



URBAN GRreen Education for ENTteRprising Agricultural INnovation

Moduli e materiali educativi
(102)

Modulo 5:

Fare impresa: domanda e
offerta in Agricoltura Urbana



Con il supporto del programma Erasmus+ dell'Unione Europea

Quest'opera è distribuita sotto licenza Creative Commons Attribuzione-NonCommerciale-Non opere derivate 2.5 Italia. Per leggere la licenza, visita questa pagina: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it/>



Il progetto URBAN GREEN TRAIN riceve un finanziamento dalla Commissione Europea e dall'Agenzia Nazionale italiana per il programma Erasmus+. Questa pubblicazione presenta l'opinione degli autori, e la Commissione Europea e l'Agenzia Nazionale Italiana per il programma Erasmus+ non sono responsabili per l'uso che può essere fatto di quanto è in essa contenuto



MODULO 5 “Fare impresa: domanda e offerta in Agricoltura Urbana”

Coordinamento del modulo: W. Lorleberg (South-Westphalia University of Applied Sciences, DE)

AUTORI

Capitolo 5.1	W. Lorleberg, M. Mergenthaler (South-Westphalia University of Applied Sciences, DE), T. Coisnon (Agrocampus Ouest Angers / Agreenium, FR)
Capitolo 5.2	W. Lorleberg, B. Pölling, F. Kerkhof, J. Braun (South-Westphalia University of Applied Sciences, DE); B. Plottu (Agrocampus Ouest Angers / Agreenium, FR)
Capitolo 5.3	W. Lorleberg, M. Mergenthaler, R. Morgenstern (South-Westphalia University of Applied Sciences, DE)
Capitolo 5.4	W. Lorleberg, B. Pölling, R. Morgenstern (South-Westphalia University of Applied Sciences, DE)

TRADUZIONE E REVISIONE TESTO ITALIANO

G. Pennisi, G. Stringari (Dipartimento di Scienze Agrarie, Università di Bologna, IT)

INDICE

INTRODUZIONE	5
MODULO 5 “Fare impresa: domanda e offerta in Agricoltura Urbana”	6
Finalità	6
Struttura	6
Obiettivi formativi.....	7
CONTENUTI PRINCIPALI E RISORSE	8
5.1 – Le basi dell’imprenditorialità e le esigenze urbane.....	9
5.2 – Pianificazione del business	18
5.3 - Gestione del business.....	47
5.4 – Esercizio pratico	52

INTRODUZIONE

Questo modulo e i materiali educativi ad esso associati sono stati sviluppati nell'ambito del progetto URBAN GREEN TRAIN (URBAN GReen Education for ENTteRprising Agricultural INnovation), finanziato dall'Unione Europea e dall'Agenzia Italiana per il Programma ERASMUS+. Il progetto URBAN GREEN TRAIN (2014-1-IT02-KA200-003689) intende incoraggiare la nascita di nuove iniziative di impresa nell'ambito dell'agricoltura urbana basate sulla collaborazione e lo scambio di conoscenze tra imprenditori, ricercatori e autorità locali, così da rispondere in maniera efficace alla crescente domanda da parte dei cittadini di tutta Europa di innovazione e sostenibilità.

Uno dei prodotti principali del progetto URBAN GREEN TRAIN è un set di moduli e materiali educativi (IO2) ideato appositamente per supportare tutti coloro che aspirano a lavorare e fare impresa in Agricoltura Urbana. Il set comprende 5 moduli, adatti sia all'apprendimento a distanza che a quello in presenza, per un totale di 150 ore. La struttura ed i contenuti dei moduli sono stati definiti in base ai risultati di un'accurata analisi dei fabbisogni formativi dei principali attori coinvolti in iniziative di Agricoltura Urbana, realizzata dai partner del progetto nei loro rispettivi paesi e illustrata nella pubblicazione: "[URBAN AGRICULTURE INITIATIVES TOWARD A MINDSET CHANGE](#)" (IO1). I moduli URBAN GREEN TRAIN sono i seguenti:

Modulo 1: Introduzione all'Agricoltura Urbana: forme e tipologie

Modulo 2: Uso efficiente delle risorse: scenari e sfide

Modulo 3: Tipologie di Agricoltura Urbana / sistemi di produzione e filiera corta

Modulo 4: Forme di governance e partecipazione

Modulo 5: Fare impresa: Domanda e Offerta in Agricoltura Urbana

I moduli e i materiali educativi URBAN GREEN TRAIN (IO2) sono stati testati nell'ambito di un corso pilota internazionale organizzato secondo due principali modalità: a distanza (corso online) e "mista" (parte online e parte in presenza). Il corso pilota, erogato attraverso la piattaforma e-Learning dell'Università di Bologna nel periodo compreso tra Agosto 2016 e Gennaio 2017, ha coinvolto numerosi partecipanti da vari paesi europei e con diversi background professionali. Grazie ai commenti e riscontri forniti dai partecipanti al corso pilota, i moduli e i materiali URBAN GREEN TRAIN sono stati rivisti, migliorati e resi disponibili nel presente formato, in modo da offrire alle Università ed Istituti di Educazione Superiore, alle organizzazioni per l'apprendimento permanente e a tutti gli interessati, un esempio di percorso formativo completo e strutturato sugli aspetti principali del fare impresa in Agricoltura Urbana.

Il progetto URBAN GREEN TRAIN è coordinato dall'Università di Bologna, Alma Mater Studiorum – Dipartimento di Scienze Agrarie (www.scienzeagrarie.unibo.it) e realizzato in collaborazione con:

- Agreenium / Agrocampus Ouest, Parigi, Francia <https://agreenium.fr>
- Vegepolys, Angers, Francia www.vegepolys.eu
- South-Westphalia University of Applied Sciences, Department of Agriculture, Soest, Germania <http://www4.fh-swf.de>.
- Hei-tro GmbH, Dortmund, Germania www.hei-tro.com/
- Horticity srl, Bologna, Italia www.horticity.it
- STePS srl, Bologna, Italia www.stepesurope.it
- Mammut Film srl, Bologna, Italia www.mammutfilm.it
- Grow the Planet, Italia www.growtheplanet.com
- RUAF Foundation, Paesi Bassi www.ruaf.org

Per maggiori informazioni visitate il sito web: www.urbangreentrain.eu

MODULO 5 “Fare impresa: domanda e offerta in Agricoltura Urbana”

Finalità

L'obiettivo principale del presente Modulo è quello di poter redigere un business plan per l'idea o il progetto di agricoltura urbana che si desidera sviluppare. Ha lo scopo di fornire informazioni sulla teoria dei mercati urbani, sulle richieste dei consumatori e sulla ricerca (qualitativa) di mercato, che sono tutte di fondamentale importanza per guidare le idee commerciali in base alle esigenze dei potenziali clienti. Fornisce anche una classificazione dei modelli di business urbani, così come i modelli di gestione strategica Business Model Canvas e Value Proposition Canvas. Questi modelli forniscono supporto nello sviluppo della propria idea aziendale - sulla base di una panoramica dei modelli aziendali urbani già esistenti. È approfondita la fase di scrittura di un business plan adeguato per affrontare banche o altri finanziatori. Informazioni aggiuntive sul marketing e sulla gestione della filiera chiudono i contenuti del presente modulo.

Struttura

I contenuti del Modulo 5 sono stati organizzati come segue:

- **5.1 Le basi dell'imprenditorialità e le esigenze urbane**
 - 5.1.1 La teoria del mercato urbano e le esigenze dei consumatori
 - 5.1.2 Indagine qualitative di mercato

- **5.2 Pianificazione del business**
 - 5.2.1 Modelli di business in agricoltura urbana
 - 5.2.2 I modelli di gestione strategica Business Model Canvas e Value Proposition Canvas
 - 5.2.3 Delineazione del progetto di business
 - 5.2.4 Il finanziamento
 - 5.2.5 Il business nel dettaglio

- **5.3 Gestione del business**
 - 5.3.1 Marketing
 - 5.3.2 Gestione e logistica della catena di distribuzione

- **5.4 Esercizio pratico**

Obiettivi formativi

I principali obiettivi formativi di questo modulo sono riassunti nella tabella qui sotto:

TITOLO	DURATA	OBIETTIVI FORMATIVI	RISULTATI DI APPRENDIMENTO ATTESI
5.1 Le basi dell'imprenditorialità e le esigenze urbane	10	Mettere i consumatori al centro dell'idea del proprio business in agricoltura urbana Essere consapevoli del mercato alimentare e del cibo urbano Considerare richieste ed abitudini dei consumatori Conoscere la ricerca di mercato qualitativa ed imparare a farla	I partecipanti saranno in grado di: Rilevare gruppi di clienti fondamentali per la propria idea di business Analizzare le loro esigenze ed abitudini Scegliere il giusto approccio alla ricerca di mercato per ottenere approfondimenti sui pensieri e sui processi decisionali dei clienti
5.2 Pianificazione del business	24	Presentare i modelli di business dell'agricoltura urbana Descrivere i format di gestione strategica Business Model Canvas e Value Proposition Canvas Creare un'idea di business personale in agricoltura urbana Fornire le informazioni di base per la scrittura di un business plan	I partecipanti saranno in grado di: Differenziare i business models e classificare i casi studio nella classificazione presentata nel testo Usare i format Business Model Canvas e Value Proposition Canvas per descrivere qualsiasi business Scrivere un business plan
5.3 Gestione del business	10	Presentare il marketing come un importante elemento di business, soprattutto in agricoltura urbana Fornire una una visione generale sulle catene di distribuzione	I partecipanti saranno in grado di: Sviluppare una strategia di marketing per la loro idea di business Discriminare tra le catene di distribuzione ed individuare quella che meglio si associa al loro progetto
5.4 Esercizio pratico	16	Scrivere il business plan per un progetto da sviluppare	I partecipanti saranno in grado di: Scrivere un business plan per il loro personale progetto di agricoltura urbana

CONTENUTI PRINCIPALI E RISORSE

Il Modulo 5 – Fare impresa: domanda e offerta in Agricoltura Urbana - si concentra sull'imprenditorialità, sulle questioni economiche e commerciali legate all'agricoltura urbana. Già i primi quattro moduli forniscono alcuni legami con il mondo delle imprese che intendono intraprendere un'innovazione agricola.

Il primo capitolo "Le basi dell'imprenditorialità e le esigenze urbane" fornisce alcune informazioni sulla teoria del mercato urbano e sulle richieste dei consumatori, e sulla ricerca di mercato qualitativa. Questo capitolo introduttivo crea una spina dorsale essenziale per i capitoli successivi "Pianificazione del business" e "Gestione del business".

Durante il capitolo "Pianificazione del business" il lettore sviluppa la propria idea di azienda. In questo caso, viene chiesto di pensare a un'idea aziendale basata su tutto il materiale del corso e sul proprio interesse. All'interno di questo secondo capitolo vengono forniti alcuni strumenti da utilizzare per strutturare, ripensare e modificare l'idea aziendale, e strumenti chiave per sviluppare un proprio piano aziendale. Il piano aziendale consente di valutare la redditività economica dell'attività. Inoltre, è possibile adeguare i costi e le entrate dell'attività commerciale per la redditività economica.

Il terzo capitolo "Gestione del business" fornisce ulteriori informazioni sulla gestione della catena di marketing e di distribuzione.

5.1 – Le basi dell’imprenditorialità e le esigenze urbane

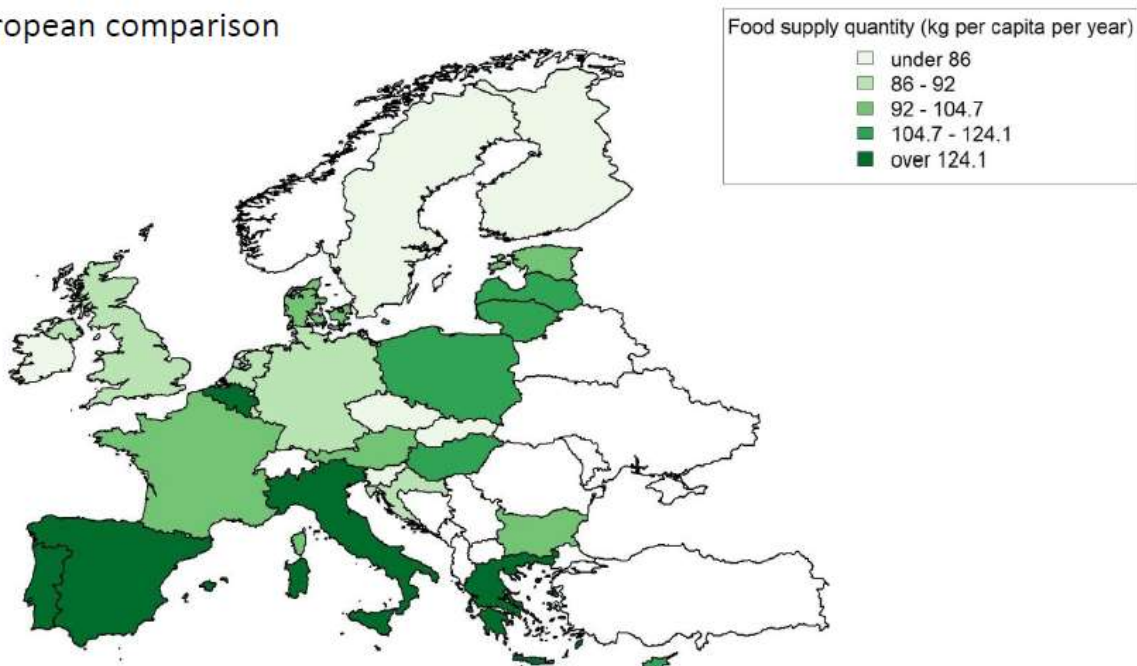
5.1.1 – La teoria del mercato urbano e le esigenze dei consumatori

In questo sotto-capitolo, presentiamo le specificità del mercato alimentare attraverso un’analisi dei trends specifici della domanda e delle caratteristiche della filiera alimentare nelle aree urbane.

Fattori che determinano la domanda dei prodotti alimentari

I trends e i comportamenti del consumo di frutta e verdura sono spazialmente eterogenei e variano tra continenti, stati e regioni. Per quanto riguarda il consumo di ortaggi i valori più alti sono riportati in Nord Africa (154 kg pro capite all’anno) e in Europa (119 kg pro capite all’anno), mentre i più alti livelli del consumo di frutta sono registrati in America, Australia e Nuova Zelanda (FAO, 2011). In Europa, il consumo di verdura pro capite risulta più elevato nelle regioni mediterranee piuttosto che in quelle del Nord. Al contrario però, la distribuzione spaziale del consumo di frutta in Europa non è molto chiara. Il consumo di frutta pro capite è relativamente basso nell’Est Europa, ed più alto nel Mediterraneo ed in alcune zone del Nord (Svezia, Paesi Bassi e Danimarca).

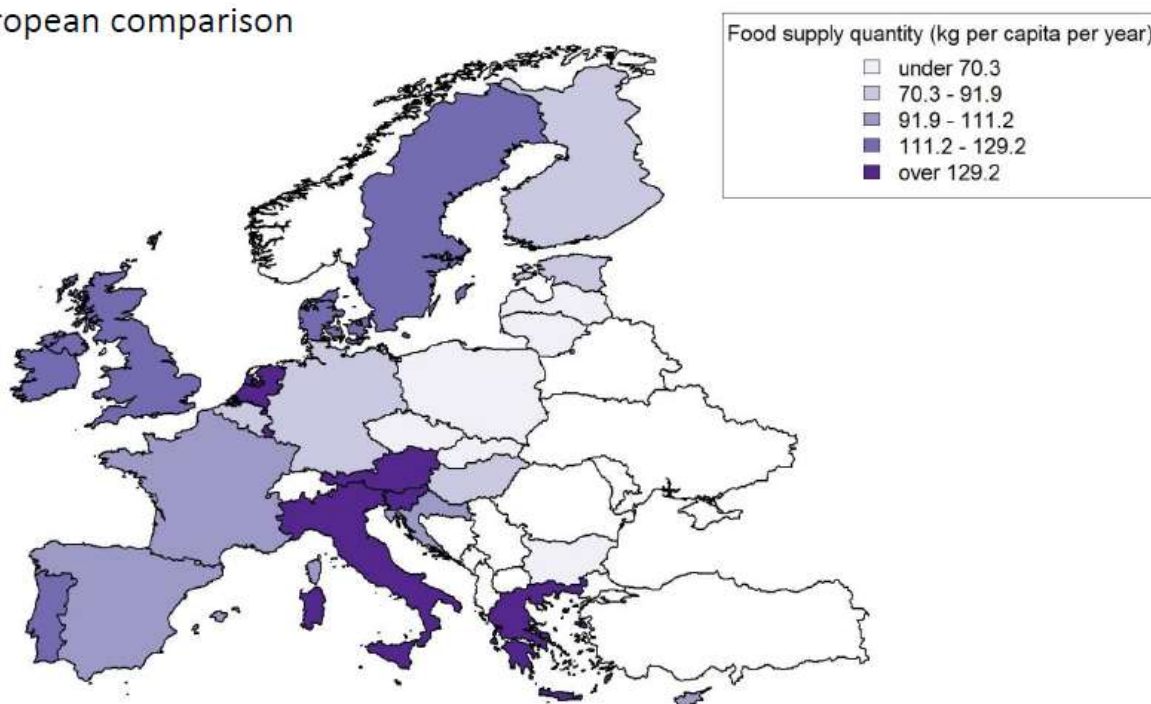
European comparison



Consumption of vegetables in European countries (mean 2000-2011)

Author: T. Coisson 2016 - Data source: FAOstats Food Balance 2011

European comparison



Consumption of fruits in European countries (mean 2000-2011)

Author: T. Coisnon 2016 - Data source: FAOstats Food Balance 2011

Negli ultimi dieci anni, il consumo di frutta e verdura negli stati europei quali Francia, Italia e Germania è leggermente aumentato. In ogni caso, la quota di frutta e verdura nella media dei panieri alimentari è diminuita a favore dei cibi pronti. Ciò dimostra un cambiamento nelle abitudini dello stile di vita.

