritte.

Per questa ragione la struttura ideale idonea ad interagire con le cooperative si potrebbe identificare in una struttura gerarchica, con alla base però dei valori intrinseci importanti dalle cooperative e di conseguenza nei prodotti che verrebbero commercializzati, esportando tradizione e cultura in modo commerciale e digitale.

Una parte dell'organizzazione dovrebbe avere come obiettivo quello di tessere rapporti con i quali mantenere legami di lunga data con tutti i produttori con cui collabora, mentre un'altra parte dovrebbe porsi come portavoce dei produttori nei confronti dei consumatori, trovando il modo di fidelizzarli attraverso un servizio alto livello e un prodotto locale di qualità.

Nel valutare la struttura organizzativa più consona è necessario tenere in considerazione le variabili che abbiamo individuato nel primo capitolo e che possono influenzare notevolmente lo sviluppo della stessa.

Come per le startup innovative approfondite nel secondo capitolo, nel momento in cui ci si inserisce nel mondo digitale è necessario sostenere dei costi notevoli. I costi per lo sviluppo di siti online e applicazioni sono molto elevati come lo sono quello dei programmatori necessari a gestirli. Questi costi possono essere assimilati ai costi fissi in quanto entro determinati obiettivi di utenti e download richiedono determinate caratteristiche imprescindibili non variabili. È fondamentale, perciò, soppesare il peso di questi con gli utenti in modo tale da distribuire il costo perseguendo le economie di scala. Lo stesso si dovrà fare nel momento in cui si prenderanno in considerazione le spese di trasporto, le quali, se internalizzate, prevedono l'acquisto di mezzi, deposito veicoli e autisti, rappresentando delle uscite fisse. Per tali ragioni è necessario, in futuro, considerare la scala minima efficiente che sarà sempre basata sul numero di utenti che fruiranno del servizio. È, inoltre, fondamentale tenere le variabili correlate tra loro per non creare eventuali colli di bottiglia, che potrebbero rallentare il processo di crescita o danneggiare l'immagine. Per questa ragione una soluzione potrebbe essere quella di ipotizzare sempre una parte dei costi di distribuzione fissi e una parte variabile in quanto ci si può appoggiare a soggetti esterni per il trasporto, soprattutto in un primo momento in cui la crescita non permette di internalizzare i processi interamente. Ovviamente all'interno dell'organizzazione stessa ci deve essere coordinamento e collaborazione nel perseguimento dei fini aziendali.

La digitalizzazione è un tema focale tanto per le economie di scala quanto per quelle di scopo o raggio d'azione. Avere, infatti, dei clienti abituali e dei sistemi che possono aiutare la promozione di più prodotti, diversi tra loro, contemporaneamente implica poter sfruttarli per ampliare la propria offerta. Nel nostro caso, infatti, l'obiettivo non è vendere un singolo prodotto ma creare un pacchetto che possa comprendere latte e derivati (mozzarella, burro, formaggio) e quindi avere la possibilità di raggiungere lo stesso cliente con più prodotti che si possono acquisire congiuntamente dalle cooperative. Questo semplificherebbe moltissimo l'approvvigionamento delle risorse in quanto si troverebbero grandi quantità nello stesso luogo. Ciò conduce ad un aspetto fondamentale, ossia la criticità le risorse. Il latte e i derivati, infatti, se acquistati dalle cooperative danno la possibilità di raggiungere una buona capillarità nel territorio, offrendo ai consumatori la possibilità di avere prodotti freschi locali. Per questo motivo i rapporti con esse sono fondamentali e determinanti nello sviluppo dell'iniziativa. Non è sufficiente instaurare

poche relazioni, ma è necessario raggiungere il numero più elevato di fornitori, nonché partner.

Infine, è necessario tenere in considerazione il potenziale opportunismo. Nella catena di approvvigionamento, infatti, ci potrebbe essere il rischio di perdere partner in quanto potrebbero decidere di non mettere a disposizione i propri prodotti. Questo potrebbe essere gravoso sia da un punto di vista logistico, perché verrebbe a ridursi la capillarità nel territorio sia da un punto di vista di prodotti, in quanto i prodotti dalle diverse cooperative non sono i medesimi e quindi ridurrebbero la possibile offerta al cliente finale. Questo però non viene considerato un problema in quanto l'obiettivo sarà quello di portare il massimo valore e vantaggio al produttore permettendogli di incamerare una percentuale di guadagno superiore.

Tenendo in considerazione tutte queste variabili e pesandole per il peso che esse hanno, è fondamentale trovare un giusto equilibrio non solo tra queste, ma anche tra queste e le implicazioni derivanti la cultura organizzativa predominante.

Ad esempio, il fatto che venga adottata una struttura gerarchica è necessario affinché il potenziale opportunismo interno, dei membri dell'organizzazione sia ridotto al minimo. Avere il corretto tipo di rapporti tra impresa e fornitori è fondamentale per la gestione di relazioni che non siano basate sulle singole persone che li intraprendono ma che vengano presi sempre in nome e per conto dell'azienda e non a titolo personale. Inoltre, considerando la criticità che può derivare dall'approvvigionamento delle materie prime è necessario creare un gruppo di persone, interno all'azienda che si adoperi solo a questa mansione, ossia trattare con i fornitori e organizzare in armonia con loro l'approvvigionamento. Nel secondo capitolo, abbiamo potuto osservare come, per le startup, sia determinante il rapporto di fiducia reciproca con i partner, la crescita e lo sviluppo deve infatti avvenire in simbiosi e promettere un vantaggio anche a loro. L'obiettivo primario, infatti, deve essere quello di permettere ai produttori locali di interfacciarsi direttamente con i consumatori garantendo un guadagno maggiore e un margine più elevato considerato l'eliminazione degli intermediari quali le catene di distribuzione.

Infine, come abbiamo potuto osservare nel primo capitolo, ci sono delle relazioni da tenere in considerazione quando si analizza la cultura organizzativa. La scelta della struttura gerarchica è utile, come abbiamo precedentemente detto, perché funzionale allo

sviluppo di processi software verticalmente e quindi che mettano in collegamento i produttori con i consumatori.

Per quanto riguarda la relazione tra la cultura organizzativa e la soddisfazione sul lavoro, si ritiene utile fare una parentesi. Nonostante si abbia fatto riferimento alla struttura gerarchica come soluzione, per semplificare il concetto, le finalità organizzative sono parzialmente differenti. L'idea infatti sarebbe quella di creare una società suddivisa in team, liberi di operare nel loro ambito liberamente, questo per quanto riguarda coloro che si occuperanno delle relazioni con i fornitori. Queste figure opereranno prevalentemente nella regione e si occuperanno di gestire le relazioni con le cooperative e con le società che decidono di acquistare spazi pubblicitari nel sito e nell'applicazione. Queste sarebbero messe in collegamento tra loro mediante figure di staff trasversali e mediante la rotazione dei lavori, in modo tale da conoscere le altre aree organizzative e comprenderne il funzionamento. All'interno di questi sottogruppi ci sarebbe un coordinatore che avrebbe il compito di riferire il procedere delle proprie attività alla figura staff e al supervisore. Mentre il coordinatore potrebbe essere un ruolo intercambiabile all'interno del gruppo e rimarrebbe comunque un membro di esso a tutti gli effetti, il supervisore sarebbe una figura più astratta, non presente direttamente nelle dinamiche operative ma che possa tenere in considerazione i risultati operativi e i rapporti interpersonali all'interno del gruppo. Per favorire la 'adesione dei membri dell'organizzazione alla stessa si favorirà ad un clima aperto e in cui gli obiettivi societari sono al primo posto: sostenibilità, beneficio per i produttori, località, e qualità nel servizio devono rappresentare un terreno fertile su cui basare le proprie idee e le azioni future. In questo modo l'obiettivo sarebbe avere una struttura non propriamente gerarchica, ma nemmeno ad hoc, che però sia in grado di lasciare sufficienti libertà affinché i membri di essa si possano esprimere al meglio. In questo modo si cercherebbe di mitigare l'aspetto negativo della struttura gerarchica pura per ottenere maggiori benefici anche in termini di profitto. Il team di informatici, che non dipenderà dall'area geografica in cui si opera, avrà il compito di tenersi sempre a stretto contatto con coloro che gestiscono le relazioni con i fornitori in modo tale da offrire un servizio che sia in linea con le loro esigenze e caratteristiche.

3.1.3 Analisi del servizio e del mercato

Il progetto in questione mira a raggiungere i privati cittadini, senza necessità di appoggiarsi ad un intermediario. La comunicazione diretta con i produttori e i consumatori favorirebbe lo sviluppo di un legame più stretto, di lunga durata e la promozione di prodotti locali oltretutto una più approfondita conoscenza di quello che è il nostro territorio. Per questo caso abbiamo svolto un'analisi della situazione in Veneto, prendendolo come esempio e base di partenza della nostra iniziativa per la seconda fase del progetto.

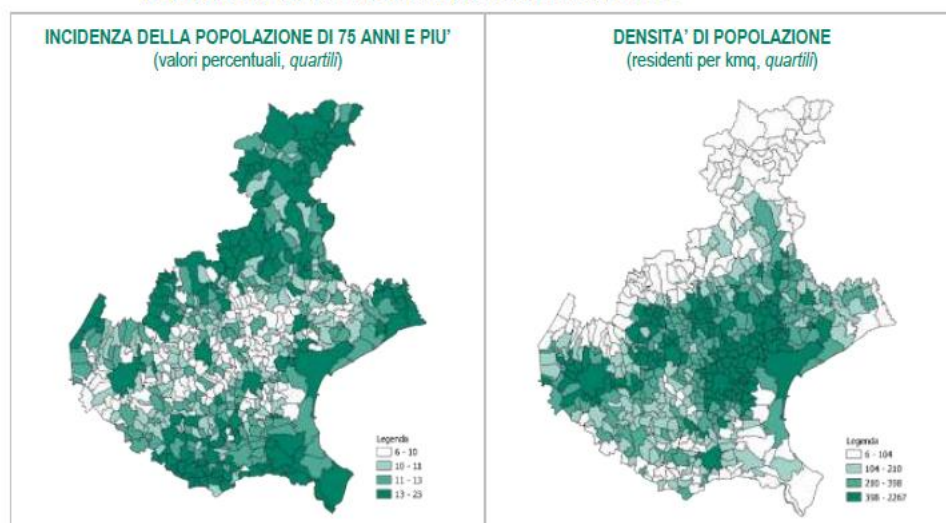
Secondo i dati ISTAT in Veneto risiedono circa 4,9 milioni di abitanti con un totale di, circa, 2,1 milioni di famiglie.

Ogni famiglia ha un numero medio di 2,3 componenti: di cui il 30% sono formate da un componente, un altro 30% da due componenti, il 20% da tre componenti e il 15% da quattro componenti.

L'80% delle famiglie dispone di un accesso internet a casa. Il 73,1% dei Veneti afferma di utilizzare internet di cui il 56% tutti i giorni e il 15% una o più volte la settimana.

Un altro aspetto da tenere molto in considerazione è che la popolazione si concentra in alcune zone specifiche che comprendono le provincie di Vicenza, Verona, Padova, Treviso e Venezia. Inoltre, nelle stesse zone in cui si concentra la maggior parte della popolazione c'è la minor incidenza della popolazione di 75 anni e più, ossia quella parte di popolazione che meno utilizza internet e meno è sensibile al tema ambientale.

Figura 2. Comuni per incidenza della popolazione di 75 anni e più e per densità di popolazione (a) al 1° gennaio (b). Veneto. Anno 2019



Fonte: Istat, Rilevazione sulla popolazione residente comunale per sesso, anno di nascita e stato civile; Istat, Confini delle unità amministrative e basi territoriali

(a) I dati comunali sono riportati nelle Appendici 1 e 2 dell'Allegato statistico

(b) Dati provvisori.

Fonte Istat: “Densità popolazione e incidenza età della popolazione Veneto”. Figura 3⁷⁹

Prendendo in considerazione il numero di famiglie possiamo ritenere opportuno restringere la nostra area alle zone con maggiore densità abitativa (Padova, Treviso, Venezia, Verona, Vicenza), le quali comprendono all’interno dei loro confini 1,891 milioni di famiglie, ossia il 90% dell’intera regione.

Di queste si cercherebbe di focalizzarsi, soprattutto in un primo momento, quelle presenti nelle città più popolose. In questo modo si stima, ipotizzando che il 10% circa delle famiglie interessate al servizio e prendendo in considerazione solo quelle nelle città più abitate, si potrebbero raggiungere circa 200 mila famiglie, in un primo momento. Considerando un nucleo medio di 2,3 persone significa arrivare a mezzo milione di persone nella sola regione Veneto. Il possibile ampliamento nel Nord/ Nord-Est, e quindi includendo anche la Lombardia, permetterebbe di accedere ad un mercato molto più ampio e zone ancor più densamente popolose. Nella nostra prima analisi ci limiteremo a fare delle stime sulle considerazioni della sola regione Veneto.

Infine, cosa ancor più rilevante in questa analisi è il consumo medio di latte e formaggi, il quale rappresenta il bene primario del nostro servizio.

3.1.3.1 Analisi del campione

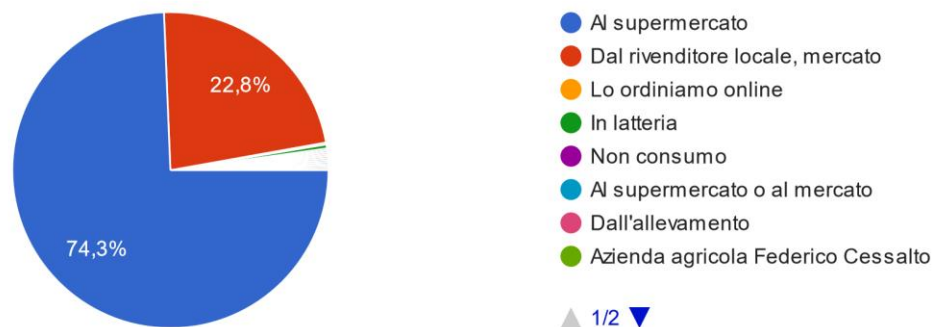
Per svolgere un’analisi più accurata si è deciso di sottoporre alcune domande, ad un campione random, sul consumo di latte e formaggi. È bene infatti puntualizzare che la filiera lattiero-casearia Italia ha un valore interno di circa 12,3 miliardi. L’Italia vanta oltre 50 formaggi DOP e si colloca tra i primi posti in quanto a qualità del prodotto, questo settore è quindi molto presente e offre molte potenzialità di sviluppo e innovamento rispetto all’attuale gestione.

Da un sondaggio svolto ai fini delle indagini di mercato, a cui hanno partecipato 500 persone, di cui il 93,6% abita in Veneto, è risultato che il 74,3% compra il latte e i formaggi al supermercato, mentre solo la restante parte predilige il consumo di prodotti acquistati al mercato o dal rivenditore locale.

⁷⁹ Fonte Sito Istat

Dove comprate il latte e il formaggio?

499 risposte

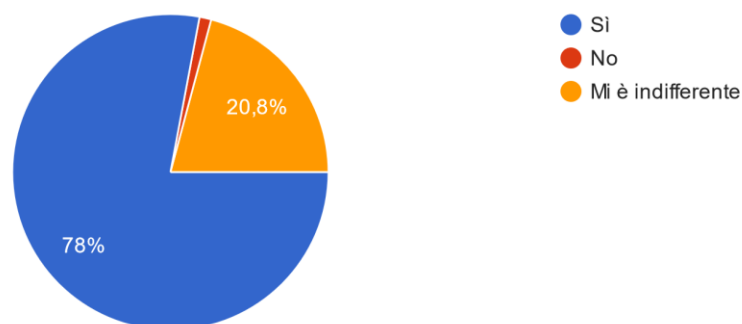


“Preferenza luogo acquisto formaggio” - Figura 4⁸⁰

Risulta, però, particolarmente rilevante ed interessante il fatto che il 78% del totale predilige consumare latte e formaggi prodotti e confezionati nella propria regione.

Preferiresti consumare latte e formaggi prodotti e confezionati nella tua regione?

499 risposte



“Preferenza produzioni locali” - Figura 5⁸¹

Ciò è molto interessante, considerando il fatto che essi, nonostante prediligano il consumo di prodotti locali, per la maggior parte acquistano gli stessi in grandi catene di distribuzione. La comodità, infatti, di acquistare tutti i prodotti in un solo luogo incentiva l'acquisto al supermercato, a scapito dei produttori locali per i quali sarebbe necessario recarsi nei loro spacci aziendali per acquistare gli stessi prodotti. Questo limiterebbe la convenienza nell'acquisto e complicherebbe la spesa, richiedendo più dispendio di tempo ed energie.

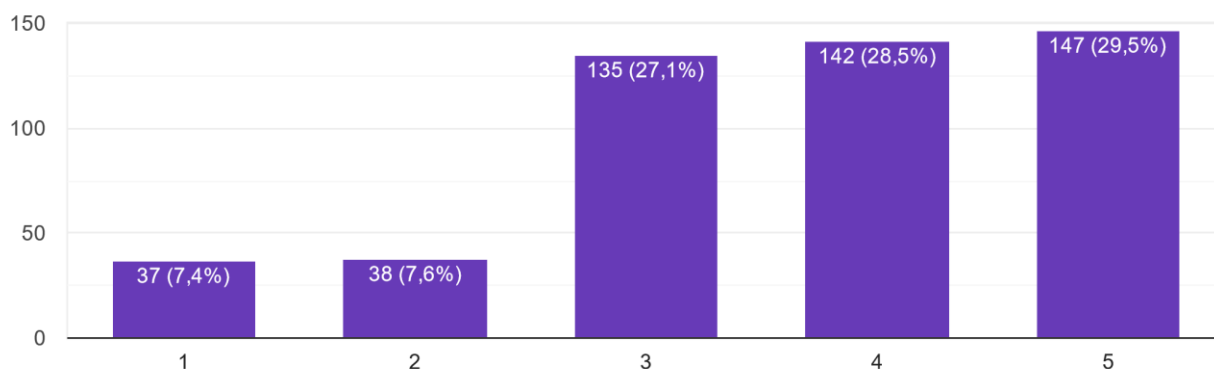
⁸⁰ Questionario elaborato personalmente. Le informazioni sono state raccolte con un questionario redatto con Google moduli ad un campione casuale di persone

⁸¹ Elaborazione personale, dati raccolti attraverso questionario

Da questi presupposti è evidente come l'idea di mettere in diretto contatto i produttori e i consumatori sia un'esigenza non espressamente richiesta dal mercato ma intrinseca nelle abitudini d'acquisto.

Quanto è importante per te la vicinanza del luogo di produzione? (1 - per nulla importante, 5 - determinante nella scelta)

499 risposte



“Importanza della località dei prodotti” - Figura 6⁸²

Il luogo di produzione, infatti, per il 58% degli intervistati è molto importante o determinante nella scelta dei propri prodotti.

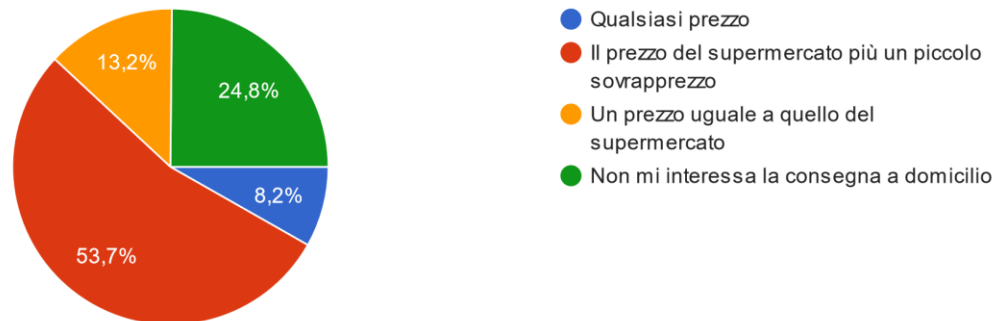
È stato inoltre posto un quesito facoltativo a quello sopra riportato il quale domandava loro se fossero interessati ad un'eventuale consegna a domicilio. A questo hanno risposto 466 persone, di cui il 67,2% ha affermato di essere favorevole ad un'eventuale consegna a domicilio settimanale, di cui il 21% sarebbe già propenso a utilizzare il servizio settimanalmente, mentre il 46%, per ora, sarebbe intenzionato a utilizzarlo saltuariamente.

Nel seguente grafico, invece, possiamo osservare come il 53,7% dei partecipanti sarebbe disposto ad acquistare a domicilio pagando un piccolo sovrapprezzo per la consegna, il 13,2% il prezzo pari a quello del supermercato, mentre l'8,2% sarebbe disposto a pagare qualsiasi prezzo, senza avere preoccupazione sui costi supplementari.

⁸² Elaborazione personale, dati raccolti attraverso questionario

Quanto saresti disposto a pagare per un prodotto fresco e locale che ti verrebbe consegnato a domicilio?