La maggior parte delle persone acquista frutta e verdura una volta a settimana. Questa abitudine sta assumendo sempre più importanza, mentre acquisti più frequenti, ad esempio giornalmente o due volte a settimana, costituiscono un fenomeno poco rilevante e addirittura ristretto. Gli iper- e i super-mercati sono i primi posti in cui le famiglie reperiscono frutta e verdura. Sebbene principalmente effettuino qui i loro acquisti, preferiscono comprare il cibo presso mercati dei contadini o piccoli negozi specializzati.

La provenienza geografica del cibo è importante per i consumatori europei, soprattutto in Grecia e in Italia, mentre olandesi e inglesi sono meno sensibili a questo dato.

Concludendo, le popolazioni europee consumano rispetto alle altre regioni mondiali grandi quantità di frutta e verdura al passo con una crescente domanda ma in quote inferiori all'interno della spesa alimentare. Le persone destinano solo una piccola parte del proprio budget ai prodotti alimentari con una preferenza verso i cibi pronti e i prodotti confezionati. Il settore di mercato di frutta e verdura è controllato dai supermercati, ma la scelta della gente è sensibile all'origine geografica ed esiste un'opinione tutto sommato positiva nei confronti dei sistemi alimentari locali. In ogni caso, le tendenze e le configurazioni del consumo variano tra paesi e regioni, le cui richieste hanno diretto l'indagine di mercato.

Le spese totali relative al cibo sono diminuite in tutta Europa. In molti stati europei la quota relativa al cibo nelle spese totali familiari è al di sotto del 20%, in parte appena leggermente sopra il 10%, come in Germania. Mentre la gente sta sviluppando l'abitudine e la propensione a spendere di meno per ciò che riguarda il consumo alimentare giornaliero, questa tendenza non può essere confermata per la frutta e la verdura. Le persone che vivono in città spendono per il cibo anche meno della loro totale disponibilità economica rispetto

a quelle che vivono nelle zone rurali. Il complessivo calo di importanza del cibo nelle spese familiari è connesso alla crescita economica.

In aggiunta al discorso del reddito disponibile, il consumo di frutta e verdura potrebbe dipendere da un'ampia gamma di altri fattori. E' necessario pensare ai fattori demografici e individuali che guidano il consumo, fattori economici e di altri tipi che potrebbero influenzare quello di frutta e verdura.

L'urbanizzazione si sta espandendo in tutto il mondo con valori massimi negli stati più ricchi della parte Nord del globo e in alcune città, come Singapore. Perciò, l'aumento della popolazione – unitamente a maggiori richieste di cibo – avviene principalmente nelle aree urbane. Oltre all'urbanizzazione, anche l'età e il sesso hanno un effetto sui comportamenti relativi al consumo di frutta e verdura. Il consumo di frutta fresca aumenta con l'età fino ad un massimo per le persone di età compresa fra i 50 e i 60 anni. Ogni generazione ne consuma di più man mano che invecchia, ma meno rispetto alla generazione precedente. In termini di fattori economici trainanti, prezzi più alti implicano minori consumi e redditi più elevati un maggiore consumo in gran parte dei casi. L'abitudine al consumo in riferimento alla variazione dei prezzi del cibo può cambiare da una persona ad un'altra in funzione di alcune caratteristiche come preferenze individuali, esistenza di prodotti alternativi, livello di reddito, livello di educazione, abitudini, stile di vita, ecc. Altri fattori, riportati in vari studi, sono:

- Percezione della qualità del prodotto
 - Sapore
 - Aspetto estetico
 - Qualità nutrizionale
 - Tendenze in voga
- Etichette
 - Qualità
 - Provenienza geografica
- Politiche sociali e comprensione delle campagne

Filiera alimentare locale: limiti e opportunità

Dopo la valutazione delle caratteristiche della domanda, analizziamo ora la parte relativa all'approvvigionamento. In questa seconda sezione, analizziamo i problemi relativi alla produzione del cibo in un contesto urbano e suburbano. Considereremo:

- Le specificità dell'approvvigionamento alimentare;
- Mercato dei terreni e competizione per il loro uso;
- Esternalità urbane ed esternalità della produzione.

Specificità dell'approvvigionamento alimentare

La produzione del cibo è specifica in funzione di fattori climatici e biologici. Perciò, in agricoltura esistono incognite ben più grandi rispetto a qualsiasi altro sistema di produzione. Inoltre, la stagionalità è un dato peculiare nella coltivazione. Le caratteristiche finali sono determinate da:

- I produttori che non sono in grado di cambiare la propria strategia di produzione nel breve termine;
- I produttori che presentano una bassa reattività dinanzi alle variazioni nella domanda;
- Variazioni potenzialmente alte nei prezzi.

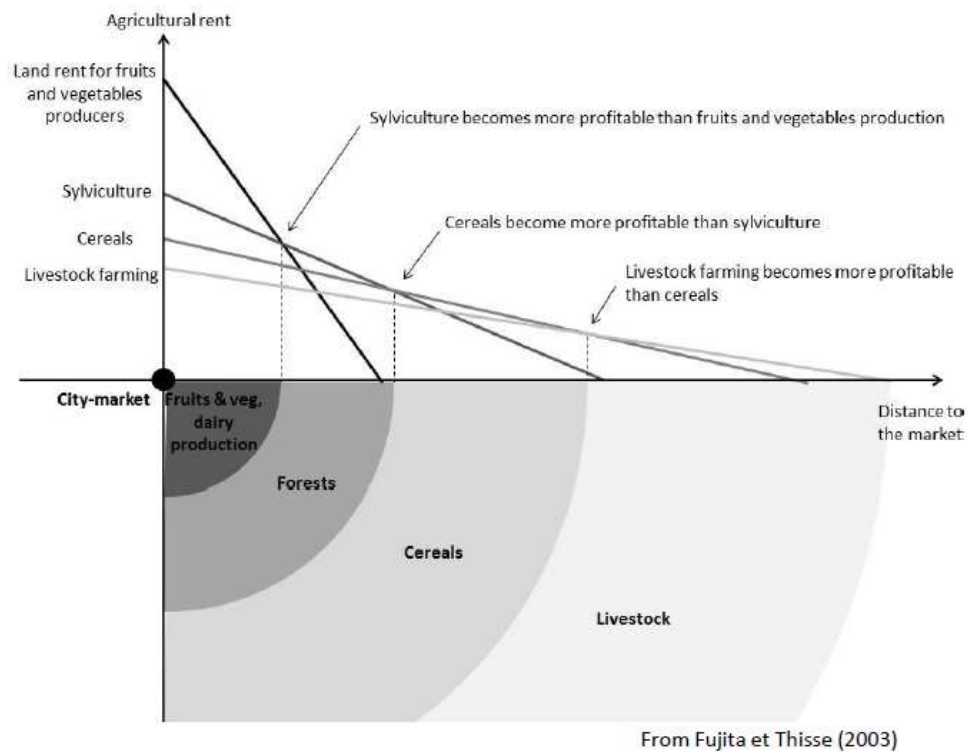
In economia, la curva dell'approvvigionamento è risaputa essere rigida o inelastica, perciò non si adatta facilmente ai possibili cambiamenti esogeni. Questa caratteristica conduce ad un'alta instabilità del prezzo. Secondo la legge di King, un aumento nella produzione agricola può risultare in una diminuzione del reddito degli agricoltori poiché i prezzi diminuirebbero molto più in fretta rispetto all'aumento di produzione. La produzione agricola apporta molti altri servizi ambientali e sociali, in aggiunta alla produzione stessa (multifunzionalità), come la regolazione climatica, il mantenimento del territorio, la biodiversità, ecc.

Mercato dei terreni e competizione per il loro uso

Esploriamo ora il problema specifico dei prezzi dei terreni agricoli che è di grande interesse quando si studia l'agricoltura urbana e peri-urbana. Infatti, spesso notiamo che i terreni situati nei pressi dei centri abitati sono più costosi di quelli che si trovano a distanze maggiori. Questo può rappresentare un grosso limite per la produzione agricola. Per capire le ragioni storiche legate alla variazione dei prezzi dei terreni, presentiamo il guadagno teorico del modello di von Thünen. Tale modello riporta le distribuzioni spaziali delle attività agricole attorno al centro città connesse alla teoria dell'affitto agricolo e al ragionamento basato sull'equilibrio ottimale. La teoria dell'affitto agricolo afferma che grazie alla ridotta fluttuazione dei costi, un agricoltore è in grado di guadagnare di più, ed è perciò disposto a spendere di più per un ettaro di terra che si trova vicino al mercato cittadino.

The model

Land equilibrium



Teoricamente, la configurazione ottimale implica che:

- Vicino alla città in presenza di bassa fluttuazione dei costi e prezzi dei terreni elevati si possa ottenere una produzione:
 - o Deperibile e vulnerabile
 - o Direttamente commercializzata ai consumatori
 - o Dagli elevati valori aggiunti
 - o Che non necessita di molto spazio
 - o Più intensiva
- Lontano dalla città con una più alta fluttuazione dei costi e prezzi dei terreni più bassi:
 - o Prodotti che possono essere stoccati e trasportati facilmente
 - o Basso valore aggiunto per ettaro
 - o Attività che richiedono maggiore terreno

I più grandi limiti del modello di von Thünen sono legati:

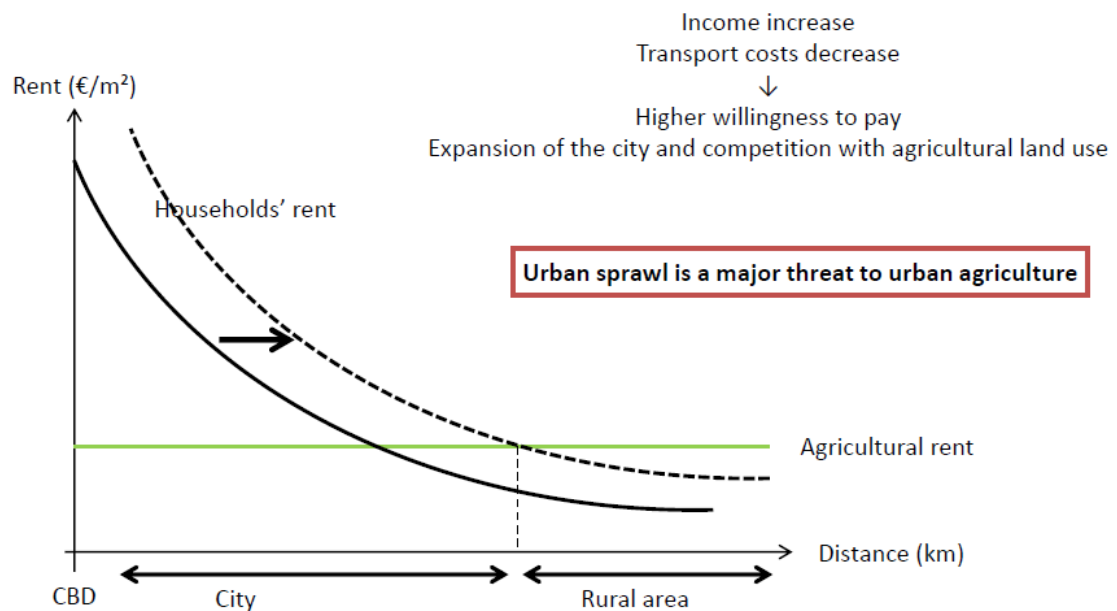
- All'evoluzione della distribuzione e del mercato
- Al fenomeno delle città multi-centriche
- Agli assunti del modello (assenza di un'eterogenità geografica, ecc.)

Alcune delle affermazioni di von Thünen sono ancora oggi osservabili nelle circostanze attuali: i prezzi della terra diminuiscono in media all'aumentare della distanza dalle città e le aziende agricole sono più concentrate nei pressi dei centri urbani. In ogni caso, il modello di von Thünen non è in grado di spiegare esaurientemente le distribuzioni dei prezzi attorno alle città.

Passiamo ora ad un'analisi più contemporanea e osserviamo le conseguenze per la produzione agricola. Oggigiorno, il prezzo della terra intorno alle città è determinato principalmente dalla pressione urbana. Lotti di terreni attorno ai centri urbani potrebbero potenzialmente essere convertiti dall'uso agricolo a quello residenziale o ad altri utilizzi. Perciò, più ci avviciniamo alla città, più un terreno è costoso.

Gli assunti di von Thünen sulla scelta della localizzazione degli agricoltori possono anche essere applicati alla gente comune per quanto riguarda la propria scelta residenziale. Assumendo che la maggior parte delle persone lavora in città, esse valutano la loro accessibilità al centro urbano e sono perciò disposte a spendere di più per un'abitazione ubicata nei pressi del centro.

The case of residential location choice



Prezzi dei terreni elevati vicino alle città rappresentano un forte ostacolo per gli agricoltori urbani. Essi spesso compensano tali costi elevati attraverso:

- L'affitto di lotti di terra più piccoli, investendo in un gran numero di attrezzature per incrementare la produzione (serre, tecnologia, innovazione, ecc.);
- L'aggiunta di flussi di ricavo (integrazione verticale, vendita diretta, servizi, diversificazione) indipendenti dalle risorse del suolo.

Esternalità urbane ed esternalità di produzione

Un'importante peculiarità del rifornimento dei prodotti agricoli è la capacità di erogare altri servizi, a parte la produzione del cibo stesso. Ciò può avere delle implicazioni in termini di opportunità o limitazioni, specialmente in un contesto urbano o peri-urbano. Le esternalità sono – da un punto di vista economico – conseguenze indirette dell'azione di un operatore economico sul benessere di un altro operatore, il quale non è generalmente considerato nel mercato o nel prezzo. Queste possono essere positive (incremento del benessere) o negative (riduzione del benessere). Esternalità positive sono ad esempio il mantenimento del paesaggio, l'eredità culturale, la preservazione della biodiversità, mentre quelle negative includono la

contaminazione delle acque, l'impovertimento del suolo, le emissioni di gas serra, ecc. Per ulteriori dettagli, vedere il Modulo 2.



Esercizio 5.1.

Per concludere e riassumere i fatti principali e le principali osservazioni che sono stati affrontati in questo capitolo, sintetizza le limitazioni e le opportunità della coltivazione urbana (con focus sull'orticoltura) in riferimento a vari aspetti, in una tabella come quella che segue:

OPPORTUNITIES	CONSTRAINTS
In terms of land price and land-use patterns	
In terms of food distribution	
In terms of demand and consumers' requirements and needs	
In terms of provision of other services (multifunctionality)	

Bibliografia

Anker, R. (2011). Engel's law around the world 150 years later. Political Economy Research Institute Working Paper No, 247.

Cavailhès, J., & Wavresky, P. (2003). Urban influences on periurban farmland prices. *European Review of Agricultural Economics*, 30(3), 333-357.

Cavailhès, J., & Wavresky, P. (2007). Les effets de la proximité de la ville sur les systèmes de production agricoles. *Agreste Cahiers*, 2, 41-47.

CIE (2015). Drivers of demand for Australian agricultural products, Centre for international economics.

Coisnon, T., Oueslati, W. & Salanié, J. (2014). Urban sprawl occurrence under spatially varying agricultural amenities. *Regional Science and Urban Economics*, 44, 38-49.

Combris, P., Amiot-Carlin, M. J., Caillavet, F., Causse, M., Dallongeville, J., Padilla, M., Renard, C. & Soler, L. G. (2008). Les fruits et légumes dans l'alimentation: enjeux et déterminants de la consommation [Fruits and vegetables in food habits: issues and drivers of consumption – in French], Editions Quae.

CTIFL (2013). Le comportement du consommateur dans ses achats de fruits et légumes [Consumers' behaviour in fruits and vegetables' purchases – in French], Baromètre 2013.

FAOstat (2011) Dataset on Agriculture: <http://faostat3.fao.org/home/E>

INSEE (2015) Cinquante ans de consommation alimentaire [Fifty years of food consumption – in French], Insee Première N°1568

Kearney, J. (2010). Food consumption trends and drivers. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Biological Sciences*, 365(1554), 2793-2807.

Prior, G., Phillips, R. & O'Discroll, C. (2014). The Food and You survey, TNS BMRB, Food Standards Agency.

Uhel, R. (2006). Urban sprawl in Europe: the ignored challenge. *EAA Report*, 10(2).

5.1.2 – Indagine qualitativa di mercato

La natura mutevole dell'agricoltura urbana indica che i ruoli e le competenze specifiche stanno cambiando. In questo sotto-capitolo tratteremo l'economia condivisa con alcuni esempi tratti dal progetto Urban Green Train. Il ruolo della tecnologia e quali abilità trasversali siano richieste per avere successo nell'agricoltura urbana concluderanno la discussione.