499 risposte

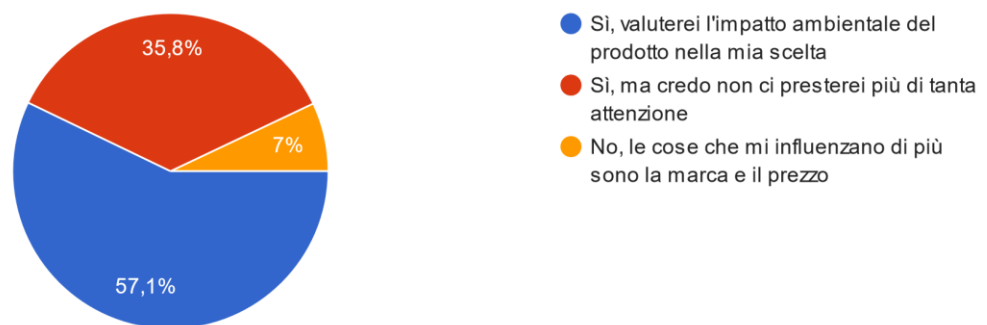


“Preferenza acquisto prodotti a domicilio” - Figura 7⁸³

Inoltre, come si può osservare dal grafico sottostante il grado di impatto ambientale per il 57% delle persone è molto influente nella scelta del prodotto acquistato, se esso fosse specificato.

Saresti più attratto da prodotti che specificano il loro grado di impatto ambientale?

497 risposte



“Influenza dell’impatto ambientale dei prodotti” Figura 8⁸⁴

Tutto ciò conduce ad una rilevante considerazione: l’eliminazione degli intermediari, come la grande distribuzione, permetterebbe di calcolare l’impatto ambientale dei prodotti in quanto, in accordo con i produttori, sarebbe possibile ripercorrere i percorsi degli stessi e quantificare il consumo di energia, acqua, produzione di CO₂, nonché di tutte le variabili che possono entrare in gioco nella catena di produzione e distribuzione. In

⁸³ Elaborazione personale, dati raccolti attraverso questionario

⁸⁴ Elaborazione personale, dati raccolti attraverso questionario

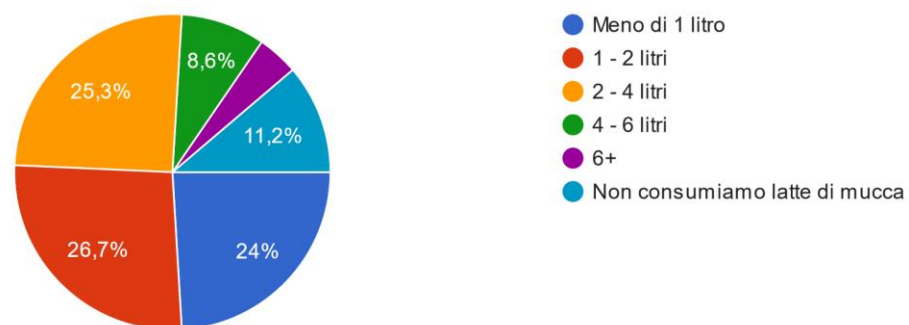
questo modo sarebbe possibile fornire un valore aggiunto e rendere i consumatori più consapevoli delle loro azioni e delle loro scelte. I prodotti simili offerti al supermercato difficilmente potrebbero offrire questo tipo di servizio, e difficilmente sarebbero in grado di sensibilizzare le persone sul tema ambientale, cosa che potrebbe essere fatto con una linea verticale molto breve e standardizzata. Tali considerazioni possono essere utilizzate per dare un valore aggiunto al servizio rispetto a quello tradizionale.

Oltre alla sostenibilità intrinseca nel progetto è necessario considerare anche l'utilità di esso. Di seguito approfondiremo la questione relativa al consumo individuale e familiare per comprendere se ci sarebbe ci potrebbe essere un effettivo mercato aggredibile.

Il numero di componenti medio per famiglia del nostro campione è di 3,2 persone, un po' distante da quello di 2,3 rappresentativo della regione Veneto. Nel nostro campione il 60% circa afferma di consumare, a livello familiare, meno di 500 grammi la settimana di formaggio, mentre il 33% una quantità compresa tra i 500 grammi e un chilo. Per quanto riguarda il consumo del latte, come si può vedere dal grafico sottostante un quarto del campione afferma di consumarne meno di un litro, un quarto tra uno e due litri, un quarto tra i due e i quattro litri, e il 12,6% più di quattro litri, mentre il restante 11,2% riporta di non consumare latte di mucca.

Quanto latte di mucca consumate in famiglia in media ogni settimana?

499 risposte



“Consumo latte di mucca in famiglia” - Figura 9⁸⁵

In Italia si in media si consumano circa 115 ml di latte al giorno pro capite. Questo significa che in una settimana, il consumo medio per famiglia considerando un nucleo di 2,3 persone è di poco meno di 2 litri. Il consumo medio di formaggi in Italia, invece, è di circa 23 kg a

⁸⁵ Elaborazione personale, dati raccolti attraverso questionario

persona, quindi all'incirca mezzo chilo di formaggio pro capite la settimana e un chilo per ogni nucleo familiare.

Nella sezione formaggi si intendono grana, formaggi freschi, semiduri, mozzarelle, yogurt e simili. Considerando queste informazioni per 200 mila famiglie, meno del 10% del totale, significa un mercato che può considerare 400 mila litri di latte la settimana e 200 mila chili di formaggio la settimana trasportati e venduti.

Le famiglie che abbiamo identificato per la vendita del servizio sono tutte quelle, come dicevamo, interessate al consumo di prodotti locali, prodotti e confezionati in regione, comprese quelle sensibili al tema ambientale in quanto sarebbe possibile fornire loro tutte le informazioni sui prodotti consumati, e che allo stato attuale consumano latte e formaggi, prevalentemente già regionali, acquistati nella grande distribuzione.

Il canale che verrebbe utilizzato per la penetrazione del mercato sarebbe, inizialmente, il sito web, nel quale verrebbero presentati i prodotti, in base alla zona di residenza o domicilio; successivamente si pensa ad uno sviluppo di un'applicazione che possa fornire informazioni più accurate e personali rispetto al sito.

Questi processi di acquisto si vorrebbe fossero diversi rispetto a quelli abituali. Tendenzialmente gli individui hanno dei consumi relativamente fissi di latte e formaggi settimanali, e comprano le medesime quantità ogni settimana. Tenendo presente questo aspetto è interessante osservare come negli ultimi anni l'acquisto di prodotti e servizi tramite abbonamento è in forte aumento. La propensione delle persone, infatti, sta diventando quella di usufruire di servizi mensili e settimanali che non li obblighino al continuo monitoraggio dell'acquisto. Questo ultimo aspetto, unitamente al primo considerato, ci spingono a considerare il fatto che sarebbe ottimale proporre, alle famiglie, un servizio in abbonamento che permetta loro di ricevere settimanalmente le quantità di latte e formaggio fresche, di qualità, e prodotte nelle vicinanze, tali per cui non sarebbe più necessario procedere all'acquisto mediante la grande distribuzione organizzata.

L'abbonamento e l'abitudine dell'acquisto fornirebbe le abitudini di acquisto, le tendenze oltre che le quantità e i prodotti consumati, in questo modo sarebbe possibile personalizzare l'offerta a pacchetti con prodotti in linea con la profilazione.

Nel nostro campione, ad esempio, come abbiamo potuto vedere, già il 20% sarebbe disposto ad acquistare i prodotti con cadenza settimanale.

Tali ragionamenti, che verranno approfonditi durante l'analisi finanziaria, ci permetterebbero di ottenere le risorse finanziarie dei prodotti anticipatamente rispetto

al momento d'acquisto. In questo modo i produttori non avrebbero più la necessità di piazzare i propri prodotti deperibili, anche a prezzi inferiori da quelli attesi, ma fornirebbe loro liquidità in via anticipata utile anche allo sviluppo e alla crescita oltreché all'innovazione.

Infine, per evidenziare l'appetibilità del settore, si vuole sottolineare anche il fatto che la vendita dei prodotti alimentari online, complice la pandemia è notevolmente cresciuta nell'ultimo anno e ha permesso alla grande distribuzione di incrementare le vendite mediante questi canali. Ciò dimostra come le tendenze degli italiani stiano e siano già mutate e indirizzate verso un utilizzo della rete per l'acquisto di prodotti alimentari. Allo stesso modo, le singole cooperative faticano a crescere in questo ambito in quanto non è lo scopo primario della loro costituzione e non rappresenta, in molti casi, la volontà dei propri soci. Inoltre, implica costi notevoli per ogni cooperativa e non è sicuro permetterebbe l'accesso ad un mercato maggiore di quello attuale. Avere, invece, accordi con più cooperative significa poter avere una forza contrattuale e un'offerta maggiore sia in termini di prodotti sia in termini di capillarità nel territorio.

Il maggior competitor sarebbe quindi la grande distribuzione, la quale però ha un'offerta differente rispetto a quella proposta e delle modalità di relazioni completamente differenti. La forza del progetto potrebbe in parte risiedere nell'accordo con i produttori, avere il loro appoggio e i loro prodotti, offrendo loro maggiori guadagni e opportunità di crescita, vorrebbe dire rendere estremamente dispendioso e complesso per la Grande distribuzione organizzata competere su larga scala nelle zone considerate. Ovviamente per quanto riguarda la vendita dei prodotti delle cooperative in regioni diverse da quella di produzione significherebbe comunque mantenere le relazioni con la GDO differenziandosi rispetto ad essa per prodotti commerciati.

Nella tradizione italiana, fino a prima dell'avvento dei supermercati, la distribuzione a domicilio del latte era una costante, nel corso degli anni tale usanza è andata perduta. Il nostro obiettivo è quello di proiettarci nel futuro innovando la nostra tradizione.

Le modalità di distribuzione potrebbero essere totalmente differenti rispetto alle attuali e utilizzare solamente camion o trasportatori elettrici, soprattutto in città, in modo tale da ridurre l'inquinamento. Se, inoltre, il progetto dovesse avere successo si potrebbe riproporre il latte con vuoto a rendere, che implicherebbe un minor consumo di plastica e un riutilizzo sostenibile delle bottiglie. In questa eventualità la società potrebbe comprare direttamente il latte vaccino dalle cooperative per imbottigliarlo, pagando il

latte ad un prezzo superiore rispetto a quello di mercato e aumentando i margini di guadagno grazie all'imbottigliamento in azienda. Tale eventualità, però, presuppone che la società sia già avviata, sia già riuscita a raggiungere un numero minimo di abbonati e abbia un sistema di trasporti già implementato.

3.1.4 Strategia aziendale

La strategia aziendale perseguita è una strategia deliberata evolutiva, ciò significa che si sviluppa un progetto sulla base della pianificazione prestabilita e delle proprie idee per poi adattarlo alla risposta che il mercato ha nei suoi confronti. L'idea principale, infatti, è arrivare a vendere prodotti locali a pacchetto con cadenza settimanale e mediante abbonamento, in base alle risposte del mercato, si potrebbe optare per la distribuzione mediante vuoto a rendere, confezioni sostenibili e modalità di distribuzioni differenti in base a ciò che viene richiesto.