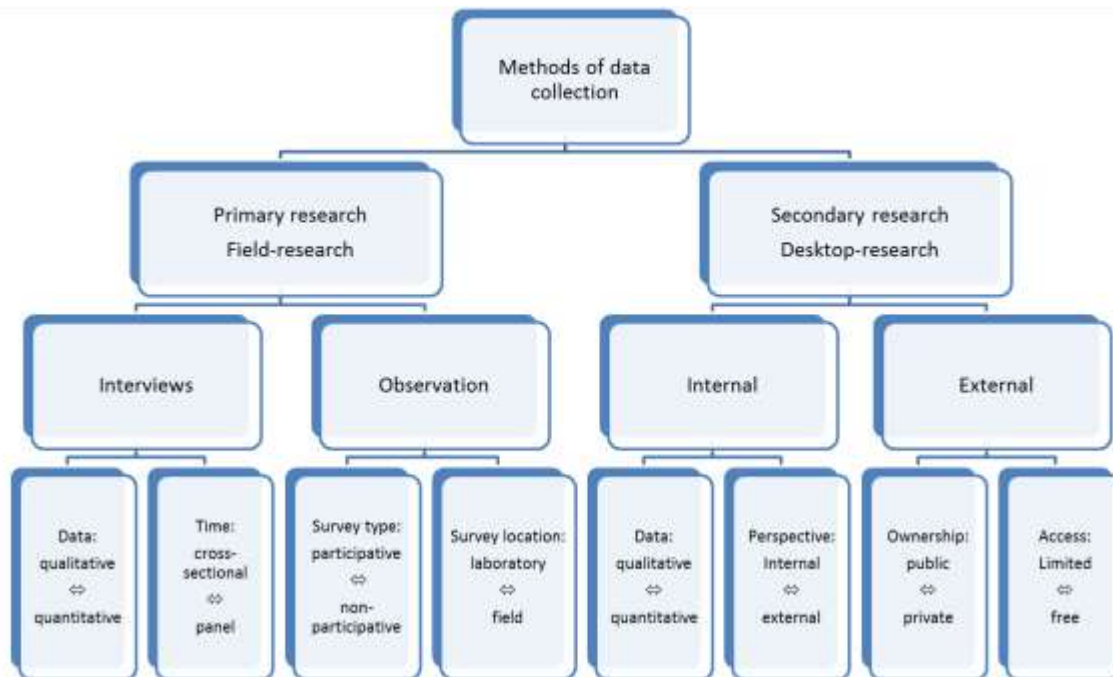
Con l'aumento notevole dell'età media degli agricoltori in aree come Europa e Nord America, il problema di chi coltiverà nel futuro sta diventando una questione politica chiave. I prezzi elevati della terra rendono l'ingresso nel settore difficile a molti. L'agricoltura urbana rappresenta un'opportunità per quelle persone che vogliono coltivare assieme ai numerosi benefici del vivere in città. Ciò mette in gioco nuove forme di organizzazione tipicamente non associate all'agricoltura rurale, come l'affermarsi dell'economia condivisa (vedi Modulo 1, sotto-capitolo 1.4.2).

Come menzionato sopra, i trends e i comportamenti del consumo alimentare variano tra paesi e regioni. L'indagine (qualitativa) di mercato mira a portare ad imprese orientate al consumatore, considerando esigenze, bisogni, desideri, richieste di (potenziali) clienti e beneficiari.

L'indagine di mercato segue idealmente un preciso ordine iterativo:

1. Definizione
 - a. Definizione del problema
 - b. Determinazione degli obiettivi
2. Progettazione
 - a. Sviluppo delle ipotesi / domande della ricerca
 - b. Determinazione delle fonti informative e dei metodi di indagine
 - c. Pianificazione del tempo e del budget
3. Raccolta dati
 - a. Acquisizione e addestramento del personale
 - b. Organizzazione, esecuzione e monitoraggio della raccolta dei dati
4. Analisi
 - a. Analisi, consolidazione e interpretazione dei dati
5. Documentazione
 - a. Trascrizione dei dati
 - b. Presentazione dei risultati e conclusioni

Generalmente, esiste un grandissimo numero di metodi per la raccolta dati. Metodi a parte, è necessario scegliere quello che più si adatta alla propria ricerca di mercato. Prima di tutto, bisogna distinguere la ricerca primaria da quella secondaria. Ci concentreremo sull'indagine qualitativa esclusivamente per la ricerca primaria (ricerca di settore), sebbene anche quella secondaria contenga alcuni vantaggi come costi minori e un immediato accesso ai dati. Ma il piano di ricerca possiede anche alcuni svantaggi, come il fatto di non essere aggiornato, dubbi sull'oggettività e sull'esattezza, raggruppamento dei dati, ecc.



I metodi qualitativi nel campo di ricerca comprendono interviste e osservazioni. Le interviste sono un metodo di raccolta dati attraverso il quale alle persone viene richiesto di rilasciare informazioni su questioni sollevate dal ricercatore. Il grado di standardizzazione discrimina quelli qualitativi (basso grado di standardizzazione) da quelli quantitativi (alto grado di standardizzazione). Gli obiettivi delle interviste qualitative sono:

- Rappresentare il punto di vista soggettivo dell'intervistato(i);
- Comprendere le cause, il contesto e le interazioni;
- Delineare una nuova area di ricerca e generare ipotesi testabili.

Le interviste sono caratterizzate da un dialogo aperto e flessibile, che permette estensioni e variazioni delle domande. Interazioni deliberate tra intervistatore e intervistato portano ad un maggiore contenuto di informazioni rispetto agli approcci quantitativi elevatamente standardizzati. I dati ottenuti sono verbali e anumerici. I tipi di interviste qualitative sono:

- Interviste qualitative personali;
- Interviste approfondite;
- Interviste narrative;
- Interviste periziali;
- Discussioni di gruppo;
- Discussioni focalizzate sul gruppo.

L'analisi delle interviste qualitative si effettua sui verbali delle interviste, verbali dalla memoria, audio o video registrati, e / o altre trascrizioni. I pro e i contro sono riassunti in questa tabella:

Pro	Contro
Metodo flessibile adattabile a molti contesti di ricerca	Richiedono tempi e costi
Possibilità di interazione	Richieste dell'intervistato/osservatore elevate (la qualità dei dati dipende dalle istruzioni dell'intervistatore)
Permette di identificare problemi subcoscienti	L'analisi dei dati è macchinosa
Elevato potere esplicatorio delle risposte dovuto alla discussione aperta	No risultati quantitativi
	Largo spazio interpretativo

Le osservazioni costituiscono un'altra importante componente dell'indagine di mercato qualitativa. Esistono diversi tipi di osservazioni, ad esempio, il rilevamento visivo, l'osservazione del cliente, del comportamento durante l'acquisto, delle cronologie di pagine web e di applicazioni di consumo, il maneggiamento dei prodotti, l'utilizzo dei media, le abitudini di lavoro, che vengono documentate principalmente tramite protocolli.

5.2 – Pianificazione del business

5.2.1 Modelli di business in agricoltura urbana

L'agricoltura urbana offre benefici sociali ed ambientali alla società, ma essa possiede anche una dimensione economica: progetti ed aziende urbane ben avviate sono "vincitori nascosti" delle strategie dello sviluppo verde delle città. Due interviste, condotte dalla COST-Action "Urban Agriculture Europe" e dal progetto Erasmus+ "Urban Green Education for Enterprising Agricultural Innovation", hanno identificato tra una grande varietà di casi studio di successo sei strategie di azione che nella pratica si verificano per lo più in combinazione. Applicate con successo, queste strategie rendono le imprese e i progetti economicamente autosufficienti in presenza di condizioni sotto le quali "l'agribusiness tal quale" non avrebbe alcuna opportunità. I modelli di business dell'agricoltura urbana sono spesso abbastanza innovativi, e sia le imprese sia i progetti servono da "laboratori viventi" per l'agricoltura futura. Questo fatto dovrebbe servire come forte argomentazione per il supporto politico da parte dell'amministrazione locale, regionale ed europea.

La strategia della riduzione dei costi è tipicamente adottata da aziende agricole e orticole di dimensione media o grande, in cui si cerca di abbassare i costi unitari ampliando la produzione, il più delle volte utilizzando tecnologie attuali. Ma anche per le piccole e medie aziende urbane e per i progetti esistono delle maniere per applicare tale strategia, ad esempio attraverso una specializzazione in colture orticole ad alto valore, esplorando sinergie con altre industrie come il riutilizzo del surplus energetico o degli scarti organici dalle stesse, diminuendo i costi di raccolta attraverso degli schemi di auto-raccolta o per mezzo del supporto del lavoro volontario.

La strategia di differenziazione viene frequentemente applicata nelle aree urbane e mira a creare distinzioni dalla coltivazione, trasformazione e commercializzazione tradizionale. Essa aiuta a sopravvivere in mercati molto competitivi con costi di produzione bassi, adatta per le piccole aziende e quelle a tempo determinato che non hanno possibilità di ingrandire la propria area produttiva. Il suo successo di base è dovuto a una relazione produttore - consumatore personale, trasparente e basata sulla fiducia. La differenziazione è spesso connessa alla vendita diretta e alla trasformazione non industriale: freschezza, sapore, località, tradizione e personalità possono essere caratteristiche di vendita convincenti per i consumatori.

L'aggiunta di attività economiche dall'esterno rispetto all'attività agricola, come promosso nella strategia della diversificazione rappresenta un'altra risposta all'aumentata pressione urbana sulla terra. Questa strategia è spesso utilizzata dalle aziende peri-urbane di media dimensione, che svolgono in parallelo attività in alcuni o anche in numerosi settori del business, includendo servizi vicini alla produzione agricola, come l'agriturismo, scuderie, attività ricreative, il care farming, l'educazione ecologica e l'addestramento, il riciclo degli scarti ecologici o misure di paesaggismo. La diversificazione richiede un'ottima gestione, che deve creare sinergie tra le varie attività e "usare sapientemente" gli assetti fissi dell'azienda per ridurre i propri costi. Un secondo tipo di diversificazione viene realizzato dalle istituzioni con attività chiave esterne alla coltivazione: esse concorrono alla strategia di diversificazione all'interno delle attività agricole od orticole. Tali attività si relazionano ai benefici sociali, spesso focalizzandosi sul coinvolgimento di persone disabili o socialmente svantaggiate.

In opposizione ai modelli di business orientati esclusivamente al profitto e come espressione di una nuova società civile, stanno emergendo in misura crescente iniziative basate sulla strategia dell'economia condivisa. La produzione è organizzata collettivamente e condivisa – ma anche le risorse necessarie sono mobilitate e gestite congiuntamente, includendo le terre, la forza lavoro, il credito, gli strumenti, le macchine, la rete di contatti e le conoscenze. Le iniziative comunitarie, i lavoratori delle cooperative, i progetti di crowd-funding e crowd-labor stanno seguendo questa strategia. Esistono promettenti combinazioni con altri modelli di business: esempi sono le imprese sociali focalizzate sulla creazione del lavoro e del reddito, le Community Supported Agriculture (in cui le persone condividono una parte del raccolto o anche dell'azienda in quanto

tale) e molte altre. Le iniziative di economia condivisa in agricoltura urbana sono rappresentate dai laboratori sociali, che in realtà aspirano ad essere più di un nuovo modo di produzione e di distribuzione del cibo: partendo dalla nuova consapevolezza sull'alimentazione, sul cibo e sui sistemi alimentari, alcuni di questi si stanno battendo per una nuova sovranità del cibo a favore dei cittadini e per costituire una nuova società civile.

La strategia esperienziale si basa sull'idea che si aggiunge più valore attraverso l'offerta di esperienze memorabili piuttosto che dall'offerta di beni basilari o servizi: ciò significa vendere una storia piuttosto che un prodotto fisico. Ciò richiede elevate capacità relazionali con i clienti e di vendita, ma può basarsi su intrecci di produzione relativamente piccoli. Le aziende urbane sono in grado di fornire esperienze uniche, nello specifico, per via della cortissima distanza tra loro e i consumatori – e possono creare un'interazione diretta e molto coinvolgente in città tra fenomeni opposti come la natura e la cultura, spazi verdi da un lato ed edifici grigi ed infrastrutture dall'altro. Attività urbanistiche e di formazione o attività ricreative (ad esempio esperienze gastronomiche) sono gli importanti elementi all'interno di questa strategia che sono congiunti alla produzione del cibo.

La strategia di sperimentazione si concentra su iniziative che integrano esplicitamente i processi di innovazione tecnologica indirizzati ai bisogni della società, ad esempio, la mitigazione del cambiamento climatico, la prevenzione dell'inquinamento ambientale e l'aumento dell'efficienza delle risorse. Spesso essi sono adatti specialmente a rispondere alle impostazioni ambientali urbane, utilizzando edifici abbandonati, spazi e sinergie con altre strutture. Le innovazioni oscillano dalla produzione (ad es. sistemi di acquaponica o illuminazione artificiale per coltivazione indoor) alla trasformazione (ad es. il riciclo degli scarti dei prodotti urbani) fino a funzioni esterne (ad es. la rivitalizzazione di spazi vacanti). Un'importante caratteristica è che le nuove tecnologie, che sono tuttora in sviluppo, costituiscono il nucleo delle proposizioni di valore. La produzione agricola gioca spesso un ruolo secondario, e le tecnologie d'avanguardia vengono utilizzate come elementi centrali del proprio marketing.

All'interno di tutte le strategie, l'agricoltura urbana deve adattarsi agli ambienti urbani sfruttando le opportunità esistenti, affrontando gli ostacoli della città, e, ove possibile, trasformando la localizzazione urbana in un assetto di mercato. Le attività che ignorano le richieste e le realtà cittadine, trovano difficoltà a mantenersi economicamente indipendenti, fallendo o non sviluppandosi oltre la fase di avvio. Per scegliere il corretto modello di business, gli imprenditori e i soci del progetto dovrebbero prima di tutto definire la propria posizione iniziale: le loro risorse, i loro obiettivi, i loro punti forti, i punti deboli, le opportunità e i rischi. I modelli di business, che hanno successo nella pratica, riflettono per lo più combinazioni delle strategie descritte sopra.

Le sei strategie in breve:

- Se coltivi frumento su larga scala per abbassare i costi delle operazioni:
Questo è un esempio di **strategia della riduzione dei costi**.
- Se coltivi una varietà specifica di frumento, la macini e ne vendi il pane ricavato da questa:
Questo è un esempio di **strategia di differenziazione**.
- Se coltivi frumento e proponi torte ottenute da questo in un bar all'interno dell'azienda:
Questo è un esempio di **strategia di diversificazione**.
- Se coltivi frumento unitamente con i collaboratori e condividi il raccolto:
Questo è un esempio di **strategia di economia condivisa**.
- Se coltivi frumento, e organizzi un evento per i clienti per macinarlo e fargli preparare il proprio pane:
Questo è un esempio di **strategia esperienziale**.
- Se coltivi frumento sulle terrazze dei tetti o della casa:
Questo è un esempio di **strategia della sperimentazione**.



Esercizio 5.2.

Guarda i seguenti video su iniziative di agricoltura urbana [Uit Je Eigen Stad](#), [Rotterzwam](#) e [Arvaia](#) e descrivi il loro modello di impresa.

Bibliografia

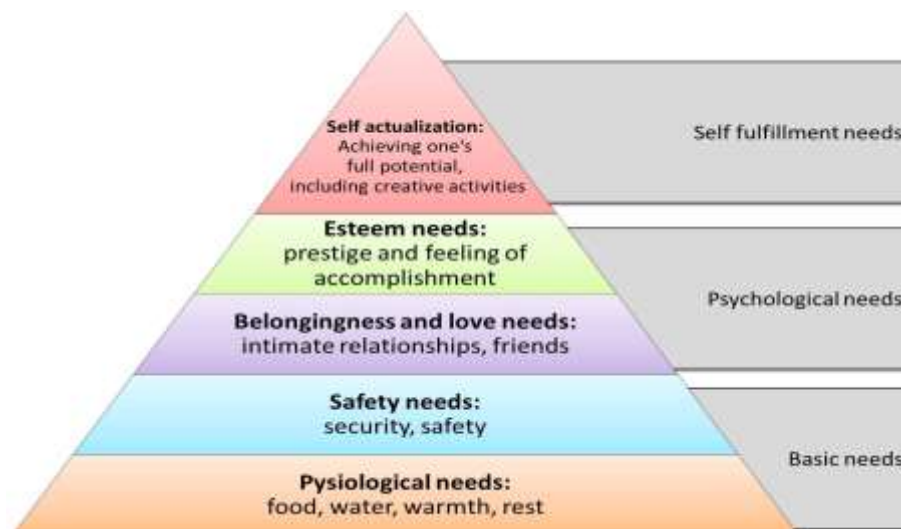
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*; The Free Press: New York, NY, USA.
- van der Schans, J.W., Lorleberg, W., Pölling, B. (2015). Urban Agriculture – it is a business! Business models in Urban Agriculture. Proceedings of 2nd International Conference on Agriculture in an Urbanizing Society, 14 - 17 September 2015 Rome, Italy.
- Pölling, B., Lorleberg, W., Orsini, F., Magrefi, F., Hoekstra, F., Renting, H., Accorsi, M. (2015). Business models in Urban Agriculture - answering cost pressures and societal needs. Proceedings of 2nd International Conference on Agriculture in an Urbanizing Society, 14 - 17 September 2015 Rome, Italy.
- van der Schans, J.W., 2010. Urban Agriculture in the Netherlands. *Urban Agriculture magazine* 24, 40-42.
<http://www.ruaf.org/sites/default/files/UA%20Magazine%2024%20sept2010web%2040-42.pdf> (May 19th, 2015)
- van der Schans, J.W., 2015. Business models urban agriculture. https://www.wageningenur.nl/upload_mm/f/3/6/fb858e59-2190-46d9-8fe7-f293efd8c0a8_MFL_Business%20models%20urban%20agriculture.%20Juni%202015%20Small.pdf (accessed on 1.1.2016).

5.2.2 I modelli di gestione strategica Business Model Canvas e Value Proposition Canvas

Introduzione

E' considerato un fenomeno per tutti gli economisti: in teoria la maggior parte dei mercati nei paesi industriali con alti standards di vita dovrebbero essere saturi, ma esistono ancora opzioni per lanciare prodotti nuovi e servizi e per raggiungere una crescita economica. Ciò è anche vero nei mercati alimentari, che possono essere considerati saturi in generale negli stati dell'UE. Comunque sia, un nuovo operatore del mercato entrando in un mercato saturo porterà sempre a un certo livello di competitori in uscita – e questo è possibile soltanto per mezzo di una convincente proposta di valore connessa a una forte proposta unica di vendita (PUV). La proposta di valore è la motivazione per cui un cliente dovrebbe comprare un prodotto o un servizio invece dei beni alternativi messi a disposizione dai rivali. Può anche essere chiamata come la ragione per differenziarsi dalle offerte concorrenziali. Perciò, la proposta di valore e la PUV sono direttamente collegate. Prima di andare nel dettaglio, dovremmo capire quali tipi di bisogni dei clienti esistono in generale. Seguendo la famosa gerarchia dei bisogni di Abraham Maslows (McLeod 2016 dopo Maslow 1943), le esigenze umane seguono una graduatoria iniziale partendo dai bisogni basilari, arrivando a quelli emozionali e terminando con quelli di auto-realizzazione (vedi immagine).

La gerarchia dei bisogni è rappresentata da un piramide a cinque livelli e include:



Gerarchia dei bisogni dell'uomo. Fonte: McLeod 2016 dopo Maslow 1943.

Per i mercati e per le domande, questo modello possiede molte implicazioni interessanti: una volta che i bisogni di un certo livello sono stati esauditi, i bisogni del prossimo livello(i) più alto diventano rilevanti – ma le persone potrebbero anche essere alla ricerca di una “migliore” copertura delle proprie esigenze all'interno di un solo livello, all'interno del quale i propri bisogni vengono già soddisfatti in qualche misura. Perciò, una volta che un certo bisogno è stato esaudito, ne spuntano di nuovi in una direzione verticale e orizzontale – e si può arrivare ad immaginare un’“infinità di bisogni” (che è vettore di una continua crescita economica e che offre sempre nuove opportunità di affari).

Per formulare un'idea di business e un relativo modello, è piuttosto importante analizzare prima i bisogni potenziali dei propri potenziali clienti – sono alla ricerca di bisogni basilari, di bisogni legati alla sicurezza, di bisogni emozionali o di autorealizzazione? O i loro bisogni sono una combinazione di tutte queste tematiche, e quale tipo di livello di bisogno ha quale rilevanza? Una volta che si possiede un'idea di business, si cerca di analizzare come essa si adatti alle esigenze dei clienti – o si interrogano prima per sapere quali siano, e in seguito si sviluppa la propria idea di business attorno ad essi.

Infine, anche la strategia di business e il relativo modello dipendono dalla gerarchia dei bisogni e dalla domanda, *quale tipo di bisogni si vuole coprire con la propria offerta*: l'“efficienza dei costi” potrebbe essere una buona strategia per un modello di affari rivolto ai bisogni basilari, la “differenziazione”, la “diversificazione” e la “condivisa” potrebbero essere meglio orientati a quelli emozionali mentre l'“esperienziale” potrebbe meglio adattarsi a quelli di autorealizzazione.

Per trovare un'eccitante ed innovativa idea di business, non esistono specifiche “ricette” – soltanto il brainstorming, discutere con i propri amici, vedere quali idee emergono e si susseguono ad altre - e bisogna soffermarsi sulle idee che ci fanno “divertire” e che sono adatte ai propri sogni, desideri, capacità e alla “propria persona”.

Una volta che si possiede un prodotto o un'idea di business, bisognerebbe rifletterci sopra, discuterla, testarla – e bisognerebbe delinearne la specifica proposta di valore (così come la sua PUV) –; questo sarà il nucleo del proprio modello di affari e la base della propria strategia di vendita.

In ogni caso, una grande quantità di nuovi prodotti introdotti e di servizi non costituiscono per forza un successo – spesso perché la loro offerta non ha incontrato la domanda, o ci fa dire che le imprese hanno sviluppato o prodotto cose che i clienti non vogliono. Il tasso di fallimento dei nuovi prodotti in generale e nel mercato alimentare è molto elevato.

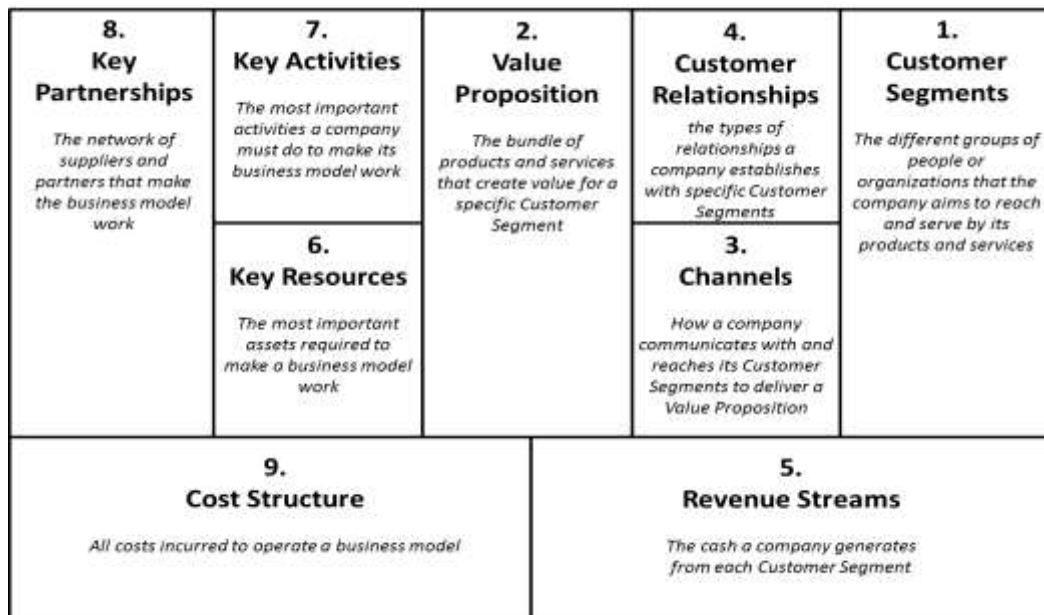
Modelli di business

In letteratura, i concetti di modello di business vengono riportati per definire e analizzare la crescita degli affari a metà degli anni '90 (Henriksen et al., 2012). Sono in uso molte differenti definizioni e interpretazioni dei modelli di business; tuttavia è nota una comune comprensione di tali modelli. “E' perciò ampiamente accettato che il concetto di modello di business sta emergendo come una nuova unità nell'analisi, che i modelli di business sottolineano su un livello di sistema un approccio olistico per spiegare come le imprese fanno business, che le attività di organizzazione giocano un ruolo importante nelle varie concettualizzazioni dei modelli d'affari, e che questi modelli cercano di spiegare come il valore venga creato e acquisito” (Henriksen et al., 2012). L'identificazione del “chi”, “cosa” e “come” è essenziale per i modelli di business. Essi sono utili a fornire una visione generale delle creazioni e delle acquisizioni del valore, delle relazioni, dei fattori di successo e dei confronti con altre compagnie rivali.

Business Model Canvas

Osterwalder, Pigneur e più di altri 470 professionisti provenienti da 45 Paesi hanno scritto la “Generazione del Modello di Business” includendo il Business Model Canvas (Osterwalder and Pigneur, 2010). Essi asseriscono che “un modello di business descrive il fondamento logico di come un'organizzazione crea, distribuisce, e acquisisce valore” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Il Business Model Canvas viene definito semplice e comprensibile, ma non esemplificativo delle attività imprenditoriali. E' un format di gestione strategica per documentare la realtà ed anche per sviluppare e visualizzare nuovi modelli. Le quattro componenti principali di questo modello sono i clienti, l'offerta, le infrastrutture e la sostenibilità finanziaria. Queste quattro componenti principali costituiscono lo scheletro di nove blocchi portanti, che definiscono il Business Model Canvas come un progetto (Osterwalder and Pigneur, 2010). Esso è uno strumento che fornisce delle utili panoramiche delle imprese per enfatizzarne i fattori chiave di successo, per individuare le barriere, confrontare i rivali e per generare idee di business e innovazioni. “Nonostante abbia una struttura semplice, esso forma un complesso sistema di interdipendenze tra i diversi elementi” (Henriksen, et al., 2012).

I nove blocchi portanti dovrebbero essere analizzati nell'ordine definito nella seguente figura:



Le brevi descrizioni dei nove blocchi basati sul lavoro di Osterwalder e Pigneur (2010) possono servire da supporto nell'utilizzo di questo strumento.

I segmenti della clientela

I clienti sono "il cuore di ogni modello di business" (Osterwalder and Pigneur, 2010) e perciò questo blocco portante è il primo su cui porre attenzione. Le imprese puntano ad acquisire diversi gruppi di persone o di organizzazioni (Osterwalder and Pigneur, 2010). Il raggruppamento di questi gruppi in segmenti con bisogni mutuali, comportamenti o altre caratteristiche è di prima importanza per i rimanenti otto blocchi. Gli autori definiscono differenti tipi principali di segmenti della clientela:

- Il mercato di massa
 - Assenza di una distinzione tra i diversi segmenti
 - Un unico ampio gruppo di clienti con bisogni e problemi paragonabili
- Il mercato di nicchia
 - Specifici, specializzati segmenti di clientela
- Il mercato segmentato
 - Distinzioni tra i segmenti della clientela con una leggera differenza nei bisogni e nei problemi
- Il mercato diversificato
 - Segmenti della clientela non relazionati con bisogni e problemi molto differenti
- Le piattaforme / i mercati multilaterali
 - Segmenti della clientela interdipendenti

Le proposte di valore

Le proposte di valore sono "l'insieme dei prodotti e dei servizi che creano valore per uno specifico segmento della clientela" (Osterwalder and Pigneur, 2010). Questi pacchetti raggruppati di prodotti e servizi mirano a soddisfare i requisiti di specifici segmenti della clientela. I valori possono essere tanto quantitativi come qualitativi (Osterwalder and Pigneur, 2010). Alcune proposte di valore offerte spesso sono la novità, la prestazione, la costumizzazione, il design, il brand, il prezzo, la riduzione dei costi, la riduzione del rischio, l'accessibilità e la convenienza. I canali di relazione con il cliente concatenano i segmenti della clientela con le proposte di valore.

I canali di comunicazione

L'interfaccia di una compagnia con i propri clienti sono la comunicazione, la distribuzione e i canali di vendita (Osterwalder and Pigneur, 2010). I canali descrivono come un'impresa comunichi e raggiunga i propri

segmenti della clientela allo scopo di erogare proposte di valore. Un adeguato mix di canali è cruciale per soddisfare i clienti. Le imprese possono usare i canali direttamente (propri negozi, venditori, vendite on-line) e / o indirettamente (negozi partner, grossista). Le fasi del canale di comunicazione consistono in cinque step, che sono la consapevolezza, la valutazione, l'acquisto, la consegna, e il dopo vendita.

Le relazioni con la clientela

Le relazioni con i clienti sono delle categorie di contatti che collegano un'impresa con degli specifici segmenti della clientela. Essi "possono variare dal contatto personale all'automatizzato" (Osterwalder and Pigneur, 2010). I principali punti vitali nelle relazioni con i clienti sono l'acquisizione e il mantenimento dei clienti e l'incentivo alle vendite. Importanti relazioni con la clientela sono l'assistenza personale, il self-service, i servizi automatizzati, le istituzioni comuni e la creazione condivisa.

I flussi degli utili

I soldi che una compagnia riceve per i prodotti venduti e / o per i servizi dalla clientela si configurano come flussi di ricavo (Osterwalder and Pigneur, 2010). Esiste un insieme di modi per generare denaro incluso i due principali meccanismi degli approcci fissi e dinamici: le vendite dei beni, i diritti d'uso, i contributi associativi, i canoni di affitto, le commissioni di credito, di leasing, le spese di intermediazione e di pubblicità.

Le risorse chiave

Le risorse chiave sono gli assetti principali che sono necessari per mettere in moto un piano di business (Osterwalder and Pigneur, 2010). "Queste risorse permettono ad un'impresa di creare e offrire una proposta di valore, di raggiungere i mercati, di mantenere le relazioni con i segmenti della clientela, e di guadagnare utili" (Osterwalder and Pigneur, 2010). Le risorse chiave, che possono essere divise in fisiche, finanziarie, intellettuali e umane, sono altro rispetto al possesso stesso o quello affittato / acquistato dai soci.

Le attività chiave

Come le risorse chiave, le attività chiave sono richieste per la creazione e l'offerta di una proposta di valore (Osterwalder and Pigneur, 2010). Le attività chiave costituiscono le importanti azioni che un'impresa deve eseguire per far correre uno specifico modello di business. Le tre principali attività chiave sono la produzione, il problem solving e le piattaforme / la rete dei contatti.

Il partenariato chiave

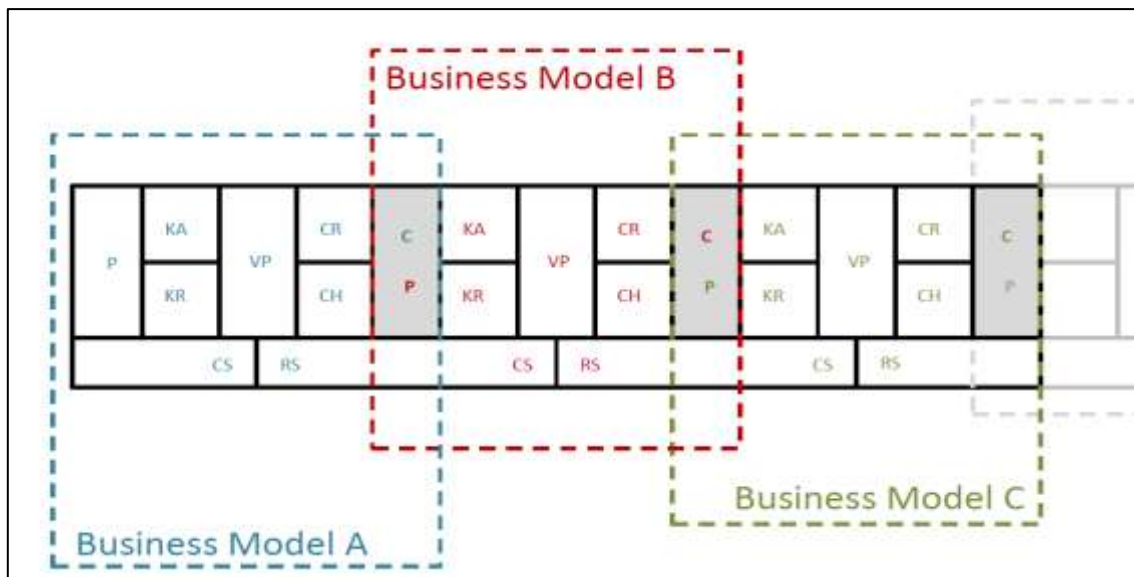
La rete di contatti dei fornitori e dei collaboratori richiesta per un modello di business attivo è costituita dal partenariato chiave (Osterwalder and Pigneur, 2010): le imprese si allineano con i partners per l'ottimizzazione del piano di business, per la riduzione del rischio o l'acquisizione di risorse. Il partenariato chiave può essere diviso in quattro tipi di collaborazioni: alleanze strategiche fra non-competitori, "coopetizione" (cooperazione + competizione) come collaborazioni strategiche di competitori, joint ventures per sviluppare un nuovo business e nuove relazioni acquirente-fornitore. Le collaborazioni si basano principalmente su tre tipi di motivi: l'ottimizzazione dell'economia di scala, la riduzione del rischio e dell'incertezza e il conseguimento di particolari risorse ed attività.

La struttura dei costi

Il blocco portante della struttura dei costi riassume i più importanti costi che occorrono in un modello di business (Osterwalder and Pigneur, 2010). Il denaro è richiesto quando si crea e si distribuisce valore, mantenendo i contatti e generando ricavi. La struttura dei costi può variare da quella orientata ai costi a quella orientata al valore. I primi si concentrano sulla minimizzazione del costo (prezzo basso della proposta di valore, massima automazione, ecc.), mentre i secondi mettono in risalto le proposte di valore eccellenti e i servizi personalizzati. I costi fissi, i costi variabili le economie di scala e quelle di scopo rappresentano le strutture dei costi dominanti.