L'orientamento strategico di fondo è basato su un'impostazione organizzativa che abbiamo sopra definito. L'obiettivo sarà quello di creare dei gruppi, soprattutto per quanto riguarda il personale addetto alla gestione dei fornitori, che agiscano nella loro specifica area in modo collaborativo e propositivo, per cercare sempre soluzioni innovative e al passo con le esigenze del momento. La collaborazione tra gruppi, i quali potranno essere divisi per regione o area di competenza, verrà favorita mediante riunioni e rotazione delle mansioni, in modo tale che ognuno possa conoscere le varie aree. All'interno del gruppo si alternerà di volta in volta un coordinatore che lo gestirà, farà la programmazione e riferirà al supervisore, il quale monitorerà l'andamento dei gruppi e i rapporti interpersonali all'interno degli stessi. Ogni gruppo, se la struttura diventa articolata, avrà un suo supervisore, i quali delineeranno in accordo con i vari gruppi le strategie aziendali. Questi, infatti, dovranno sempre considerare le strategie emergenti e valutarle in relazione a quelle del top management. L'obiettivo di fondo deve essere quello di creare un ponte che possa mettere in contatto il produttore con il consumatore tenendo in considerazione le esigenze di ognuno in modo tale da poter offrire ad entrambi il massimo beneficio. L'innovazione e la proposizione di nuove soluzioni deve essere sempre favorita e incentivata, così come la stretta collaborazione con i partner e la gestione del cliente, volta a fidelizzarlo e profilarlo al meglio, nel rispetto della privacy. Nonostante non esistano dei veri e propri competitor se non delle piccole realtà di distribuzioni locali e circoscritte, l'obiettivo è quello di differenziarsi fornendo un servizio

di qualità, puntuale, con una vasta scelta di prodotti locali e di qualità ad un prezzo competitivo anche con la grande distribuzione. La conoscenza del cliente e le strette relazioni con i partner devono essere durevoli e offrire un guadagno sia per loro stessi che per l'azienda stessa.

Per quanto riguarda il tessuto sociale, questo viene supportato non solo dando vantaggio e beneficio ai piccoli produttori locali ma anche favorendo la crescita del territorio e offrendo anche posti di lavoro come quelli relativi alla distribuzione a coloro che ne hanno necessità. Soprattutto nelle città, infatti, le consegne potrebbero essere consegnate con mezzi, oltre che elettrici, anche di piccole dimensioni e che necessitano solo del patentino per essere guidati. In questo modo potrebbero essere offerti posti anche a coloro che sono privi di esperienza, sono giovani e hanno il desiderio di mettersi in gioco.

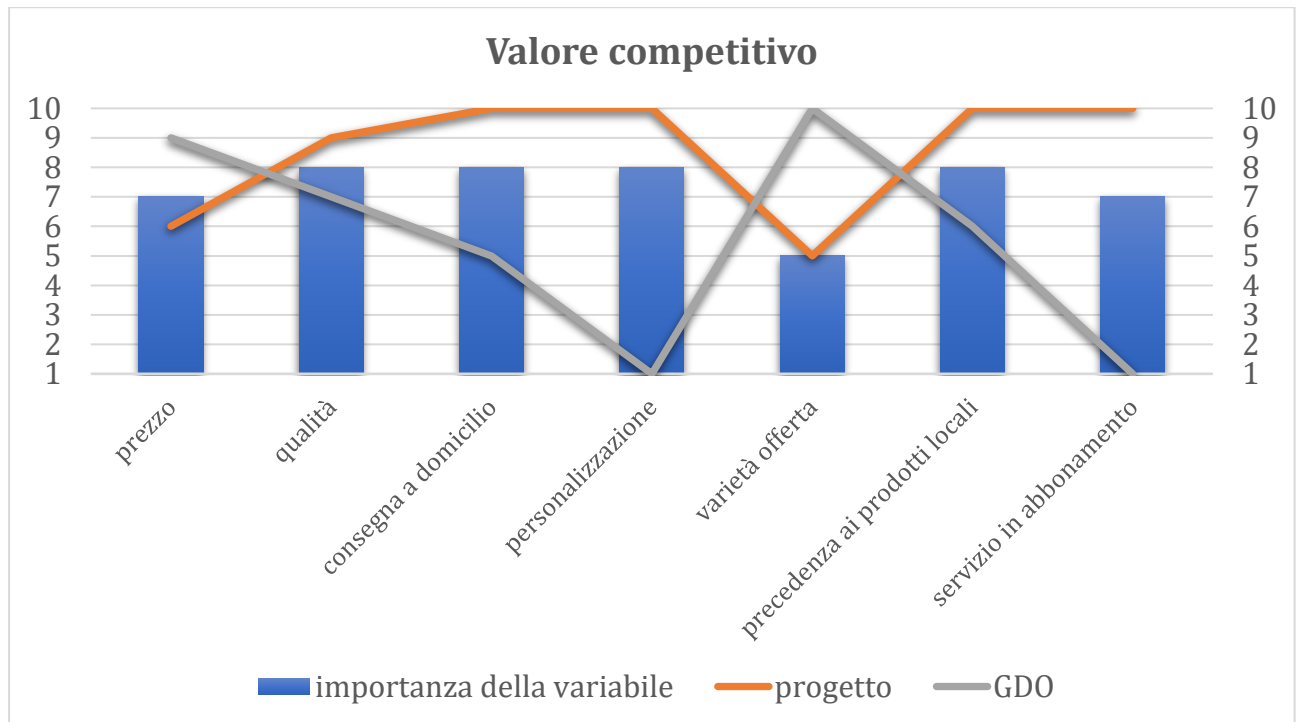
La strategia competitiva è prevalentemente quella di differenziazione in quanto l'azienda ha l'obiettivo di offrire un servizio differente, molto più a contatto con il cliente e che possa offrire un insieme di prodotti richiesti dallo stesso complementari direttamente a casa e con semplicità.

Perseguendo però le economie di scala e sfruttando l'esperienza dei produttori e quella che si acquisirebbe dal punto di vista logistico soprattutto se si riesce a raggiungere una buona capillarità nel territorio. I processi di approvvigionamento e distribuzioni sarebbero facilitati soprattutto all'inizio in quanto le cooperative sono in numero limitato e hanno un gran numero di prodotti nello stesso luogo, facilitandone l'accesso. Allo stesso modo vendere in zone ad alta densità abitativa significa avere la possibilità di avere una più facile distribuzione dei prodotti.

Si ritiene, comunque, che la particolare conformazione aziendale, che cerca di lavorare in sintonia con le cooperative, in modo tale da rispettare le tradizioni e il loro modo di operare, abbia una spinta competitiva superiore rispetto a quella della GDO. Lo stesso dicasi per il servizio in abbonamento, in quanto riuscire a fidelizzare il cliente e reperire le risorse anticipatamente significa avere una forza commerciale notevolmente più influente rispetto a quella dei supermercati.

Il modo che si ritiene più adatto per la penetrazione del mercato è quello di utilizzare i social, almeno in un primo periodo, e collaborare con le cooperative affinché inseriscano un collegamento nei propri prodotti distribuiti al supermercato che permetta l'accesso diretto al sito.

La strategia basata su un servizio personalizzato e di qualità, oltreché non presente a livello nazionale o regionale, è basata anche sul poter offrire qualcosa richiesto, anche non espressamente dal mercato, che possa offrire un valore aggiunto al cliente. Nella tabella sottostante abbiamo impostato un grafico in cui nelle barre, riferite alla colonna di sinistra, rappresentano l'importanza di quella variabile per il cliente; mentre le linee, riferite alla colonna destra, rappresentano il servizio offerto da noi e dalla grande distribuzione in quel preciso ambito.



“Valore Competitivo” - Figura 10⁸⁶

Come si può notare il prezzo è discretamente importante per i consumatori, esso, infatti, influisce nelle scelte ma viene messo prima in relazione al luogo di produzione e le qualità dello stesso. Il prezzo offerto dai supermercati, considerato anche la varietà dell'offerta, potrà potenzialmente essere inferiore a quello che si riuscirà a raggiungere da noi, ma l'obiettivo primario del nostro progetto è tenere in considerazione la qualità, la sostenibilità e la località nella promozione del prodotto. La qualità è considerata leggermente più importante, questo per le stesse motivazioni che inducono a pagare un prezzo più alto a costo di avere una qualità superiore, nella GDO essa viene considerata ma, nonostante ciò, i prodotti offerti rappresentano un ' ampia gamma di prodotti difficilmente distinguibile in termini di qualità e valore effettivo per il cliente; spesso,

⁸⁶ Elaborazione personale

infatti, essi per spingere alcuni prodotti abbassano il prezzo anche al di sotto del costo. Questo tema si collega alla varietà dell'offerta, sicuramente superiore nella GDO rispetto alla nostra iniziativa. Secondo la nostra indagine, inoltre, quasi il 70% delle persone userebbe della consegna a domicilio, offerta possibile ora anche nei supermercati con la spesa online, ma che non rappresenta il loro primo obiettivo. Questo fattore ha piena rilevanza e importanza nel nostro progetto, così come possiamo dire per la personalizzazione, inesistente nei reparti al supermercato e difficilmente praticabile in tali sedi; è nostro obiettivo invece conoscere il cliente e offrire pacchetti di prodotti che siano il miglior compromesso tra le preferenze di prodotti, qualità e prezzo.

Per quanto riguarda la precedenza ai prodotti locali spesso non viene data dai supermercati in quanto l'ampiezza dei prodotti offerti spinge il consumatore a considerare maggiormente il prezzo perché valutarne la qualità e la differenza tra prodotti sarebbe troppo complesso. Nel nostro progetto questo sarà il punto di partenza. Infine, il nostro obiettivo sarà quello di offrire un servizio in abbonamento, in modo tale da raggiungere il consumatore con regolarità e semplicità, caratteristica non perseguita dalla GDO.

3.1.5 I rischi

I rischi del progetto fin qui riportato sono stati individuati nelle seguenti circostanze:

- Rischio di ritorsione dei supermercati, i quali potrebbero vendere gli stessi prodotti sotto il prezzo di costo per fare concorrenza sleale. Tale rischio è possibile evitarlo o comunque limitarlo differenziandosi il più possibile da questi e far percepire al consumatore il valore intrinseco della proposta nel lungo periodo;
- Il rischio che non sia desiderato dal mercato un servizio in abbonamento. Questo rischio verrebbe eliminato facendo dei test di mercato specifici e provando a realizzare la proposta concretamente. In tale modo sarebbe possibile agire anche sulle richieste ed espressioni dei consumatori che verrebbero via via scoperte;
- Il rischio economico se considerano i tempi necessari per recuperare i soldi investiti, il cosiddetto *payback period*.

3.1.6 Piano operativo

L'obiettivo aziendale è quello di porsi innanzitutto come "rappresentante" dei prodotti locali e della cultura e tipicità che essi portano con sé. Il primo passo, infatti, è rappresentato dallo sviluppo di un sito web capace di offrire i prodotti in base anche alla residenza/domicilio dell'utente. In questo modo sarebbe possibile offrire una panoramica dei prodotti delle zone locali circostanti.