Nei processi in cui esistono diversi finanziatori e lunghe catene di commercializzazione, "è probabile che l'analisi di un singolo modello di business non sia sufficiente per rappresentare i collaboratori del mercato

localizzati in alto o in basso lungo la catena” (Lundy, 2012). Per tenere in considerazione l’influenza del fornitore e le attività dei clienti è possibile collegare i modelli di business (vedi figura) o creare modelli di business ad ampio sistema, il che è ragionevole soltanto nel caso in cui esista coesione e collaborazione tra gli attori della catena di valore (Lundy, 2012).



Fonte: Lundy, 2012

Il Business Model Canvas negli ultimi anni è stato sempre più utilizzato per i casi studio legati all’agricoltura. Alcuni degli esempi accessibili online sono riportati qui.

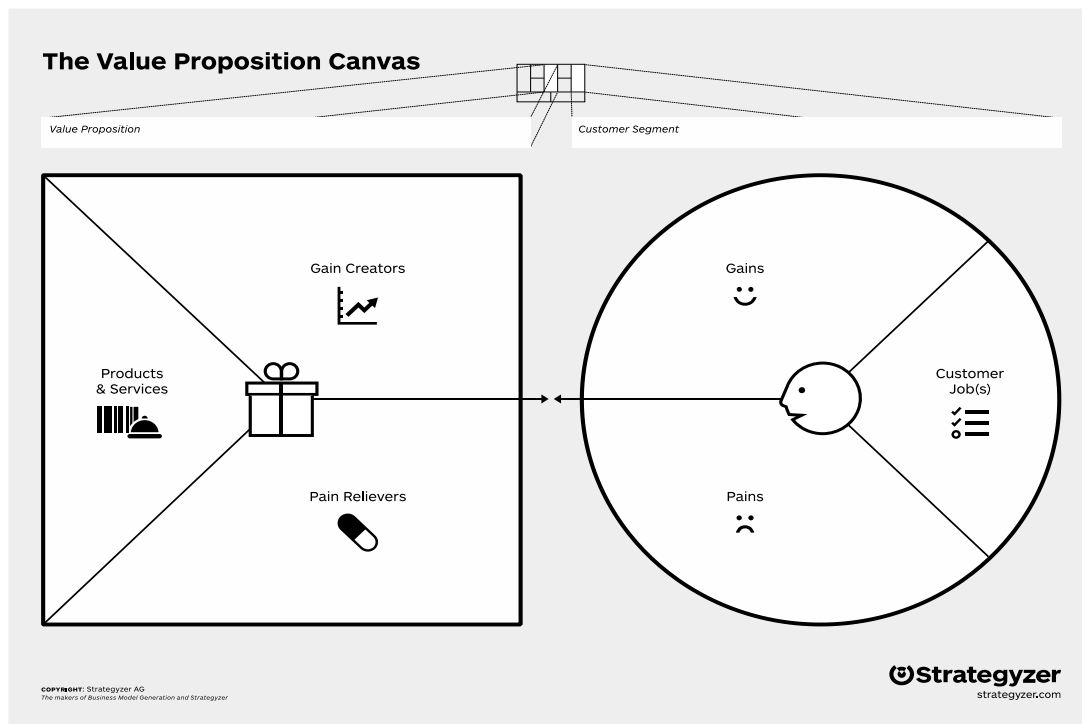
Value Proposition Canvas (VPC)

Per raggiungere il cosiddetto prodotto adatto al mercato, bisogna iniziare ad analizzare con molta attenzione i propri segmenti di clientela facendo riferimento alla propria idea del prodotto, e in seguito progettare le caratteristiche che più corrispondono a quelle che sono le esigenze della clientela. Gli autori del Business Model Canvas, Osterwalder e Yves Pigneur, hanno proposto insieme ad Alan Smith (Osterwalder et al., 2014) un nuovo strumento pratico “per aiutare le persone che si occupano di business a concettualizzare, ragionare, discutere, testare le proposte di valore della propria impresa in relazione ai bisogni dei loro clienti”. Questo metodo, ampiamente accettato dai pianificatori di marketing in giro per il mondo, può essere inteso come un’integrazione dettagliata al Business Model Canvas e verrà spiegato in breve (per maggiori approfondimenti è raccomandata la lezione riportata nelle pubblicazioni originali; vedi “bibliografia” alla fine). E’ inoltre conveniente accompagnare le giovani imprese che seguono una “strategia di start-up di appoggio” attraverso l’esercitazione con prodotti pilota molto basici (i cosiddetti prodotti da minimo reddito PMR) mentre si è alla ricerca del prodotto adatto al mercato.

L’obiettivo di questo modello è offrire supporto in maniera sistematica per la realizzazione della proposta di valore nella forma in cui esso incontri le richieste della clientela, aiuti a risolvere i suoi problemi e completi i suoi “lavori-da-fare” (vedi in seguito). Questo viene chiamato prodotto adatto al mercato o prodotto adatto alle soluzioni. È diviso in due parti – un lato destro per i segmenti della clientela e uno sinistro per le proposte di valore (vedi immagine). Entrambi i lati devono essere ben regolati l’uno con l’altro per un business di successo.

Per un uso pratico, è possibile stampare e scrivere direttamente sul foglio o – se lo si sta utilizzando per un lavoro di gruppo - si può impostare come un poster, appenderlo a una parete e utilizzarlo come una lavagna da riempire per discutere dei problemi.

Le spiegazioni seguenti sono rintracciabili nel blog di Alexander Osterwalder “Business Model Alchemist” attualmente consultabile su www.strategyzer.com (Osterwalder, 2014). In ogni caso, queste linee guida sono rivolte alle imprese start-up di ogni categoria e settore, e in molti dei casi, solo una parte delle domande guida concorderà con il quadro generale della propria idea di business. Per fornire informazioni complete, tutte le domande guida per ogni problema vengono presentate nei riquadri.



Fonte: Strategyzer, 2016

I lavori del cliente

I lavori del cliente sono attività che i clienti vogliono che siano condotte, problemi che vogliono che siano risolti o bisogni che vogliono che siano soddisfatti. Per esempio, un cliente non vuole un'aspirapolvere (questo potrebbe essere un prodotto che non piace), ma una casa pulita. L'esigenza è una casa pulita, il lavoro che deve essere fatto è pulirla (affinchè il prodotto sia registrato positivamente). Vuole “mangiare” e / o “divertirsi” come lavori che devono essere fatti, il “pomodoro” come prodotto e “il buon sapore” come beneficio.

I dolori del cliente

Questi sono “emozioni negative, costi indesiderati, situazioni e rischi” che il proprio cliente può sperimentare o aver sperimentato, durante o dopo aver conseguito un lavoro portato a termine. Si raccomanda di classificare ognuno dei rammarichi incontrati e di indicare quanto spesso insorgono.

I guadagni del cliente

Questi sono i benefici attesi o sperati da un cliente, e quelli che lo potrebbero stupire. I guadagni possono essere dei vantaggi nell'utilità funzionale, benefici sociali, emozioni positive e contenimento dei costi. Di nuovo, i guadagni andranno classificati seguendo la rilevanza posta dai propri clienti, e si tenga nota di quanto spesso questi benefici si presentano.

Prodotti e servizi

Sulla base del profilo elaborato dei propri clienti si può passare alla definizione delle proposte di valore. Si inizia facendo una lista di tutti i prodotti e i servizi che rappresentino la propria proposta di valore / offerta.

Dopo di che, si stabilisce una classifica dei propri prodotti e servizi secondo l'importanza assegnata dai propri clienti.

Gli antidolorifici

Il prossimo passo è descrivere come i propri prodotti offerti e i servizi creino un valore per i clienti nella misura in cui essi riducono (o annullano) le pene del cliente (emozioni negative, costi e situazioni indesiderati, rischi collegati ai lavori dei clienti). Nuovamente, bisogna classificare i dolori a seconda della loro importanza per i clienti, che possono essere diminuiti o annullati dai propri prodotti e servizi. Si indichi anche quanto spesso ogni dolore salta fuori.

I creatori di benefici

Alla fine bisogna dimostrare quanto i propri prodotti e servizi riescano a creare dei benefici per i propri clienti. Come fanno a produrre attesi, inaspettati o desiderati benefici in riferimento all'utilità funzionale, ai benefici sociali, alle emozioni positive e al contenimento dei costi? Di nuovo, bisogna stabilire una classifica di quei ricavi, secondo l'importanza assegnata dai propri clienti, che possono essere offerti o incrementati dai propri prodotti e servizi. Si indichi inoltre quanto spesso ogni guadagno si presenta.



Esercizio 5.A.

Pensa in modo approfondito e individualmente a una tua idea di business legata all'agricoltura urbana, un'idea a testa. Tieni a mente i casi studio che hai cercato in precedenza e pure le risorse dell'intero corso. Seguendo la tua idea nei capitoli successivi arriverai a scrivere il tuo business plan!



Gruppo di lavoro (se possibile)

Formate dei gruppi, preferibilmente tra le quattro e le otto persone per gruppo. All'interno del gruppo ogni individuale idea di business riceverà un'attenzione speciale. Questa sessione di lavoro di gruppo mira a migliorare l'idea di business di ciascuno attraverso il suo perfezionamento rispetto alle opinioni e ai consigli dei membri del gruppo.

Per ogni idea di business, prepara e presenta un **elevation pitch**! L'elevation pitch è una presentazione di due minuti massimo per ogni idea che mira a convincere gli altri della tua idea! Quando tutti i membri del gruppo hanno presentato la propria idea di, per favore utilizza il **metodo dei sei cappelli pensanti** di Edward de Bono e ripensa alle idee di business del tuo gruppo.

Prenditi il tempo necessario per porre attenzione ad ogni idea considerando tutte e sei le prospettive per ognuna di esse (vedi sotto). Il metodo dei sei cappelli pensanti mira a far osservare un problema sotto differenti aspetti; qui, vengono riportate le idee di business relative all'agricoltura urbana:

- Bianco: Questo comprende fatti, illustrazioni, informazioni, bisogni e ostacoli. Riduci gli argomenti e le proposte e dai un'occhiata al data base.
- Nero: Questo rappresenta il cappello del giudizio e della precauzione. Il cappello nero viene usato per capire perché una proposizione non combacia con i fatti, l'esperienza disponibile, il sistema in uso o la politica che è stata seguita. Il cappello nero deve sempre essere logico.
- Rosso: Questo comprende intuizioni, sensazioni ed emozioni. Il cappello rosso permette alla persona pensante di formulare un'intuizione senza alcun bisogno di giustificarla. Dà pieno permesso al pensatore di formulare i suoi o le sue sensazioni sulla materia in quel momento.
- Giallo: Questo è quello logico positivo. Affichè un qualcosa funzioni e possa offrire benefici. Può essere utilizzato nell'attesa di un risultato di qualche azione presentata (ma può anche essere utilizzato per trovare qualcosa di valore in ciò che è già avvenuto).
- Verde: Questo è il cappello della creatività, delle alternative, delle proposte, le cose interessanti sono le provocazioni e i cambiamenti.
- Blu: Questa è il cappello che rappresenta l'anteprima o il controllo del procedimento. Non assomiglia all'oggetto stesso ma al 'pensiero' dell'oggetto. In termini tecnici, il blu è connesso alla meta-cognizione.



Esercizio 5.3B.

Dopo aver deciso un'idea di business (esercizio 5.3A) e (possibilmente) i miglioramenti deducibili, affronta l'esercizio:

Completa il Business Model Canvas e il Value Proposition Canvas per la tua idea di business relativa all'agricoltura urbana.



Lavoro di gruppo (se possibile)

Presenta e discuti la tua idea di business con il Business Model Canvas e il Value Proposition Canvas in gruppi stabiliti nuovamente dalle quattro alle otto persone preferibilmente. La discussione mira a convalidare la tua idea e a ricevere valide opinioni aggiuntive per il seguente esercizio (scrivere un business plan). Dopo aver ricevuto i pareri dai membri del tuo gruppo se lo vorrai, sarai in grado di perfezionare le tue individuali idee di business.



Video opzionali raccomandati per approfondimenti sul Business Model Canvas:

<https://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw>

<https://www.youtube.com/watch?v=ks68qw5cBMc>

Bibliografia

- Henriksen, K., Bjerre, M., Almasi, A. M. & Damgaard-Grann, E. (2012). Green Business Model Innovation. Conceptualization report. Nordic Innovation Publication 2012.
http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2012/2012_16%20Green%20Business%20Model%20Innovation_Conceptualization%20report_web.pdf
- Lundy, M. (2012). LINK methodology. A participatory guide to business models that link smallholders to markets. / Mark Lundy, Gertjan Becx, Nancy Zamierowski, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Erika Eliana Mosquera, Fernando Rodriguez. Cali, CO: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). 171p. CIAT Publication No. 380.
http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/LINK_Methodology.pdf
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-96.
- McLeod, S. A. (2016). Maslow's Hierarchy of Needs. Retrieved from www.simplypsychology.org/maslow.html
- Nationale Federatie Stadsgerichte Landbouw (2013). Stadsboeren in Nederland. Professionalisering van de stadsgerichte landbouw. <http://www.vanbergenkolpa.nl/postbus/website/NFSL.pdf>
- Nguyen, T., TRUONG, M., 2013: The Business Plan. Case: Organic Farm in Ho Chi Minh City, Vietnam. Bachelor's Thesis in International Business. Lahti University of Applied Sciences. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64452/Nguyen_Tri.pdf?sequence=2
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. <http://www.businessmodelgeneration.com>
- Osterwalder, A. (2014). Business Model Alchemist - Achieve Product-Market Fit with our brand-new value proposition. Retrieved from www.businessalchemist.com/ www.strategyzer.com (date 10.11.2016).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. Smith, A. (2014). Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Wiley and [strategyzer.com](http://www.strategyzer.com).

5.2.3 Delineazione del progetto di business

Le basi del business plan

Un business plan

- È un “biglietto da visita” della propria impresa
- È un piano / un prospetto di come la propria idea di impresa possa essere trasformata nella pratica
- È il più importante strumento per avviare una nuova attività
- Informa le altre persone e le istituzioni su quali siano i propri obiettivi e le misure da adottare per raggiungerli
- Serve come documento di base nelle negoziazioni con le banche, gli investitori, i servizi di consulenza, i partners dell’impresa
- È spesso la base delle decisioni di questi ultimi per il proprio supporto o affinché cooperino o meno.

Caratteristiche dei business plans

In breve, un piano di business dovrebbe

- Dare informazioni
 - Su quali siano i prodotti e i servizi;
 - Sull’identità dei clienti;
 - Su quali siano i prezzi;
 - Con quale “struttura” lavorare (produzione, marketing, distribuzione);
 - Su quali siano i mercati;
- Comprendere tutti i fattori che stanno influenzando il successo della propria nuova impresa;
- Dovrebbe definire le opportunità e i rischi in modo trasparente, onesto e plausibile;
- Dovrebbe convincere i potenziali partners e investitori che si ha una competenza sufficiente per avviare la propria attività e – nel caso degli investitori – che avranno indietro il proprio denaro includendo interessi e profitto;
- Essere applicabile in modo flessibile, qualora nuove circostanze richiedessero un adattamento.

In ogni caso, non esiste una struttura internazionale ufficiale di business plan, tuttavia i diversi metodi per definire questi piani seguono principalmente gli stessi principi e affrontano gli stessi contenuti. Qui viene presentata la struttura di business plan seguendo le linee guida proposte dal Ministero Federale dell’Economia tedesco, che dovrebbe essere accettato anche dagli operatori degli altri stati europei. Essi hanno strutturato il contenuto del piano di business nella modalità seguente:

1. Sommario
2. Informazioni personali del(i) fondatori(i)
3. Idea di business: prodotto(i) e/o servizio(i)
4. Mercato e concorrenza
5. Marketing
6. Organizzazione e staff
7. Organizzazione legale
8. Pianificazione finanziaria e finanziamento
9. Documenti allegati

Sommario

Questa è la parte più importante, perché gli investitori e i partners leggeranno questa per prima – e potrebbero continuare soltanto qualora il suo contenuto sollevi il loro interesse. Un sommario confuso è molto probabile che impedisca loro di discutere della tua idea. Perciò, un sommario ben scritto deve offrire

tutte le informazioni importanti riguardo alla personale idea di impresa in modo molto breve ma chiaro e preciso così da destare l'interesse del lettore. Evitare di fare lunghe introduzioni generali e di dare informazioni di background – semplicemente si enuncino i “grandi punti” = i propri argomenti, perché la propria start-up avrà successo!

Un sommario dovrebbe contenere informazioni brevi riguardo:

- Il fondatore(i)
- L'idea di business (prodotto(i) e/o servizio(i))
- Una proposta di vendita unica
- Il mercato
- Il marketing
- La distribuzione
- L'organizzazione legale
- I requisiti patrimoniali e il finanziamento
- La data di istituzione dell'impresa

Si scriva dunque il sommario – e lo si testi con i propri amici e la famiglia, per vedere se questi comprendono la vostra idea imprenditoriale e per vedere se il sommario è in grado di convincerli.