In un primo momento, quindi, le finalità iniziali si limiteranno a raggiungere il numero più alto di utenti e visitatori al sito permettendo loro di acquistare prodotti freschi e di qualità a km zero.

Una volta raggiunto una notorietà sufficiente da poter offrire una visibilità maggiore ai produttori si cercherà di organizzare degli eventi a tema con i propri partner, in modo tale da ampliare la platea di persone raggiunte e permettere ai consumatori di conoscere direttamente i loro produttori. Per raggiungere un livello di efficacia elevato, inoltre, si proporranno delle attività, quali la produzione ad esempio di formaggio, del latte in modo tale da rendere il visitatore partecipe di tale meccanismo e consapevole dei prodotti che consuma.

Per raggiungere al meglio queste attività potranno essere proposti eventi anche in collaborazione con la società che è stata portata nel secondo capitolo: "skuola.net". In questo modo ci si interfaccerebbe direttamente con gli studenti, oltreché i loro genitori, portando loro la conoscenza delle tradizioni e della produzione di prodotti locali, anche a coloro che sono interessati ad intraprendere un percorso in tale ambito.

Si cercherà, infatti, di stringere delle partnership anche con le società che sono state discusse nel secondo capitolo per rivolgersi ai giovani in generale e alle future generazioni. Il fine sarà anche quello di raggiungere le famiglie tramite i figli, portando la conoscenza a partire dalle generazioni che hanno una maggiore sensibilità alla sostenibilità.

Inoltre, tramite le fiere si cercherà di raccogliere fondi grazie a sponsor e biglietti all'entrata, utili a finanziare la fiera e il progetto stesso.

L'approccio da noi utilizzato sarà differente rispetto a quello tradizionale proprio per il fatto che si rivolgerà alle future generazioni e agli studenti universitari anche grazie alla possibile collaborazione con Habacus. In questo modo sarà possibile anche fidelizzare clienti per il lungo termine. Le fiere, inoltre, avranno anche l'obiettivo di raggiungere le

fasce d'età più adulte in quanto non saranno solamente dedicate ai ragazzi ma aperte ai genitori, alle famiglie e al pubblico interessato in generale.

Una volta raggiunta la popolarità necessaria e un numero di compratori abituali verrà implementata l'applicazione. In questo modo si cercherà di rendere più semplice e veloce l'acquisto anche rendendo più semplice l'accesso alla piattaforma stessa.

Con la conoscenza del terzo caso aziendale portato nel secondo capitolo, abbiamo ipotizzato che potrebbe essere implementata nell'applicazione una caratteristica del social network ideato da Massimo Scarpis ossia lo *shakeramento* (scuotimento) del cellulare per raggiungere i produttori più vicine, offrendo un servizio divertente che porterebbe il consumatore ad acquistare in modo alternativo. Adattando tale caratteristica al nostro contesto possiamo ipotizzare che scuotendo il cellulare si vedrebbero, in base al parametro di ricerca o agli acquisti pregressi, tutti i luoghi di vendita più vicini a quello in cui si trova che forniscono i prodotti richiesti.

Il numero di acquirenti che usufruiscono del sito almeno una volta, che ci si aspetta di raggiungere nel primo anno, è di circa 100 mila, mentre ci si attende un numero di visitatori del sito molto più alto, tra il doppio e il triplo.

I ricavi che si attendono deriveranno dai profitti degli eventi/fiere e dai banner pubblicitari inseriti nel sito e nell'applicazione. Questi verranno stipulati nelle stesse modalità con cui avvengono quelli per *skuola.net*, ossia i fruitori di tale servizio saranno seguiti per fare una pubblicità di lungo termine, mirata e adeguata in base al periodo e al contesto di riferimento.

3.1.7 Finanziamento del progetto

Sulla base delle interviste realizzate alle startup nel corso dell'elaborato, ci è stato più volte consigliato l'appoggio ad investitori come Business Angels per lo sviluppo del progetto. Quanto analizzato fino ad ora, infatti, riguarda un'ipotesi di investimento di un'idea e necessiterebbe quindi di *seed financing* (finanziamento dell'idea). Secondo quanto descritto nel secondo capitolo, e appreso dai colloqui con startup avviate, è evidente come i fondi di venture capitalist siano prevalentemente indirizzati a entità già avviate e sviluppate che necessitano, per la maggior parte dei casi, ingenti quantità di denaro.

Nel nostro caso le risorse necessarie, come riporteremo in seguito, non sono così cospicue da richiedere tali fonti e anzi sono cifre contenute, considerate le potenzialità e gli

investimenti nel mondo delle startup, spesso messe a disposizione dai cosiddetti “Angeli Finanziatori”.

I fondi europei, nonostante rappresentino un’ottima alternativa, non hanno l’appoggio e il sostegno, che potrebbe rivelarsi determinante, per l’avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale. Inoltre, richiede modalità accesso al credito differenti rispetto a quelle richieste da investitori privati e non rappresenta comunque la soluzione più indicata.

Per quanto riguarda le piattaforme crowdfunding, attualmente esse offrono principalmente delle soluzioni di prestito alle startup e di conseguenza non andrebbero ad incrementare il capitale sociale utile a poter raccogliere dei fondi successivamente per crescere e, inoltre, spesso vengono dedicati e utilizzati a investimenti di alcune decine di migliaia di euro, troppo limitate per la nostra iniziativa. Queste, come i fondi europei, non sono accompagnate da un sostegno manageriale che si ritiene utile per la fase di avvio.

È utile sottolineare che i fondi necessari all’investimento si preferisce ottenerli mediante fonti di finanziamento che vadano ad aumentare il capitale sociale perché, come precisato nel secondo capitolo, le modalità di finanziamento devono essere coerenti con le loro destinazioni d’uso. In questo caso il sito e l’applicazione, che saranno i costi più ingenti per l’avvio della società, nonostante saranno sempre oggetto di migliorie e modifiche incrementali, rappresentano degli investimenti sfruttati nel medio lungo periodo.

Ultimo aspetto, ma non meno importante, è rappresentato dal fatto che la società sarà costituita come società di capitale, in quanto è fondamentale per poter ottenere e usufruire delle agevolazioni e semplificazioni destinate alle startup innovative.

Rivoluzionare il mondo dei latticini, comunque, sarà un processo che cercherà inizialmente di raggiungere e mettere in diretto contatto il consumatore finale con il produttore, per poi arrivare a creare un sistema che si autoalimenti in cui il consumatore finale, una volta conosciuti i produttori, la qualità dei prodotti e la varietà dei prodotti tipici locali, sia disposto a pagare un abbonamento mensile o annuale per ricevere a casa, senza più la necessità di ordinare, prodotti locali di alta qualità.

In questo modo i produttori riceverebbero, come si riportava precedentemente, la liquidità in via anticipata, non trovandosi più a dover ridurre i prezzi dei propri beni deperibili per esaurirli e con risorse finanziarie utili e investire nell’innovazione dei propri prodotti.

Tale servizio verrebbe offerto previo pagamento di una quota annuale di 36 euro, l’equivalente di 75 centesimi a settimana, che verrebbe utilizzata per implementare un

servizio di trasporto interamente gestito e utile a non far più pagare le spese di spedizione ai propri abbonati.

Per questo secondo passo, sarebbero necessarie risorse per acquistare mezzi e i terreni in cui parcheggiarli, oltre che i costi del personale come autisti e i costi relativi alle strutture e i mezzi.

Tali risorse potrebbero essere ottenute mediante l'accesso a forme di finanziamento alternative, come il private equity nello specifico ci si riferisce a obbligazioni corporate che darebbero la possibilità alla società di avere finanziamenti di più lungo termine, a tassi più agevolati e che potrebbero favorire l'uscita dei venture capitalist iniziali. Spesso, infatti, i venture capitalist e i fondi di private equity, come si è affermato nel secondo capitolo, collaborano e/o si sostituiscono l'uno all'altro in base alle esigenze societarie.

3.2 IL MODELLO ECONOMICO – FINANZIARIO

3.2.1 Ipotesi alla base dei prospetti economico – finanziari

La seguente pianificazione economico – finanziaria è stata realizzata per reperire le risorse economiche finanziarie necessarie all'avvio di una società di intermediazione nel settore dei latticini. Non si è tenuto conto dell'inflazione, né dal lato dei prezzi né dal lato dei costi, in modo tale da attenuare ogni eventuale alterazione legata a questa variabile.

3.2.1.1 Ricavi di vendita

Il primo triennio ci si aspetta di focalizzare il proprio business sull'implementazione di un servizio di pubblicità alle imprese e sull'organizzazione di eventi in collaborazione con le cooperative.

Per quanto riguarda i ricavi derivanti dalla vendita di spazi pubblicitari ci si attende di raggiungere, prima di avere dei ricavi significativi, un numero di visitatori pari a 25000 ogni mese. In questo primo momento l'obiettivo è stipulare accordi con il maggior numero di cooperative e far conoscere il servizio alla maggioranza dei consumatori. Il servizio verrà offerto a livello nazionale ma con particolare attenzione al nord e al Veneto, nel quale si puntano a raggiungere i numeri portati nell'analisi di mercato.

In accordo con quanto discusso con le startup da noi intervistate, sulla base delle previsioni ipotizzate, ci si pone come obiettivo quello di ricavare 25 mila euro mensili, in media a partire dal secondo anno, dai propri partner pubblicitari e 50 mila mensili nel terzo anno. Ci si aspetta di raggiungere un numero di visitatori in linea con queste stime e in crescita rispetto alle previsioni di budget di primo anno.

Un altro introito che ci si aspetta di generare è quello derivante da fiere/eventi. Nel primo anno, considerata la scarsa popolarità del progetto ci si aspetta di generare ricavi per 30 mila euro, alla fine del terzo anno invece l'obiettivo è di raggiungere almeno 100 mila euro. gli introiti degli eventi dipenderanno dagli sponsor, dalle vendite all'interno e dall'ingresso allo stesso che potrebbe essere fissato in un prezzo simbolico di 2/3 euro.

Gli eventi che potranno essere svolti in collaborazione anche con altre imprese, come skuola.net, o altre realtà in settori differenti, avranno l'obiettivo di far conoscere i produttori e il metodo di produzione con una sorta di evento esperienziale.

3.2.1.2 Costi del personale

Il personale interno all'attività sarà così composto:

- Ingegnere informatico (44 mila euro annui);
- Addetto amministrativo (25 mila euro annui);
- Addetto gestione fornitori (32000 euro annui).

Ci si attende che il numero di ingegneri aumenti in base al numero di visitatori e alla complessità del sito. Ci si attende, inoltre, di sviluppare un'applicazione che richiederà un ulteriore incremento del personale.

Gli addetti amministrativi si occuperanno della gestione contabile della società e delle relative scritture.

Il numero di coloro che gestiranno le relazioni con i fornitori è indicativo in quanto aumenta all'aumentare dei partner pubblicitari e fornitori di materie prime. Nel nostro caso si ritiene possano gestire relazioni individualmente con 10 società all'anno per la pubblicità e 5 per le forniture di materie prime.

3.2.1.3 Costi generali

Nel primo anno si sosterranno costi pari a 10 mila euro per la realizzazione dell'evento e costi di pubblicità pari a 16 mila euro annui, in accordo con un'agenzia, suddivisi in 4 quote trimestrali da 4 mila euro.

Tali costi ci si aspetta cresceranno del 50% nell'anno successivo e della stessa percentuale nel terzo anno, portandosi circa a 85500 euro annui.

3.2.2 Budget di cassa mensilizzato per l'anno 2022

BUDGET DI CASSA MENSILIZZATO 2022													
	gen-22	feb-22	mar-22	apr-22	mag-22	giu-22	lug-22	ago-22	set-22	ott-22	nov-22	dic-22	TOTALI
ENTRATE													
N° visitatori sito	3000	6000	10000	15000	20000	25000	30000	35000	50000	70000	80000	90000	
Ricavi pubblicità						5000	6000	8000	10000	13000	14000	16000	
Ricavi fiera									30000				
Totale Ricavi						5000	6000	8000	40000	13000	14000	16000	102000
Versamento capitale sociale	15000												
Business angels	100000								40000				
TOTALE ENTRATE	115000					5000	6000	8000	40000	53000	14000	16000	257000
USCITE													
N° ingegneri informatici	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
costo ing.	-3667	-3667	-3667	-3667	-3667	-3667	-3667	-3667	-7333	-7333	-7333	-7333	
Addetto amministrativo	-2083	-2083	-2083	-2083	-2083	-2083	-2083	-2083	-2083	-2083	-2083	-2083	
N° addetto gestione fornitori	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
Addetto Gestione fornitori	-2667	-2667	-2667	-2667	-2667	-2667	-2667	-2667	-5333	-5333	-5333	-5333	
Pagamento personale	-8417	-8417	-8417	-8417	-8417	-8417	-8417	-8417	-14750	-14750	-14750	-14750	
Costo personale al netto del TFR	-7280	-7280	-7280	-7280	-7280	-7280	-7280	-7280	-12759	-12759	-12759	-12759	-109278
Pagamento ag. per assistenza al cliente			-3000			-3000			-3000			-3000	-12000
Mobili e arredo	-1200								-400				-1600
costo realizzazione fiera									-10000				
Costo pubblicità			-4000			-4000			-4000			-4000	
Pagamento spese di promozione			-4000			-4000			-14000			-4000	-26000
affitto immobile	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	
utenze varie (acqua, riscaldamento, energia elettrica, telefonia e internet, rifiuti)	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	
Costi generali immobile	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-750	-9000
Costo Realizzazione sito	-20000												
Macchine d'ufficio (pc e stampanti)	-4500								-3000				
Marchio	-3000												
Spese di costituzione società	-4000												
Uscite beni ammortizzabili	-31500								-3000				-34500
Imposte													-1841
TOTALE USCITE	-40730	-8030	-15030	-8030	-8030	-15030	-8030	-8030	-33909	-13509	-13509	-22350	-194219
DISPONIBILITA' LIQUIDE INIZIO PERIODO		74270	66239	51209	43178	35148	25118	23087	23057	29148	68639	69130	
FLUSSO DI CASSA PERIODO (ENTRATE - USCITE)	74270	-8030	-15030	-8030	-8030	-10030	-2030	-30	6091	39491	491	-6350	62781
DISPONIBILITA' LIQUIDE FINE PERIODO	74270	66239	51209	43178	35148	25118	23087	23057	29148	68639	69130	62781	

“Budget di cassa mensilizzato 2022” - Figura 11⁸⁷

Come si può capire dal budget, l'impresa nel primo anno non genererà una quantità di ricavi sufficiente a ripristinare fin da subito le risorse investite. Ci si attende di assorbire gran parte della liquidità messa a disposizione per implementare una struttura capace poi di generare utili nel più breve tempo possibile. I costi maggiormente impattanti, infatti, riguardano il primo periodo, ma già dalla fine dell'anno ci si attende di generare ricavi consistenti, rispetto ai primi mesi, e in crescita.

⁸⁷ Elaborazione personale, dati raccolti attraverso interviste

3.2.3 Rendiconto finanziario previsionale

RENDICONTO FINANZIARIO	2022	2023	2024
Reddito operativo caratteristico	-79133	6200	201175
Ammortamenti (+)	6200	17800	21325
Accantonamento TFR (+)	17055	41850	52110
FLUSSO FINANZIARIO DELLA GESTIONE	-55878	65850	274610
Imposte pagate (-)	0	1730	55808
Oneri Finanziari (-)	0	0	1332
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' OPERATIVA (A)	-55878	64120	217470
Immobilizzazioni materiali			
Investimenti (-)	7500	6000	263000
Immobilizzazioni immateriali			
Investimenti (-)	27000	50000	0
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (B)	-90378	8120	-45530
Mezzi propri			
Aumento di Capitale	15000		
Aumento di capitale VC	140000		
Mezzi di terzi			200000
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (C)	155000	0	200000
INCREMENTO (DECREMENTO) DELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE (A+B+C)	64622	8120	154470

“Rendiconto finanziario previsionale” - Figura 12⁸⁸

Una volta avviata la società non si prevede stagionalità nei flussi, ma si prevedono flussi costanti nel corso dell'anno con un picco nei periodi in cui vengono organizzati eventi.

Come si può notare nel primo anno soprattutto, ma anche nel secondo, non si genereranno flussi di cassa rispetto alle risorse apportate, questo perché ci si attende di implementare dei servizi e degli investimenti che aiuteranno a generare introiti negli anni a venire. Dal terzo anno, comunque, ci si aspetta di generare flussi di cassa consistenti tali da ripristinare le risorse assorbite e offrire l'opportunità di nuovi investimenti autofinanziati. Nel terzo anno si ipotizza, infatti, l'acquisto di un immobile da utilizzare come sede principale per le attività di gestione.

Si ipotizza, per semplicità, che le imposte di competenza vengano interamente pagate nel corso dell'esercizio.

⁸⁸ Elaborazione personale, dati raccolti attraverso interviste

3.2.4 Conto economico previsionale

Come si può notare dal conto economico sotto riportato ci si attende di generare ricavi nel secondo anno pari a 400 mila euro di cui 25 mila mensili derivanti da servizi e partner pubblicitari e 100 mila da fiere ed eventi organizzati. Nel terzo anno ci si attende di raggiungere i 700 mila euro di ricavi derivanti dalle stesse attività e da eventuali workshop di settore organizzati. In linea con i ricavi i costi cresceranno del 50% il secondo anno e della stessa percentuale nel terzo. Questi costi, riguardano le spese di assistenza all'acquisto delegata ad un'agenzia esterna al costo di 12 mila euro annui nel primo anno, calcolati sulla base di una stima dello stesso servizio utilizzato da aziende simili, le spese promozionali di 16 mila euro annui, stimati in base a quelli spesi da attività simili e dalle società da noi intervistate nei primi periodi di penetrazione del mercato, e le spese relative agli eventi/fiere di 10 mila euro. L'aggregato di questi costi porterà ad una spesa totale di 85500 euro, questi sono stati calcolati considerandoli a pieno e sovrastimandoli, mentre i ricavi sono stati stimati in modo prudentiale.

È evidente come il costo del personale assorbirà la maggior parte delle risorse, ma questo fattore viene considerato imprescindibile per avere un team capace e sufficientemente strutturato da permettere una crescita nel medio periodo. Come evidenziato dalla tabella l'EBITDA sarà già positivo dal secondo anno, così come l'EBIT, dando la possibilità di generare utili consistenti dal terzo anno.

L'acquisto della struttura viene realizzato nel mese di settembre del terzo anno in vista degli investimenti dell'anno successivo che saranno riportati alla fine dei prospetti del triennio.

I beni ammortizzabili sono i seguenti:

- Macchine e attrezzature (PC): 1500 per ogni nuovo assunto, ammortizzabili in 5 anni;
- Investimenti in impianti ed ampliamento: 20 mila euro nel primo anno e 50 mila nel secondo riferibili al sito web e applicazione, tali strumenti permetteranno di aggiungere servizi, ampliare il proprio mercato, la propria rete e le modalità di raggiungimento del consumatore finale. Le stime sono state calcolate sulla base di quanto suggerito da una società che sviluppa siti e applicazioni per imprese. Tali costi si assume verranno ammortizzati in 5 anni;
- Spese di costituzione: 4000 euro iniziali da ammortizzare in quote costanti di 800 euro annui;

- Marchio: 3000 euro da ammortizzare in 10 anni;
- Investimenti in immobili: il terzo anno si presume l'acquisto di un immobile da 250 mila euro da ammortizzare in 33 anni;
- Mobili e arredo: 10000 euro utili ad arredare l'immobile acquistato, ammortizzabili in 12 anni.

CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO	2022	2023	2024
a) Ricavi netti di vendita	102000	400000	700000
b) Variazione delle rimanenze di prodotti finiti e prodotti in corso di lavorazione			
c) Valore dei lavori interni			
1. VALORE DELLA PRODUZIONE OTTENUTA (a +/- b + c)	102000	400000	700000
d) Acquisti netti di materie	1600		
e) Variazione delle rimanenze di materie			
f) Spese per prestazioni di servizi	38000	57000	85500
g) Canoni di locazione	9000	9000	6000
2. COSTI DI PRODUZIONE ESTERNI (d +/- e + f + g)	48600	66000	91500
3. VALORE AGGIUNTO (1 - 2)	53400	334000	608500
h) costo del personale	126333	310000	386000
4. MARGINE OPERATIVO LORDO / EBITDA (3 - h)	-72933	24000	222500
i) Ammortamenti e svalutazioni immobili materiali e immateriali	6200	17800	21325
j) Accantonamenti per rischi e oneri futuri			
5. RISULTATO OPERATIVO (EBIT) CARATTERISTICO (4 - i - j)	-79133	6200	201175
6. PROVENTI ACCESSORI-PATRIMONIALI NETTI			
7. PROVENTI FINANZIARI NETTI			
8. RISULTATO OPERATIVO (EBIT) AZIENDALE (5 + 6 + 7)	-79133	6200	201175
9. ONERI FINANZIARI			1332
10. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (8 - 9)	-79133	6200	199843
11. IMPOSTE SUL REDDITO	0	1730	55808
12. REDDITO NETTO (10 - 11)	-79133	4470	144035