Informazioni personali del(i) fondatore(i)

Qui si deve presentare se stessi e i propri partners. Si illustri il motivo per il quale si è diventati imprenditore nella propria attività, si indichino le proprie competenze – le proprie abilità tecnico-amministrative e quelle trasversali (“soft skills”), la propria formazione, qualifica, conoscenze, ed esperienze professionali. Oltre a una conoscenza tecnica, bisognerebbe possedere e provare anche una conoscenza in ambito di business.

Idea di business: prodotto(i) e/o servizio(i)

In questo paragrafo si deve convincere il lettore del proprio(i) prodotto(i) e/o servizio(i) e del perché siano migliori di quelli dei concorrenti. Esistono specifici “valori aggiunti” per i clienti rispetto agli standards dei prodotti che sono sul mercato? Qual è la “proposta unica di vendita” (PUV) della propria offerta = che attributo “fa la differenza” dal punto di vista di un cliente nel momento in cui compra il proprio(i) prodotto(i) o servizio(i) rispetto ai beni offerti da un'altra compagnia. Si descriva come è stato creato il prodotto(i) e il servizio(i) che si vogliono offrire. Si sono impiegate delle specifiche tecnologie di produzione (d'eccellenza)? Andrebbero descritte – ma in una maniera comprensibile per i “non-esperti”. Si allegino foto e illustrazioni significative – dettagli più tecnici possono essere inseriti in un allegato. Infine si prega di rendere noti i propri obiettivi imprenditoriali di breve e lungo termine = gli importanti stadi di avanzamento da raggiungere per la propria impresa negli anni a venire.

Mercato e concorrenza

Questo paragrafo si occupa di quattro problemi: il proprio mercato, i propri clienti, i propri concorrenti e l'ubicazione della propria impresa.

Il proprio mercato: si monitorino e si presentino i dati e le informazioni relative all'andamento di un mercato specifico nel quale si opera – come sono i prezzi stabiliti ai consumatori, le vendite e i profitti delle esistenti imprese operanti? E' possibile “ricavare guadagni” in questo mercato? Dati statistici e aziendali possono essere utilizzati in seguito come postulati per il proprio piano di business – all'interno della parte finanziaria nel punto 9.

I propri clienti: quali sono i bisogni specifici e il potere di acquisto dei propri potenziali clienti? Si descrivano quali potrebbero essere dal loro punto di vista i valori aggiunti dei prodotti e servizi offerti. Rappresentano dei segmenti della clientela specifici – gruppi con particolari caratteristiche socio-economiche (status familiare, età, sesso, potere d'acquisto, tendenze di acquisto, preferenze culturali) a cui ci si vuole indirizzare

in modo particolare? Si interpellino i propri potenziali clienti – se possibile, si realizzi un (breve) questionario e si presentino le risposte.

I propri concorrenti: se si sta entrando in un mercato esistente e profittevole, è molto probabile che vi siano già altre imprese competitive. Qual è la loro offerta specifica, quali prezzi assegnano, quale potrebbe essere l'ammontare delle loro vendite annuali, e quanto ampio è il loro mercato? Quali sono le loro PUV, i loro punti di forza e di debolezza rispetto alla nuova offerta che si vuole proporre?

L'ubicazione: in principio, per qualsiasi impresa una buona ubicazione è quella in cui il maggior numero di potenziali clienti vivono o lavorano nei pressi o vi passano vicino regolarmente. Alcuni concorrenti o imprese che possiedono offerte complementari aumentano per esempio l'attrattiva del posto. Si motivi la scelta della propria localizzazione. Ci si metta in contatto con le istituzioni pubbliche e i gestori dei servizi pubblici e si controllino tutti i costi e le condizioni legali che sono connesse alla propria collocazione. Si verranno a trattare più o meno gli stessi problemi con le "localizzazioni virtuali" come in internet, qualora la propria impresa volesse avere una semplice o supplementare presenza online.

Marketing

Si noti che prima di tutto il marketing è più del fare pubblicità! Quando ci si riferisce ad esso ci sono quattro domande centrali:

- Qual è il valore aggiunto del proprio prodotto(i) e/o servizio(i) per i clienti? (Questo è direttamente collegato con le proposte uniche di vendita PUV)
- Come il proprio prodotto(i) e/o servizio(i) raggiungeranno i clienti? (Politica di distribuzione)
- Come verranno informati i clienti della propria offerta? (Politica di comunicazione)

L'offerta: come si crea la propria offerta è già stato descritto nel capitolo 3 – qui si dovrà mostrare "come si conduce il proprio prodotto(i) e/o servizio(i) ai clienti o al mercato". Si inizia con le PUV e il valore aggiunto per i clienti, ma ci sono alcune domande nel dettaglio. Esistono ulteriori attività di sviluppo specifiche necessarie per rendere i propri prodotti "pronti per il commercio"? Sono state pianificate o sono già stati realizzati test del prodotto e simulazioni di vendita? Si possiede una politica di qualità che fornisca le misure per assicurare la qualità del prodotto/servizio? Si sta conseguendo una certificazione di qualità da parte di un'istituzione pubblica o indipendente?

I prezzi: si mostri il calcolo del prezzo e si giustifichino i prezzi minimi per ogni prodotto / servizio sulla base dei propri costi. La propria idea di prezzo non dovrebbe soltanto coprire i costi ma dovrebbe essere anche competitiva nel mercato (quali prezzi sono stati assegnati dai concorrenti? Si motivi perché si vuole stabilire prezzi più alti o più bassi rispetto a quelli degli altri). La politica del prezzo è direttamente collegata con l'intera propria idea di business! Ma attenzione: questa parte può essere realizzata correttamente solo dopo aver stabilito la parte finanziaria; specialmente dopo aver realizzato un calcolo completo dei costi che comprenda costi diretti ed operativi per prodotto / servizio.

La distribuzione: come i propri prodotti arrivano fisicamente ai consumatori, come possono i clienti conoscere l'ubicazione dei servizi offerti? Si sta vendendo direttamente, o tramite intermediari? Si stanno utilizzando negozi online? Si descriva e si motivi il proprio "piano di distribuzione". Se si è alla ricerca di collaboratori per la distribuzione, si controllino e si elenchino le loro competenze e i loro costi di distribuzione – spesso questi costi richiedono una significativa ripartizione dei prezzi del consumatore.

La pubblicità: con quali misure e attraverso quali canali si informeranno i potenziali clienti riguardo la propria offerta? Si descriva e si giustifichi la ragione per cui si sta utilizzando una misura specifica per un particolare gruppo target / segmento di clientela. Si faccia una stima del budget per la comunicazione. Idee preliminari o esempi di attività di mailing, annunci o spot pubblicitari sono benvenuti.

Organizzazione e staff

Non si può fare tutto il lavoro da soli – chi sta facendo cosa all'interno della propria impresa, si sta pianificando di avere impiegati e / o collaboratori? Quali potrebbero essere i loro compiti individuali? Si sta programmando di appaltare alcuni incarichi? Si fornisca un piano organizzativo della propria impresa. Si realizzi una piccola tabella di pianificazione mostrando i bisogni di intervento lungo il primo, il secondo e terzo anno.

Che tipo di contratti di lavoro si proporranno? Quali potrebbero essere i costi totali del lavoro? Si tenga a mente di calcolare una maggiorazione nelle retribuzioni orarie relative alle assicurazioni sociali, alle ferie e alle assenze per malattia.

Organizzazione legale

Che tipo di organizzazione legale assumerà la propria impresa? Potrebbe dipendere dalla modalità con cui vengono inclusi i potenziali collaboratori e così anche dalle prescrizioni burocratiche per la fondazione. E' anche possibile (e spesso viene fatto) cambiare l'organizzazione legale dopo l'avvio.

Opportunità e rischi

Nessuno può prevedere il futuro, ma è utile pensare ai possibili cambiamenti di quei fattori che influenzano positivamente o negativamente il successo della propria impresa. Si pensi a quali siano questi fattori, li si analizzi e si descriva come i loro mutamenti possano condizionare la propria attività e come si possa reagire. Questo metodo è chiamato "elaborazione dello scenario" (= un'immagine fotografica del futuro ma non una previsione). E' consigliato formulare la cosiddetta migliore e peggiore situazione ipotetica: ci si interroghi al riguardo e si descrivano le tre più importanti opportunità e i tre più importanti rischi che potrebbero condizionare positivamente o negativamente la propria impresa. Si provi a fare una stima relativa ad ogni possibilità e rischio di conseguenze pratiche e finanziarie sulla propria attività e si spieghi come verrebbero sfruttate le opportunità e come verrebbero prevenuti o risolti i problemi causati dai rischi. Gli investitori e i soci accettano i rischi – ma vogliono essere a conoscenza delle competenze con le quali si riesca a gestirli.

Pianificazione finanziaria e finanziamento

La parte finanziaria è il cuore di ogni piano d'impresa. A proposito del finanziamento, le domande seguenti sono le più importanti:

- Quali sono le proprie richieste di capitali? (Dati forniti da un piano di investimento, di vendite, di risorse umane, ...)
- Da quali risorse verranno coperte? (Dati forniti da un piano finanziario)
- Quali vendite e quali spese sorgeranno nei primi tre anni? (Dati forniti da un piano di investimento, di vendite, di risorse umane, ...)
- La propria impresa avrà a disposizione una sufficiente liquidità in ogni momento? (Dati ottenuti da un piano delle liquidità)
- Come saranno la previsione del profitto e della perdita propri nei primi tre anni; sarà profittevole nel lungo periodo? (Dati forniti da un calcolo sulla profittabilità).

Il piano dei requisiti patrimoniali

Questo piano illustra quanto denaro è necessario per impostare ed avviare la propria impresa nel primo periodo, o meglio, all'interno dei primi tre anni. I capitali totali richiesti si compongono dei costi d'investimento, inclusi i costi di istituzione dell'impresa (dedotti dalla pianificazione d'investimento) e gli altri costi operativi / costi generici. I costi diretti e operativi, inclusi i costi del lavoro, devono essere pre-finanziati a seconda della posizione temporale in cui ci si trova, nel momento in cui si percepiranno le prime entrate dalle vendite del prodotto(i) e / o del servizio(i). E' consigliato non calcolare questa fase in modo troppo ottimistico. Infine, si dovrà – insieme ai propri partners – lasciare la propria impresa correre durante la fase di start-up – in modo da poter garantire uno stipendio per sé e per i propri collaboratori o da poter coprire le spese private con altri finanziamenti.

Il piano di finanziamento

Questo piano mostra da dove si ottiene il denaro per coprire le proprie esigenze di capitali incluse alcune riserve per i problemi imprevedibili, e quali siano le condizioni di finanziamento (i termini, gli interessi, i tassi di rimborso, i periodi di rimborso esenti da interessi). In generale, bisognerebbe iniziare decidendo quanto denaro personale e quanto dei soci si possano far convergere nel progetto (= capitale privato). Questo in pratica si può realizzare in differenti modi e con diversi strumenti. Un'elevata condivisione del capitale privato in modo da coprire le proprie esigenze finanziarie iniziali aumenterà le opportunità di successo della propria impresa e le probabilità di ottenere prestiti dalle banche o da investitori privati. Generalmente la somma non coperta dal capitale privato deve essere finanziata dalle passività, di solito tramite crediti bancari o da individui privati, o tramite altri strumenti finanziari. Bisognerebbe inoltre verificare se il proprio progetto è eleggibile al supporto pubblico come i prestiti specifici e i sussidi per le start-up e per giovani agricoltori.

Il piano delle liquidità

L'obiettivo del piano delle liquidità è mostrare agli investitori iniziali e ai partners commerciali delle compagnie che forniscono sostegno la potenziale solvibilità della propria impresa in qualsiasi momento, diciamo nei primi tre anni. Un punto critico di tempo può essere la data, in cui i periodi dei prestiti stanno scadendo. Il metodo della previsione di una liquidità consiste semplicemente nella comparazione di tutti i flussi finanziari entranti e uscenti nell'arco di un periodo di tempo definito, normalmente un mese, considerando soltanto costi "reali" e vendite (i costi "virtuali" come l'ammortamento non sono tenuti in conto). Se il bilancio a fine mese è positivo, la propria impresa è solvibile. Se si verifica un'eccedenza relativamente ampia, questa può essere considerata come una riserva di liquidità per coprire costi in aumento o vendite in calo imprevisti.

Il calcolo di previsione / redditività di profitto e perdita

Questo piano riporta principalmente l'andamento delle proprie vendite, dei costi, e del potenziale profitto lungo il successivo periodo (breve, medio, lungo termine). Può essere realizzato con un conto di profitto e di perdita al mese o all'anno, ma la profittabilità può essere dimostrata, in aggiunta, con altri metodi di calcolo come il metodo del valore netto attuale e il metodo del tasso interno di rendimento. Entrambi questi metodi sono più adatti a mostrare il profitto potenziale lungo periodi di tempo più lunghi rappresentanti l'intera durata di un investimento. Può essere raccomandato farne uso e presentarne i risultati. In particolare, i risultati di tutti questi calcoli danno informazioni su:

- L'eventualità che le proprie vendite siano in grado di coprire i costi;
- Quanto tempo sia necessario per ottenere il primo profitto;
- La principale redditività delle proprie operazioni;
- La redditività relativa comparata con alternative opzioni di investimento.

Sulla base di questi dati, si deve pensare se il profitto è abbastanza alto da concordare con le proprie aspettative, da ammortizzare i rischi, da creare riserve finanziarie per affrontare i problemi e lo sviluppo dell'impresa e da coprire i costi della vita (a seconda che sia stato calcolato uno stipendio per se stessi e per i propri partners oppure no).

Documenti allegati

E' raccomandato allegare documenti, come il curriculum vitae (CV), i contratti di partenariato e/o riferimenti di carattere legale, documenti tecnici e altri chiarimenti utili.

Bibliografia

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie BMWi (2016). GründerZeiten07 - Businessplan. Berlin, BMWi

5.2.4 Il finanziamento

Il finanziamento e la gestione finanziaria sono due pilastri di questo sotto-capitolo. Il finanziamento riguarda l'incremento del capitale finanziario attraverso un capitale proprio e / o concesso a prestito, mentre la gestione finanziaria riguarda le spese del capitale finanziario attraverso investimenti privati o in una compagnia. Gli investimenti sono a lunga scadenza e per scopi economici, come quelli in assetti fissi, specialmente terreni, strutture, macchine e costruzioni per la produzione di energia ma anche assetti fissi quali titoli e azioni. Gli investimenti mirano a generare profitto, semplificare il lavoro e a diminuire i rischi associati al business.

In funzione della posizione legale del creditore vengono distinti il capitale proprio (capitale privato) e quello esterno (passività). Inoltre, il finanziamento interno ed esterno devono essere distinti. Il finanziamento interno – intendendo che i fondi provengono dalla compagnia- può essere eseguito attraverso l'autofinanziamento (profitto) e raggruppando gli immobili (vendita di terre, deprezzazione). Quello esterno proveniente dall'esterno della compagnia comprende i depositi finanziari (depositi privati della compagnia), capitale privato (coinvolgimento tramite cooperazione), e il finanziamento a credito (credito proveniente da una banca o da altri). Il crowd founding, che appartiene al finanziamento a credito, è una sua più recente forma. La peculiarità è che esiste una moltitudine di privati che prestano denaro, per lo più in somme relativamente piccole. Ciò può essere di particolare interesse quando si stabilisce un nuovo business in agricoltura urbana. In internet è possibile trovare piattaforme che promuovono la propria idea allo scopo di trovare dei creditori. Esistono inoltre forme miste di finanziamento che derivano da un mix tra il finanziamento a credito e quello con capitale privato, il finanziamento mezzanino. Due esempi sono le proprietà silenziose (azionisti silenziosi mettono a disposizione un capitale, che non è passivo; egli non ha alcuna influenza sulla gestione dell'impresa né sulla presa decisionale) e i certificati / cedole di partecipazione, che è come fossero un credito, ma il tasso di interesse dipende dal profitto della compagnia. Il capitale di rischio è una forma di capitale privato, anche se principalmente all'interno di compagnie più grandi: se esiste una start-up con dei rischi relativamente elevati e nessuna banca è disposta a concedere prestito, allora c'è la possibilità di trovare una compagnia con capitale di rischio disposta a finanziare la fase di start-up. Dopo alcuni anni, questa compagnia ritira indietro i propri soldi.

In termini di cornice temporale di credito, il finanziamento si può dividere in

- prestito a breve termine (< 1 anno)
 - o fido
 - o credito commerciale
 - o prestito a termine
- prestito a medio termine (1 - 5 anni)
 - o credito dal produttore o dal fornitore
- prestito a medio e lungo termine (> 5 anni)
 - o prestito vitalizio
 - o finanziamento con piano di ammortizzazione
 - o prestito bullet

Qui troviamo un esempio di prestito vitalizio con il piano annuale dei servizi di debito. La somma di prestito è 10'000 €, la durata cinque anni e il tasso di interesse del 5%.