“Conto economico a valore aggiunto” - Figura 13⁸⁹

⁸⁹ Elaborazione personale, dati raccolti attraverso interviste

3.2.5 Stato patrimoniale

STATO PATRIMONIALE IN FORMA FINANZIARIA	2022	2023	2024		2022	2023	2024
IMPIEGHI				FONTI			
Banca	64622	72742	227212	Mutui passivi (quota a breve)			
A) DISPONIBILITA' LIQUIDE	64622	72742	227212	A) PASSIVO CORRENTE			
B) ATTIVITA' FINANZIARIE A BREVE				Mutui passivi (quota a lungo)			200000
C) CREDITI A BREVE				Trattamento di fine rapporto (quota a lungo)	17055	58905	111015
D) RIMANENZE				B) PASSIVO CONSOLIDATO	17055	58905	311015
E) ATTIVO CORRENTE (A+B+C+D)	64622	72742	227212	C) MEZZI DI TERZI (A+B)	17055	58905	311015
F) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE				Capitale sociale	155000	155000	155000
Terreni e fabbricati (al netto del fondo amm.)			247475	riserve			
Macchine d'ufficio (al netto del fondo amm.)	6400	9700	9400	Utile esercizi precedenti		-79133	-74663
Mobili e arrendo (al netto del fondo amm.)			9600	Utile esercizio	-79133	4470	144035
G) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	6400	9700	266475	D) PATRIMONIO NETTO	75867	80337	224372
Marchi (al netto del fondo amm.)	2700	2400	2100				
Sito web e applicazione	16000	52000	38000				
Altre immobilizzazioni immateriali	3200	2400	1600				
H) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	21900	56800	41700				
I) ATTIVO IMMOBILIZZATO (G+H)	28300	66500	308175				
ATTIVO NETTO (TOTALE IMPIEGHI)	92922	139242	535387	PASSIVO E PATRIMONIO NETTO (TOTALE FONTI)	92922	139242	535387

“Stato Patrimoniale” - Figura 14⁹⁰

La perdita d’esercizio prodotta dalla società nel 2022, pur essendo superiore ad 1/3 del capitale sociale e portando quest’ultimo al di sotto del minimo legale, non richiederà un aumento di capitale sociale, in ragione del fatto che, secondo quanto previsto dalla Legge n. 221 del 2012 in materia di startup innovative, la perdita d’esercizio sarà riportata nell’esercizio successivo e verrà coperta grazie agli utili generati nel 2024.

Noi abbiamo semplificato ipotizzando un versamento di capitale sociale di 15 mila euro all’inizio del primo anno. Come abbiamo potuto, però, apprendere nel secondo capitolo, i conferimenti che è possibile effettuare sono molteplici. Si potrebbe, infatti, valutare la possibilità di avviare la società con un ingegnere informatico e considerare le sue prestazioni d’opera come conferimento nel capitale sociale, così come è avvenuto per la società costituita da Massimo Scarpis.

3.2.6 Opportunità future di crescita

Nel momento in cui la società è avviata offre delle possibilità di crescita e di ampliamento del proprio servizio basate su un contatto diretto con il consumatore e con il fornitore che porti anche all’organizzare internamente il trasporto. Tale servizio è possibile

⁹⁰ Elaborazione personale, dati raccolti attraverso interviste

implementarlo stipulando un abbonamento annuale con la società che offre il servizio e gestisce anche gli abbonamenti mensili e annuali relativi ai prodotti. In questo modo un'ulteriore crescita futura potrebbe essere determinata dall'acquisto diretto di materie prime dalle cooperative concordato a inizio anno sulla base degli abbonamenti stipulati e successivamente distribuire i prodotti.

I costi da noi considerati comprendono i terreni in cui saranno depositati i furgoni, nei quali sarà presente anche un deposito frigo che conterrà tutte i prodotti da smerciare ogni settimana che arriveranno direttamente dalle cooperative. I furgoni caricheranno in loco i prodotti risparmiando i tempi di carico. Si presume l'acquisto di 4 terreni di 400 mq ciascuno in zona industriale, al costo di 100 euro al mq e che siano fuori i centri cittadini ma sufficientemente vicini da arrivarci con celerità e senza eccessivi sprechi. L'obiettivo è quindi raggiungere la maggioranza delle famiglie che abitano in zone con alta densità abitativa e si ipotizza di implementare questo servizio inizialmente nelle provincie di Venezia, Verona, Vicenza e Padova. I furgoni saranno per metà acquistati e per metà presi in leasing, in modo da abbattere nel primo esercizio i costi derivanti dall'acquisto diretto. Ogni furgone acquisito avrà la capienza di circa 11 m³ e un costo medio stimato di 25 mila euro. Inoltre, si ipotizzano due autisti per ogni veicolo in modo tale da usufruire del furgone per 16 ore al giorno, dalle 4 di mattina alle 20 di sera. Si ipotizzano, inoltre, 200 consegne giornaliere per ogni unità, in modo tale da raggiungere circa 30 mila consegne settimanali con 22 furgoni e 44 autisti. Si sottolinea il fatto che le 100 consegne per ogni autista in 8 ore, cioè una media di una consegna ogni 5 minuti, sono sottostimate in quanto l'obiettivo è raggiungere anche oltre le 150 consegne, soprattutto focalizzandosi, come si diceva, in zone densamente popolate.

Inoltre, queste consegne stimate servono a coprire tutte le famiglie abbonate al servizio e di conseguenza essendo consegne settimanali, abituali, ci si attende possano favorire la diminuzione dei tempi di consegna.

Le 100 consegne che potrebbero essere fornite in modo supplementare giornalmente per ogni veicolo, una volta raggiunta la massima efficienza, possono essere vendute come servizio ad altre attività. Tali ricavi ipotetici, per prudenza non sono stati considerati.

Sempre per prudenza, sono stati considerati relativamente stabili i ricavi derivanti dai servizi di pubblicità e fiere. Le aspettative però sono quelle di aumentare i partner pubblicitari, i visitatori e utilizzatori del sito e dell'applicazione, e ci si aspetta di utilizzare i mezzi di trasporto anche come mezzi pubblicitari e di vendere i relativi spazi.

I costi degli autisti, dei mezzi, del costo di manutenzione, assicurazione e dei terreni sono stati stimati con l'aiuto di un'agenzia di trasporti.

Si precisa, inoltre, che tale piano potrebbe variare per quanto riguarda la zona in cui verrà implementato il servizio e dipenderà dal numero di abbonati in relazione all'area occupata.

Per tale ragione, nonostante si sia preso come caso il Veneto è chiaro che, con alcune variazioni, tale sistema potrebbe essere applicato in zone più popolate come Milano, Torino e Roma, soprattutto in un primo periodo.

	BUDGET MENSILIZZATO 2025				
	gen-mar 2021	apr-giu 2021	lug-set 2021	ott-dic 2021	TOTALE
ENTRATE					
N° nuovi clienti	30000	30000	30000	30000	120000
Abbonamento annuale	1080000	1080000	1080000	1080000	4320000
Fiere		70000	70000		140000
Ricavi pubblicitari	180000	180000	180000	180000	720000
Private debt	1000000				1000000
TOTALE ENTRATE	2260000	1330000	1330000	1260000	6180000
USCITE					
Costo personale da esercizi precedenti	-106150	-106150	-106150	-106150	-424600
Costo spese promozione e servizi	-21375	-21375	-21375	-21375	-85500
N° furgoni	22	22	22	22	88
Costo furgoni	-275000	-275000	-275000	-275000	-1100000
Costo furgoni leasing	-23100	-46200	-69300	-92400	-231000
Assicurazione furgoni	-22000	-22000	-22000	-22000	-88000
Terreni deposito furgoni	-160000				-160000
Spese di manutenzione	-138600	-277200	-415800	-554400	-1386000
N°autisti	44	44	44	44	176
Costo autisti	-264000	-528000	-792000	-1056000	-2640000
TOTALE USCITE	-1010225	-1275925	-1701625	-2127325	-6115100
TOTALE	1249775	54075	-371625	-867325	64900

“Budget mensilizzato 2025” - Figura 15⁹¹

Si ipotizza, inoltre, di prendere a prestito risorse come obbligazioni convertibili, in modo tale da ottenere tassi più agevolati. Tali risorse potrebbero essere superiori a quelle ipotizzate nel prospetto se si considera che il private debt potrebbe essere utilizzato anche per favorire l'eventuale uscita, anche in parte, dei Business Angels.

Si opta per l'utilizzo di debito privato in quanto per quanto riguarda le modalità di finanziamento tradizionali, le risorse richieste in relazione al capitale, e il rischio relativo potrebbero essere superiori a quelle ammesse. Inoltre, spesso il venture capital e il

⁹¹ Elaborazione personale, dati raccolti attraverso interviste

private debt lavora, come dicevamo, a stretto contatto e sono gli stessi finanziamenti a proporre finanziatori di questo tipo.

3.2.7 Osservazioni

È importante sottolineare che in queste analisi, come abbiamo precedentemente riportato, non consideriamo i guadagni che potrebbero derivare dal diretto imbottigliamento del latte e della consegna di esse con vuoto a rendere. Tale iniziativa aumenterebbe notevolmente i ricavi e la sostenibilità dell'azienda. Inoltre, non è stato preso in considerazione il fatto che nei centri urbani, sarebbe possibile implementare un sistema di trasporto con veicoli più piccoli, totalmente elettrici, che avrebbero meno difficoltà di traffico nelle strade cittadine e ridurrebbero le emissioni di CO₂.

Infine, come avevamo accennato, ancora di più nel caso di consegna con vuoto a renderne, sarebbe possibile calcolare i consumi e l'inquinamento prodotto dalle imprese associate e dalla società stessa, in modo tale da quantificare l'impatto ambientale di tutta la filiera. Tale iniziativa potrebbe incentivare lo sviluppo più sostenibile della società, e dei partner, in modo tale da focalizzarsi nel continuo miglioramento di sé e nel continuo investimento nell'innovazione.

Si aggiunge, inoltre, che le modalità di finanziamento potrebbero variare rispetto a quelle citate così come i tempi di esecuzione. Gli investimenti, infatti, verrebbero implementati una volta raggiunti i target stabiliti. Così come potrebbero essere scelte modalità differenti rispetto a quelle considerate. Le alternative potrebbero comprendere un investimento di venture capitalist più consistente, suddiviso in tranches, erogate ogni qualvolta si raggiungerebbero gli obiettivi o, in alternativa, al posto di un finanziamento di private equity si potrebbe preferire un investimento di venture capitalist che subentrasse, anche liquidando le quote degli investitori iniziali.

Tali possibilità, comunque, offrono una più ampia scelta ma non modificano la sostanza. L'obiettivo, infatti, rimane quello di aver presentato un prospetto che evidenzi come ci sia un effettivo mercato e come la proposta avanzata sia realizzabile.

Conclusioni

Obiettivo dell'elaborato era verificare se fosse possibile costituire una società di intermediazione nel settore dei latticini.

Tale settore ha subito molte influenze nel corso degli anni, sia per quanto riguarda la competizione estera, dovuta alla globalizzazione, sia per rispetto ai cambiamenti e alle innovazioni che ha continuamente affrontato per mantenersi, in ogni momento, al passo con i tempi.

Nella prima analisi sono stati approfonditi gli aspetti organizzativi più rilevanti, così da verificare l'influenza della cultura organizzativa e delle variabili chiave organizzative nel settore di riferimento, prendendo come modello esemplificativo una cooperativa del latte. Tali analisi e contenuti sono stati poi utilizzati per identificare le modalità secondo cui la società di intermediazione avrebbe dovuto interfacciarsi in questo contesto per potersi integrare e portare un valore aggiunto alle cooperative presenti.

In questo modo è stato possibile individuare alcune peculiarità caratteristiche del settore, determinanti nel momento in cui si decide di interfacciarsi con il mondo delle cooperative. È diventato subito chiaro, infatti, che queste ultime non avessero dei canali diretti di comunicazione con il consumatore finale e che fossero, anche per loro natura, orientate ad una visione interna. La cultura organizzativa che caratterizzava le cooperative impone loro di mantenere tradizioni e cultura e ciò assorbe molte energie, riducendo quelle sfruttabili per interfacciarsi direttamente con i consumatori finali. Il canale diretto di vendita, quindi, non è intrinseco nella loro natura o struttura e questo le costringe spesso a scegliere come mezzo di commercializzazione la grande distribuzione, poiché risulta essere l'unico modo per distribuire grandi quantitativi di prodotti.

Nell'analizzare le variabili organizzative chiave è stato approfondito il loro peso a livello di scelte aziendali. La declinazione a livello pratico di questi temi, ampiamente trattati dalla letteratura di riferimento, ha permesso di comprendere le influenze che esercitano sulla scelta della struttura organizzativa e delle strategie aziendali.

In seguito, è stato approfondito il tema delle modalità di finanziamento, in quanto, una volta inquadrato il contesto, è parso subito evidente che fosse necessario uno studio sulle modalità con cui sarebbe stato possibile costituire la società.

L'obiettivo principale è stato quello di analizzare le possibilità di finanziamento alternative rispetto a quelle tradizionali. Nel momento in cui si decide di avviare una

società innovativa è possibile, infatti, accedere a risorse private, messe a disposizione da quelle istituzioni propense ad investimenti ad alto rischio con un elevato potenziale.

Per non limitarsi ad analizzare le possibili risorse a cui si potrebbe avere accesso, si è deciso di approfondire i metodi con cui sia possibile accedere a tali fonti.

Il prospetto per eccellenza, fondamentale per poter accedere a tali forme di finanziamento, è il *business plan*, strumento utile per comprendere sia le dinamiche strategiche e concettuali, sia quelle economico-finanziarie. Il terzo capitolo è stato strutturato ed elaborato proprio a partire da questi presupposti.

Prima di fare ciò, si è deciso di intervistare alcune startup così da comprendere come esse abbiano avuto modo di accedere a tali fonti di finanziamento e quali peculiarità abbiano favorito l'utilizzo di tali strumenti.

Nelle suddette interviste è stato possibile acquisire alcune testimonianze di coloro che hanno intrapreso questo tipo di percorso. Ciò ha permesso di trarre spunti di riflessione su ciò che viene reputato fondamentale e su ciò che, al contrario, ricopre un ruolo marginale in questi percorsi.

Il terzo capitolo, in particolare, è stato elaborato grazie alle informazioni raccolte nei due capitoli precedenti; a partire dall'acquisizione di strumenti organizzativi forniti, delinea una struttura organizzativa idonea al settore preso in considerazione, ovvero quello del latte e dei latticini.

Per inquadrare al meglio la struttura si sono delineate anche le linee strategiche seguite e le modalità utilizzate per implementarle. Grazie alle informazioni raccolte nel secondo capitolo, sia per quanto concerne gli aspetti prettamente teorici, sia attraverso quelli più pratici raccolti per mezzo delle interviste, è stato possibile individuare la forma di finanziamento ideale e preparare dei prospetti funzionali alla presentazione dell'idea. È stato, infatti, merito delle interviste quello di delineare una chiara visione su come è necessario presentarsi e su cosa è necessario fornire. Poiché i mezzi di finanziamento devono essere opportunamente sfruttati, sono stati realizzati dei prospetti utili a comprendere come la società si potrebbe sviluppare negli anni successivi e come potrebbe utilizzare tali risorse per generare ricchezza futura.

Ai fini della stesura del terzo capitolo si è, inoltre, deciso di sottoporre un questionario ad un campione di circa 500 persone. In questo modo è stato possibile individuare le abitudini della popolazione veneta, nello specifico, e poi confrontare tali dati anche con le informazioni raccolti dal portale Istat. È stato subito evidente come, nonostante le

esigenze dei fornitori e dei consumatori fossero comuni, non ci fosse un canale di comunicazione utile a farle incontrare. Le ipotesi iniziali sono infatti state confermate.

I fornitori fin da subito hanno dimostrato una carenza di apertura verticale, spiegata anche dalla loro forma organizzativa e dalle loro priorità; questo li conduce ad utilizzare canali di comunicazione che non permettono di trarre il maggior profitto e vantaggio dai loro prodotti.

Viceversa, i consumatori danno, nella maggioranza dei casi, molto peso alla territorialità e alla qualità del prodotto e sarebbero ben disposti ad acquistarlo direttamente dai produttori con consegna a domicilio; ma tale servizio, purtroppo, non viene fornito.

Grazie alle informazioni raccolte mediante il confronto con altre imprese si è tentato di realizzare dei prospetti che fossero quanto più realistici possibile.

Una volta dimostrata e verificata l'effettiva realizzabilità del progetto in esame, sia dal punto di vista organizzativo, sia economico-finanziario, si è subito rivelato necessario fare molte altre considerazioni rispetto alle potenzialità future del progetto, prese nel dettaglio.

Se in un primo momento l'obiettivo è supportare i produttori ad incamerare maggiori profitti e a conquistare un numero più elevato di clienti grazie ad un canale di comunicazione diretto, in un secondo momento risulta evidente la possibilità di offrire innumerevoli benefici grazie all'intermediazione.

Il primo beneficio che può derivare dalla società costituita è mettere a disposizione il servizio di distribuzione, in modo tale da creare una rete capace di fidelizzare i clienti e di portare prodotti freschi e di qualità in tutto il territorio. Una volta raggiunto tale fine, elaborato nel budget di cassa mensilizzato del 2025, diverrebbe possibile ipotizzare alcuni scenari, che sarebbe utile analizzare singolarmente.

L'aspetto ambientale, ad esempio, ricopre molta importanza in questi anni e sarebbe perciò interessante fornire al cliente una scheda dettagliata del prodotto che indichi i consumi prodotti da tutto il ciclo, trasporto compreso; in tal modo si fornirebbero informazioni accurate che stimolino scelte consapevoli, elevando i propri prodotti rispetto a quelli che non sono in grado di mettere a disposizione informazioni di questo tipo.

Inoltre, una volta implementato il servizio, sarebbe possibile offrire la possibilità di consegna a pagamento anche a utenti terzi. O, ancora, si potrebbe acquistare il latte

direttamente dalle cooperative così da imbottigliarlo e riportare nelle case degli italiani la consegna del latte a domicilio con vuoto a rendere.

Il fine ultimo di questo elaborato è stato quello di proporre una soluzione valida e concreta ad un problema presente nel settore del latte e dei derivati e di fornire indicazioni, tanto teoriche quanto pratiche, utili a sviluppare soluzioni realizzabili anche a livello pratico.

Le informazioni presentate in riferimento alla raccolta delle risorse finanziarie necessarie forniscono modalità con cui sarebbe possibile accedere a questi mezzi e cosa sarebbe utile presentare ad un potenziale investitore, sembrano poi trasferibili anche al di fuori di questo argomento specifico.

Infine, si ritiene che le interviste, il questionario e i prospetti economico finanziari, sommati agli aspetti ricavati dalla teoria e dai testi esaminati, siano fondamentali e funzionali per analizzare con occhio critico le tematiche affrontate e che si rendano utili a comprendere come esse abbiano un impatto sulle scelte societarie.

Nella stesura della tesi, infatti, è risultato subito evidente come fosse necessario un confronto diretto, sia con il settore di riferimento, sia con *sturtupper* che abbiano intrapreso percorsi simili, seppur in contesti diversi.

Ai fini della realizzazione di una società è, in primo luogo, fondamentale porsi in linea con le esigenze reali dei clienti che si desidera soddisfare e, in secondo luogo, è importate conoscere il contesto di riferimento in cui ci si inserisce, formato da tutte quelle startup e le altre realtà che offrono servizi innovativi e necessitano di capitali alternativi per avviare le proprie società e rendere realizzabili le proprie idee.

Bibliografia

La Progettazione Organizzativa, Franco Isotta, 2011

Lezioni di Economia Aziendale Cap. 3, Erasmo Santesso & Marco Vedovato, 2010

Exploring the relationship between organizational culture and software process improvment deployment, Chiao-Ching Shih, Sun-Jen Huang, 2010

Significance Of Organizational Culture In Perceived Project And Business Performance, Hulya Julie Yazici, 2011

Organizational Culture and Job Satisfaction, Daulatram B. Lund, 2003

Markets, Bureaucracies, and Clans, William G. Ouchi, 2003

Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organization Development, William G. Ouchi & Raymond L. Price, 1978

The Organization Of Industry, G. B. Richardson, 1972

Organizzazione e comportamento economico, Anna Grandori, 1999

Transaction Cost Economics: The Natural Progression, The American Economic Review, JUNE 2010, Vol. 100, No. 3 (JUNE 2010), pp. 673-690, Oliver E. Williamson

Organizational Culture and Marketing: Definig the Research Agenda, Deshpande e Webster, 1989

Organizzazione Aziendale, Richard L. Daft, 2007

Venture Capital e Private Equity, Enrico Damiani, 2010

Finanziarsi con il Venture Capital, Roberto Del giudice, Anna Gervasoni, 2002

I minibon e il finanziamento alle imprese, Luca Erzegovesi, contributi di F. Bazzana [et. al], 2016

Private Equity e Venture Capital: manuale di investimento nel capitale di rischio, Anna Gervasoni, Fabio L. Sattin, con contributi di Alessandra Bechi [et al.], 2020

Small Business online loan crowdfunding: who gets funded and what determines the rate of interest?; Reabetswe Kgoroadira, Andrew Burke, Andrè van Stel, 2018

Sitografia

www.latterievicentine.it

<https://corporate.skuola.net>

<https://www.habacus.com/it>

<https://economiafinanzaonline.it/cos-e-il-capitale-sociale/guide/>

<https://www.notaio-busani.it/it-IT/societa-vita-conferimenti.aspx>

<https://www.istat.it/>

<http://www.ismeamercati.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2102>

https://www.clal.it/?section=consegne_reg_it

<https://www.lombardiaspeciale.regione.lombardia.it/wps/portal/LS/Home/News/Dettaglio-News/2020/12-dicembre/nws-latte-cooperative/nws-latte-cooperative>