Year	Loan	Annuity	Interest (5%)	Repayment
1	10.000,00 €	2.309,75 €	500,00 €	1.809,75 €
2	8.190,25 €	2.309,75 €	409,51 €	1.900,24 €
3	6.290,01 €	2.309,75 €	314,50 €	1.995,25 €
4	4.294,76 €	2.309,75 €	214,74 €	2.095,01 €
5	2.199,75 €	2.309,75 €	109,99 €	2.199,76 €
Total		11.548,75 €	1.548,74 €	10.000,01 €

Excel dispone di una formula già stabilita per calcolare le rendite vitalizie. I pagamenti annuali (annualità) sono dati da:

$$\text{Rendita vitalizia ('fattore di recupero')} = \text{capitale iniziale} \times \text{fattore di rendita}$$

Il fattore di rendita è calcolato attraverso la seguente formula: $((1 + i)^n \times i) : ((1 + i)^n - 1)$, con
 i: tasso di interesse, ad es. 0.04 per 4% tasso di interesse
 n: numero di anni

La rendita vitalizia rimane la stessa per l'intero periodo di rimborso del prestito. Al contrario, il finanziamento con piano di ammortizzazione è caratterizzato dalla variazione (ridimensionamento) dei servizi di debito anno per anno.

Year	Loan	Debt service	Interest (5%)	Repayment
1	10.000,00 €	2.500,00 €	500,00 €	2.000,00 €
2	8.000,00 €	2.400,00 €	400,00 €	2.000,00 €
3	6.000,00 €	2.300,00 €	300,00 €	2.000,00 €
4	4.000,00 €	2.200,00 €	200,00 €	2.000,00 €
5	2.000,00 €	2.100,00 €	100,00 €	2.000,00 €
Total		11.500,00 €	1.500,00 €	10.000,00 €

Le banche o gli altri creditori richiedono garanzie per ricevere i prestiti. In agricoltura, queste sono spesso proprietà (terreni, immobili) o l'attività finanziaria della compagnia. Quando si chiede un prestito alla banca questi vogliono ricevere informazioni sulla richiesta di capitale, il bilancio fiscale di tre anni, una panoramica sui patrimoni e i debiti, sulla previsione di perdita e di profitto (redditività), e i piani di liquidità. Qui vengono riportati alcuni importanti questioni che si presentano quando si negozia con una banca:

- Richiedere il tasso di interesse effettivo del prestito (inclusi tutti i costi)
- Richiedere le tasse addizionali che non sono incluse nel tasso di interesse effettivo
- Richiedere la possibilità di pagamenti speciali
- Richiedere un inizio di rimborso più ritardato! (Per aumentare la somma di denaro durante la fase di start-up)
- Richiedere degli intervalli di rimborso (spazi temporali senza rimborsi) in caso di penurie pecuniarie

Prima di approcciarsi con una banca bisognerebbe familiarizzarsi con termini quali valuta, somma nominale, erogazioni di prestito / pagamento netto, tasso di interesse nominale e tasso di interesse effettivo. Il tasso di interesse dipende anche dalla valutazione delle banche di sé / della propria attività e dalle garanzie fornite. Il metodo del tasso di interesse interno di rendimento calcola il tasso di interesse effettivo di un prestito che è uno dei numeri chiave per decidere quando contrattare un prestito. Excel offre una funzione per questo: TIR.

Un'importante regola di finanziamento è che si devono corrispondere le scadenze per il finanziamento e gli investimenti. Perciò, passività di breve termine dovrebbero essere finanziate da un capitale disponibile mentre assetti fissi non dovrebbe essere finanziati da passività a breve termine. E' indispensabile inoltre un minimo di capitale privato per mitigare il rischio e poter accedere ad aggiuntivi capitali di prestito.

5.2.5 Il business nel dettaglio

Questo sotto-capitolo riguarda la scrittura del punto 8 del business plan: “pianificazione finanziaria e finanziamento”. Alcune informazioni introduttive sul finanziamento sono state presentate nel sotto-capitolo 5.2.4. Informazioni più dettagliate su come affrontare questo punto vengono riportate adesso. Esso deve comprendere i seguenti elementi:

- Un piano dei requisiti patrimoniali
- Un piano di finanziamento
- Un piano di liquidità
- Calcolo della perdita e del profitto / calcolo della redditività (incluso il calcolo del profitto lordo).

Esistono diversi – la maggior parte basati su excel- software pubblici offerti dalle istituzioni che promuovono le start-up che possono aiutare a risolvere tali compiti (SWICE-Calc, sviluppato dalla South Westphalia International Center per le Imprenditorie (SWICE) presso l’Università di Scienze Applicate della South Westphalia SWUAS – tutti i diritti riservati; di libero accesso per i membri di questo corso). Per una comprensione più approfondita e se non si riesce ad accedere a strumenti adatti, metteremo a disposizione qui delle informazioni per la creazione di questi piani da sé passo dopo passo. Raccomandiamo di iniziare con i calcoli del profitto lordo per ognuno dei propri prodotti e servizi in quanto si tratta di elementi centrali per il calcolo della propria profittabilità.



Step 1: Impostazione del calcolo(i) di profitto lordo

Per ogni tipo di prodotto e servizio si dovrà prima pensare riguardo ai possibili prezzi di vendita per unità. Poi bisogna decidere la base di riferimento del proprio calcolo di profitto lordo: si vuole calcolare per unità di prodotto, per superficie di campo (ha) o per area di serra (m²)? Si moltiplica il numero di unità per il prezzo di vendita e si ottengono le vendite per base di riferimento. In seguito bisogna pensare al costo dei beni venduti (CDBV) – principalmente la somma dei propri costi di materiale (grezzo); nella coltivazione ad es. le spese di acquisto degli input come semi, sementi e piante, fertilizzante, acqua di irrigazione, energia o altro materiale che non è durevole o che non è usato per più di un periodo di produzione. Come i calcoli del profitto lordo possono apparire è riportato nelle seguenti tabelle.

	Crop yield	Tomatoes 2 pieces per m ²			cucumbers 1,4 pieces per m ²		
		€/unit	unit/m ²	€/m ²	€/unit	unit/m ²	€/m ²
Sales	1. class	1,00	36,00	36,00	0,36	58,00	20,88
	2. class	-	-	-	0,60	3,78	2,27
	Unsold	-	-	-	-	-	-
	Proceeds			36,00			23,15
Cost of goods sold (COGS)	Fertiliser			1,34			0,08
	Biological plant protection			0,25			0,50
	Variable machine costs			0,25			0,20
	Seasonal worker			8,31			5,32
	Package			1,29			1,14
	Distribution costs			1,99			1,69
	Foil			0,22			0,22
	Rock wool			0,97			1,50
	Other			1,02			0,25
	Interest payments for prefinancing COGS	4%		0,07	4%		0,07
		Total cost of goods sold (COGS)			27,47		
	Gross profit			8,53			8,28

Esempi di calcoli del profitto lordo per produzione di verdure in polytunnel (Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft, 2015)

	Crop yield	Lettuce 90.000 pieces per ha			Carrots 100 kg per bag		
		€/unit	unit/ha	€/ha	€/unit	unit/ha	€/ha
Sales	1. class	0,55	67.500,00	37.125,00	67,99	450,00	30.595,50
	2. class	-	-	-	-	-	-
	Unsold	-	22.500,00	-	-	150,00	-
	Proceeds			37.125,00			30.595,50
Cost of goods sold (COGS)	Seeds	0,05	90.000,00	4.320,00	82,39	15,00	1.235,85
	Nitrogen	0,97	150,00	145,50	0,97	125,00	121,25
	Phosphor	0,88	40,00	35,20	0,88	60,00	52,80
	Potash	0,45	190,00	85,50	0,45	300,00	135,00
	Magnesium	1,76	50,00	88,00	1,76	50,00	88,00
	Chalk	0,05	300,00	15,00	0,05	300,00	15,00
	Subtotal fertiliser			369,20			412,05
	Herbicide			138,00			93,00
	Fungicide			164,00			159,00
	Insecticide			181,00			28,00
	Subtotal plant protection products			483,00			280,00
	Insurance, soil analysis, other			9,00			9,00
	Tillage	45,35	1,00	45,35	45,35	1,00	45,35
	Seed bed	29,86	2,00	59,72	13,25	2,00	26,5
	Planting	180,00	1,00	180,00	19,04	1,00	19,04
	Fertilization measures	2,16	2,00	4,32	2,16	2,00	4,32
	Plant protection measures	3,39	4,00	13,56	3,39	5,00	16,95
	Irrigation	2,76	80,00	220,80	2,76	120,00	331,2
	Chipping	13,02	2,00	26,04	13,02	-	0
	Harvesting	665,00	1,00	665,00	234,00	1,00	234
	Transport	0,05	5.625,00	281,25	0,23	600,00	138
	Processing	-	-	-	0,26	600,00	156
	Remove crop residues	17,56	1,00	17,56	17,56	1,00	17,56
	Variable machine costs			1.513,60			988,92
	Benefit of gasoil			- 134,00			- 93,00
	Seasonal worker	9,00	404,00	3.636,00	9,00	190,00	1.710,00
	Package	0,08	5.625,00	450,00	0,16	450,00	72,00
Distribution costs	0,14	67.500,00	9.450,00	16,92	450,00	7.614,00	
Interest payments for prefinancing COGS	4%		33,47	4%		43,89	
Total cost of goods sold (COGS)			20.130,27			11.036,86	
Gross profit			16.994,73			19.558,64	

Esempi di calcoli del profitto lordo per verdure coltivate in pieno campo (Agricultural Chamber Lower Saxonia, 2014/15)

Si ponga attenzione al fatto che il lavoro stagionale – che viene retribuito direttamente a seconda dell'attività di produzione (ad es. raccolta in campo pagata per il numero di unità o kg colti) – può essere integrato nei CDBV e nel calcolo del profitto lordo, ma sulla base delle spese lorde per l'impresa assumente. Le spese lorde per ora di lavoro stagionale possono variare da paese a paese dovute a specifiche regolazioni nazionali come le leggi sullo stipendio minimo e / o l'eleggibilità o meno per i pagamenti di assicurazione sociale. Si ricerchino/ richiedano queste specifiche regolazioni ed eventuali costi del lavoro "aggiuntivi" per i datori di lavoro.

Una volta che si è in possesso di tutti i CDBV, si calcola la loro somma per base di riferimento e per unità. Infine, si deducono dal prezzo del prodotto i CDBV per unità e si ottiene il profitto lordo per unità. Questa prima figura chiave viene utilizzata in pratica per il monitoraggio a breve termine, ma per la pianificazione del business esso offre solo un'orientazione approssimativa: il profitto lordo dovrebbe essere per lo più positivo poiché non si sono ancora considerate le spese di operazione, gli interessi o le tasse.

Step 2: Calcolo dei costi di lavoro degli impiegati permanenti per le spese operative

I costi associati ai dipendenti con un contratto mensile, annuale o indeterminato devono essere trattati in modo differente. Essi fanno parte delle spese di gestione / costi operativi, non dei CDBV. Qui bisogna innanzitutto pensare e decidere quanti dipendenti sono necessari per quale tipo di incarico, e anche a proposito del proprio ruolo: insieme ai propri collaboratori si può risultare impiegati della propria impresa e / o far parte degli utili di questa. Questa decisione dipende dal tipo di progetto di business e dalle proprie esigenze. Di nuovo, bisogna mettersi alla ricerca di regolamentazioni nazionali che determinino i costi totali mensili di un dipendente – in generale bisogna iniziare con la retribuzione prima dell'imposta (= retribuzione lorda) e aggiungendo il costo dei datori di lavoro per l'assicurazione sociale, pagamenti specifici o una tredicesima ed eventuali altri costi connessi con l'assunzione di una persona. In funzione dei propri

riferimenti nazionali, bisogna calcolare una maggiorazione che va dal 30% al 50% allo stipendio prima della tassazione.

Step 3: Calcolo di ulteriori costi generici per le spese operative

Affianco ai costi fissi per le macchine e gli immobili (che verranno trattati in seguito), esistono ulteriori costi generici all'interno dei quali vi sono spese operative per:

- Servizi esterni
- Telefono e internet
- Affitti
- Assicurazioni
- Riparazioni e mantenimento
- Pubblicità e marketing
- (Possibili) brevetti e licenze
- Altre spese

Si rifletta su questi e si faccia una stima di questi costi.

Considerazione sulla imposta sul valore aggiunto (IVA)

In generale, ogni impresa nella maggior parte degli stati del mondo è obbligata a pagare la cosiddetta imposta sul valore aggiunto (IVA) sulla differenza tra le proprie vendite e l'acquisto degli input. In pratica, le imprese percepiscono l'IVA dai loro clienti e pagano la stessa ai propri fornitori di input – e nel caso in cui c'è un surplus di IVA, hanno il dovere di farla pervenire al proprio ufficio delle imposte. Molto spesso esistono complesse regolazioni nazionali per l'IVA con eccezioni e / o specifiche regolazioni per le piccole imprese, start-up e aziende agricole. Inoltre, vengono anche applicati differenti tassi di IVA per stato e per settore produttivo. Ad es., il tasso generale di IVA in Germania è il 19%, ma per il cibo venduto nei mercati e nei negozi è del 7%, e nella ristorazione del 19%. Per i propri calcoli è raccomandato fissare i tassi di IVA a zero e calcolare tutti i prezzi degli input e delle vendite senza di essa durante la prima pianificazione, poiché essa appare generalmente come una “corsa attraverso la posizione/di posizionamento” che non condiziona la profittabilità, ma la liquidità di un'impresa. In ogni caso, per una corretta pianificazione della liquidità, l'IVA dovrebbe essere calcolata successivamente.

Step 4: Piano di investimento

E' necessario riflettere sugli assetti fissi necessari per la propria impresa, ovvero, i propri “investimenti”. In breve, questi sono rappresentati da tutti gli input di produzione / dalle attrezzature che sono “durevoli”, o che possono essere utilizzati per più periodi (anni, stagioni, ecc.). Assetti fissi tipici sono le macchine, gli immobili (proprietà), la terra, l'attrezzatura tecnica o assetti “intangibili” come i brevetti, le licenze o altre forme di proprietà intellettuali. Ulteriori elementi di un piano d'investimento sono gli “assetti correnti” (assetti che si possono usare più di un anno, ma si calcolano con i loro costi totali nell'anno della loro vendita) e i “costi di start-up” (tutti i costi direttamente connessi alla fondazione di una nuova impresa; si veda la tabella).

3					
4	Period	Pre-start	1	2	3
5					
6	Investments				
7	Long term assets (from "Investments and depreciation")				
8	Machines	0,00	20.000,00	0,00	0,00
9	Property	0,00	100.000,00	0,00	0,00
10	Equipment	0,00	15.000,00	0,00	0,00
11	Intangible assets	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Other assets	0,00	0,00	0,00	0,00
13					
14	Current assets				
15	Inventory	5.000,00			
16	Working fund	5.000,00			
17					
18	Start-up costs				
19	Notary	500,00			
20	Business registration	500,00			
21	Consulting	1.000,00			
22	Lawyer	500,00			
23	Marketing	5.000,00			
24	Website	2.000,00			
25	Other start-up costs	3.000,00			
26					
27	Total Investments	22.500,00	135.000,00	0,00	0,00

Esempio di piano di investimento che è il cuore del piano dei requisiti patrimoniali (SWICE-Calc, 2016)

Step 5: Il calcolo dell'ammortamento per le spese operative

Per tutti gli assetti fissi / investimenti si dovrebbe fissare una piccola tabella con i relativi costi di acquisizione, la loro vita utile (in mesi o in anni), la loro data di acquisto, il loro probabile valore residuo dopo avere completato la vita utile e il loro ammortamento (in mesi o in anni). Che si calcoli in mesi o in anni dipende dalla propria decisione e dalla natura del proprio processo di produzione – se sono piuttosto brevi, si possono calcolare su base mensile, se sono più lunghi (come ad es. in agricoltura), si possono calcolare su base annuale. L'ammortamento annuale (o mensile) si calcola seguendo la formula:

$$(\text{costi di acquisizione} - \text{valore residuo}) : \text{numero di anni (mesi) di vita utile}$$

Attenzione, la terra deve essere trattata in un modo specifico: il terreno è per certo durevole e perciò non c'è un ammortamento per esso (e i costi relativi a questo sono soltanto spese di operazione in ingresso, nel caso in cui sia affittata)!

Step 6: Piano dei requisiti patrimoniali

I costi di acquisizione dei propri assetti durevoli sono in generale la più grande parte dei propri requisiti patrimoniali completati dai costi per i fondi di lavoro iniziali / l'inventario degli input di produzione e le posizioni dei costi rappresentanti anche i costi delle start-up. Questi costi di start up sono ad es. il notaio, la registrazione del business, la consulenza, l'avvocato, il marketing, il sito web e altri (si veda la tavola sopra). Infine, si deve stimare il capitale necessario per coprire i propri CDBV, le spese di operazione per il lavoro, i costi generici e quelli legati alla propria vita privata almeno entro la data in cui si avranno i soldi grazie alle prime vendite – ed è consigliato fare i conti con qualche riserva! Se si sono riassunte tutte queste posizioni di costo bisognerà calcolare la propria esigenza di capitale iniziale.

Step 7: Piano di finanziamento e prestiti

Avendo ora un'idea riguardo ai bisogni di capitale iniziale, bisogna cominciare a pensare al loro finanziamento – si può attuare usando diversi strumenti di equità o di finanziamento del debito (in mancanza di una base di conoscenza: si vedano nuovamente i sotto-capitoli 5.1.1 e 5.2.4). In breve, il finanziamento privato può essere semplicemente quello del “proprio capitale” (capitale privato) conseguito in diversi modi, ma anche delle “proprietà silenti” – denaro, che qualcuno investe in un'impresa senza richiedere attiva partecipazione nelle decisioni di gestione. Nelle imprese più piccole i cosiddetti angeli del business e le imprese di media grandezza, detti investitori di capitali di ventura, sono spesso coinvolti in questa maniera. Il debito finanziario può essere realizzato in generale dai prestiti di finanziatori – questi sono prestiti di proprietari di imprese – o dai prestiti della banca. Un'altra importante fonte per il finanziamento delle star-up possono essere i fondi pubblici in forma di sovvenzioni / contributi. Se si è deciso di ricorrere al finanziamento della propria operazione, si può creare un piano di finanziamento che mostri i contributi finanziari atti a coprire i bisogni capitali in base al tipo di fonte (vedi tabella).

3					
4	Period	Pre-start	1	2	3
5					
6	Net receipts before financing (from "Liquidity planning")	-22.500,00	-163.987,50	22.312,50	-3.337,50
7					
8	Equity financing				
9	Equity capital	30.000,00			
10	Silent holdings				
11	Debt financing				
12	Shareholder loans	0,00	0,00	0,00	0,00
13	Bank loans	0,00	150.000,00	0,00	0,00
14	Other				
15	Public funding	10.000,00			
16					
17	Total financing	40.000,00	150.000,00	0,00	0,00
18					
19					
20	Current account overdraft	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00

Esempio di piano finanziario, qui i successivi periodi di tempo (SWICE-Calc, 2016)

La posizione “ricezione netta prima del finanziamento” porta a profitti e a perdite in qualità di contributi positivi / negativi al finanziamento dell'impresa. Un “conto corrente scoperto” indica la possibilità di credito a breve termine (ad alti tassi di interesse) al conto bancario vigente; di solito esiste una somma massima che limita “lo scoperto” (= il valor negativo massimo che al proprio conto corrente è concesso avere dalla propria banca).

Step 8: Il calcolo dei pagamenti di interesse

Quanti pagamenti di interesse la propria impresa debba fornire e in quale momento, dipende dai propri strumenti di finanziamento, e nel dettaglio dalle condizioni dei prestiti. Se si possiede un finanziamento a prestito, tipicamente è possibile scegliere tra un prestito vitalizio e un'ammortizzazione (vedi sotto-capitolo 5.2.4). Seguendo le spiegazioni del sotto-capitolo 5.2.4, si può calcolare il servizio di debito annuo (mensile) per i propri prestiti includendo l'interesse dei pagamenti annuale (mensile) e i tassi di rimborso. I pagamenti degli interessi sono parte del calcolo profitto-e-perdita, ma non i tassi di rimborso (devono essere pagati con il ricavo netto, ma la posizione di spese relativa all'ammortamento all'interno delle spese di operazione ad es. coprono questi).

Step 9: Pianificazione della liquidità

Gli economisti sembra dicano “liquidità prima della profittabilità” – intendendo che un'impresa può affrontare perdite per un certo periodo di tempo – ma se non è in grado di saldare i propri conti, gli interessi e i rimborsi dei crediti, allora è davvero in pericolo. Perciò si dovrebbe avere cura di essere sempre solvibili.

Un piano delle liquidità ha lo scopo di dimostrare che – se il proprio business sta correndo bene – la propria impresa sarà in grado di saldare i suoi conti in ogni momento (in mancanza di conoscenze di base: si veda il sotto-capitolo 5.2.4). Ora si dovrebbero avere a disposizione tutte le informazioni per calcolare il piano della liquidità della propria start-up.

3	Period	Pre-Start	1	2	3
4	Liquidity (start of period):	200000	100000	105000	113000
5					
6	<u>Receipts:</u>				
7	Sales Revenues		100000	150000
8	Other incomes				
9					
10	<u>Disbursements:</u>				
11	COGS		-50000	-80000
12	Value added tax (VAT)			2000
13	Labour costs (from operating expenses)		-20000	-30000
14	General costs (from operating expenses)		-10000	-15000
15	Investments	-400000			
16	Interest payments (from operating expenses)		-5000	-5000
17	Repayment of loans		-10000	-10000
18	Tax payments			-4000
19					
20	<u>Financing:</u>				
21	Loans	300000			
22	Equity				
23					
24	Liquidity (end of period):	100000	105000	113000	

Esempio di piano della liquidità di una start-up

La liquidità (inizio periodo) è la somma de tutti gli assetti liquidi (conto(i) bancario + denaro). Da questo valore si sottraggono tutti i pagamenti in uscita all'interno di un solo periodo e si aggiungono tutti quelli in entrata. Il valore finale "liquidità (a fine periodo)" dovrebbe essere abbastanza positivo – e ciò significa che la propria impresa può pagare i propri debiti e possiede alcune riserve. Il valore nella colonna "pre-start" fila 24 (vedi tabella in alto) è trasferito alla colonna "periodo 1" nella fila 4 e si continua seguendo questo schema. In aggiunta al piano di liquidità si possono calcolare anche gli indicatori della liquidità e inserirli nel proprio piano di business.

Step10: Previsione di profitto e perdita

Infine si vuole sapere se la propria impresa farà profitto all'interno di un arco temporale definito (al mese, in tre mesi, all'anno – a seconda della durata del processo(i) di produzione della stessa). In agricoltura, molti dei calcoli di profitto e perdita sono basati su un anno. Iniziamo di solito con i risultati del calcolo(i) del profitto lordo (step1) ed aggiungiamo in seguito tutti gli elementi delle spese operative (costi di lavoro fissi / step2, costi generic i/ step3 e deprezzamenti / step5). Dopo di che bisogna considerare il pagamento degli interessi per i propri prestiti / step8 (vedi tabella).

52	Gross profit [C=A-B]	9.000,00	9.000,00	16.500,00	23.000,00
53					
54	Operating Expenses				
55	Wages and salaries (from "HR Planning")	2.400,00	2.400,00	7.200,00	7.200,00
56	Outside services			0,00	0,00
57	Telephone and internet			0,00	0,00
58	Rent			0,00	0,00
59	Utilities			0,00	0,00
60	Depreciation (from "Investments and depreciation")	779,76	779,76	2.339,29	2.339,29
61	Insurance			0,00	0,00
62	Repaires and maintenance			0,00	0,00
63	Advertising and marketing			0,00	0,00
64	Patents and licenses			0,00	0,00
65	Other expenses			0,00	0,00
66	Total operating expenses [D]	3.179,76	3.179,76	0,00	0,00
67					
68	Operating income [E=C-D]	5.820,24	5.820,24	16.500,00	23.000,00
69					
70	Non-operatings revenues [F]			0,00	0,00
71					
72	Non-operating expenses [G]			0,00	0,00
73					
74	EBIT [H=E+F-G]	5.820,24	5.820,24	16.500,00	23.000,00
75					
76	Interest expense [I] (from "Loans")	320,83	320,83	962,50	962,50
77					
78	Income taxes [J] (enter tax rate in "Assumptions")	1.099,88	1.099,88	1.199,64	2.499,64
79					
80	Net income [K= H-I-J]	4.399,52	4.399,52	14.337,86	19.537,86

Previsione di profitto-e-perdita esemplare di una start-up nei primi quattro periodi di tempo

In ogni caso, se la propria impresa possiede rendite o spese esterne relative a definite operazioni di business (ad es. entrate da investimenti finanziari), bisognerebbe considerare anche tutti questi dati (rendite e spese non operative nella tabella sopra). Attenzione, i tassi di rimborso sono coperti +/- dai valori di ammortamento e non sono parte della previsione di profitto e perdita. Infine, prima di aver stimato il ricavo netto, va considerata la tassa di reddito propria e dei propri partners. Comunque sia, è possibile fissare i primi calcoli di pianificazione a tasso zero – ma non lo si dimentichi nei calcoli successivi!

Tuttavia, potrebbe capitare facilmente che lungo i primi mesi (o per più tempo) la propria impresa perda denaro. Alcune start-up si trovano così per anni – ciò può essere dovuto agli elevati investimenti, ad opere a lungo termine, all'abilità di produzione e allo sviluppo dell'esperienza per tempi prolungati rispetto all'apertura dei mercati e all'incremento del fatturato. Ciononostante, non significa che non ci sarà un successo alla fine. Infatti, la previsione di profitto e perdita, in qualità di previsione, dà una prima panoramica sulla redditività nei periodi iniziali, ma per arrivare a un miglior assestamento si dovrebbero utilizzare metodi che prendono in considerazione l'intera durata dei propri assetti fissi (si veda l'Economia del piano di business IV).

Step 11: Adattamenti e modifiche

Finalmente si possiedono i risultati di tutti i piani necessari del punto 8 del business plan – ma prima di presentarli qui, vanno controllati in riferimento alla loro plausibilità e se siano soddisfacenti e adeguati o meno. Se necessario, si spenda del tempo a pensare alle modifiche nel proprio business plan! Una liquidità negativa richiede sempre un miglioramento sul versante del finanziamento e/o una diminuzione dei costi e/o un aumento delle vendite. Una profittabilità negativa nei primi tempi può perdurare, ma lungo l'intera durata dei propri investimenti ciò non può essere accettato. Perciò i risultati dei primi calcoli richiedono spesso una seconda o una terza serie di adattamenti – ma si rimanga entro numeri e ipotesi realistici!

Calcoli di profittabilità

Lo “strumento di calcolo di profittabilità” di Excel aiuterà ad analizzare la profittabilità di medio e lungo termine del proprio progetto di business. Si tratta di tre metodi analitici: tutti questi dovrebbero dare un chiaro risultato positivo per arrivare a concludere che la propria impresa sarà in grado di guadagnare denaro.



Decisione sui periodi di analisi

Per lavorare con lo strumento, sono necessarie alcune spiegazioni (per conoscenze di base vedere il sottocapitolo 5.2.4). Si inizia inserendo i dati nella sezione A – si prega di elencare gli investimenti più importanti, i loro costi di acquisizione, la loro durata utile in anni e il loro valore residuo, nel caso in cui vengano venduti dopo il loro utilizzo. Dopo, bisogna decidere riguardo ai periodi di analisi che meglio si adattano al proprio progetto di business. Nella logica dei calcoli degli investimenti, l’analisi del periodo è il periodo di tempo in cui ci si aspetta che tutti i propri investimenti vengano ripagati dalle future vendite e che la propria attività generi profitto. Questo periodo di tempo viene determinato in generale dalla durata utile dei propri investimenti più importanti; e in molti dei casi questo dovrebbe essere l’investimento che possiede la durata utile più lunga. Un esempio: se si investe in una serra (prezzo 100’000€, durata utile 20 anni), un trattore (prezzo 30’000€, durata utile 6 anni), impianto di irrigazione (prezzo 20’000€, durata utile 10 anni) – l’investimento per la serra dovrebbe essere il tuo “investimento principale” e implica di settare la tua analisi del periodo a 20 anni, corrispondenti alla sua durata utile di 20 anni e al suo più alto valore di investimento iniziale.

In ogni caso, nella pianificazione dei calcoli si è principalmente liberi di scegliere qualsiasi periodo di analisi – poniamo che si voglia vedere se il proprio progetto sarà profittevole e ripagherà per i propri investimenti all’interno di 10 anni, dunque che lo si provi!

Decisione sul tasso di interesse

La prossima questione da risolvere e da inserire nella sezione A è il tasso di interesse per il calcolo del proprio investimento (= calcolo del tasso di interesse). Ad ogni modo, questo dipenderà direttamente dal proprio finanziamento: ad es. se si ha accesso al capitale privato per il quale ci si aspetta un basso o un nullo interesse, si può tenere il calcolo dell’interesse basso – ed ottenerlo dai tassi di profittabilità degli investimenti finanziari alternativi. Se si vuole finanziare la propria attività con dei crediti, allora si dovrebbero usare i tassi di interesse effettivo dei propri prestiti come base per il “calcolo del tasso di interesse” e aggiungere una maggiorazione del 0.5% fino a 1.0% come compensazione per i rischi imprenditoriali e come “riserva ammortizzante”. Esempio: si ottengono prestiti con tassi medi di interesse effettivo del 3% - si dovrà perciò fissare il calcolo del tasso di interesse al 3.5% - 4%.

Inserimento dei dati per “il flusso di pagamento”

I metodi usati dallo strumento sono i cosiddetti metodi del calcolo dinamico che permettono di inserire diversi numeri di business per ogni anno. Si prega di inserire in sezione B – D (a seconda del periodo di analisi scelto) per ogni anno:

- Profitto Lordo
- Spese operative
- Ammortamento
- Re-investimento
- Vendite degli assetti

I valori nella fila “flusso di pagamento” sono rilevanti per il valore netto presente e per i calcoli del tasso interno di rendimento. Non vanno considerati l’ammortamento e l’interesse per via della natura di entrambi

questi metodi (perciò la formula per il flusso di pagamento aggiunge l'ammortamento e l'interesse che erano stati sottratti in precedenza come elementi delle spese operative).

C'è un problema quando ci si riferisce a diverse durate utili degli investimenti. Si torni all'esempio in alto: il trattore ha una durata di solo sei anni – perciò bisognerà spendere per uno nuovo nell'anno 7 e pure nell'anno 13. Per integrare ciò nel calcolo bisogna inserire i costi di acquisizione per un nuovo trattore nella fila "re-investimenti" nelle celle per l'anno 7 e per l'anno 13. Un'altra questione è, se il "vecchio" trattore avrà ancora un valore residuo che si può realizzare nel momento della sua vendite. Se sì, allora bisogna inserire questo valore residuo nella fila "vendite degli assetti" per l'anno 7 e così pure per l'anno 13. La stessa procedura va applicata all'attrezzatura per l'irrigazione (re-investimento nell'anno 11).

Interpretazione dei risultati medi di profitto e perdita

La figura chiave "media di profitto e perdita" dà delle informazioni relative al ricavo netto della propria start-up prima dell'applicazione di tasse. Lo strumento calcola semplicemente la media del ricavo operante lungo tutti gli anni del periodo di analisi, e prende in considerazione i valori degli assetti.

Interpretazione dei risultati del valore netto presente

Il valore presente netto di un investimento (qui il proprio progetto di business viene considerato un "investimento aggregato") è calcolato sottraendo tutte le future vendite e spese al loro presente valore, aggiungendole e sottraendo a questa somma il valore totale di investimento iniziale. Se il valore presente netto calcolato di un progetto di business è abbastanza positivo rispetto al valore aggregato di tutti gli investimenti iniziali, allora la propria impresa può considerarsi profittevole (ad ogni modo sulla base delle considerazioni fatte). In altre parole, un valore attuale netto di ad es. 20'000 € indica che le proprie attività di business ripagheranno i propri investimenti iniziali e si otterrà un'ulteriore maggiorazione di 20'000 € nel valore attuale lungo l'analisi di periodo. Ciò significa che flussi di ricavo realmente positivi, che si verificano successivamente, conterranno delle somme considerabilmente più elevate – ma se questi futuri flussi di ricavo vengono sottratti e aggregati, il valore attuale di tutti questi insieme dovrebbe essere 20'000 € più il valore dell'investimento iniziale.

In principio, ogni progetto con un valore attuale netto positivo può essere considerato profittevole – ma per un migliore assestamento bisognerebbe comparare quel valore con la somma dell'investimento totale iniziale. Se si ha investito originariamente 1'000'000 € e il proprio valore attuale netto è solo 5'000 €, allora non c'è profittabilità così significativa. Ma se l'investimento iniziale era ad es. 4'000 €, allora la profittabilità potrebbe essere piuttosto eccellente.

Interpretazione dei risultati del tasso interno di rendimento

Il tasso interno di rendimento è calcolato da un algoritmo che ricerca il tasso di interesse che potrebbe condurre a un valore attuale netto di un progetto di investimento pari esattamente a zero. Questo tasso di interesse indica perciò il tasso interno di rendimento di 1 € che si è investito inizialmente nel progetto di business. Poniamo che il tasso interno di rendimento è del 3%: Ciò significa che per ogni 1 € si otterrà indietro 0.03 € ogni anno.

Ma come può esso indicare la profittabilità del proprio progetto di business? Per decidere questo si deve confrontare il tasso interno di rendimento con la propria personale idea di un minimo tasso di rendimento. In ogni caso, il minimo tasso interno di interesse dovrebbe eccedere in modo evidente il proprio minimo tasso di rendimento personale, e soprattutto (!) il tasso dei propri prestiti. Per esempio, se si ha finanziato la propria impresa con un prestito bancario del 4% di interesse, allora un tasso interno di rendimento del solo 3% non è in grado di coprire interesse e rimborso di questo prestito – il proprio progetto verrebbe considerato non profittevole. Ma se lo si ha finanziato con il capitale privato e si stima una media di rendimento di 1% per investimenti finanziari alternativi, dunque un tasso interno di rendimento del 3% sarebbe abbastanza per arrivare alla conclusione che il proprio progetto è economicamente redditizio.

Cosa fare se non c'è una profittabilità soddisfacente?

Qualora sia questo il risultato dell'analisi di profittabilità, si dovrà rivedere il proprio piano di business e i suoi postulati – ma ci si attenga ai fatti e non si provi a manipolare i dati solo per dimostrare le opportunità di

profitto che in realtà non esistono. Se il calcolo di profittabilità genera risultati negativi e mantiene lontani da un'operazione rischiosa e da una perdita di denaro, ha per certo centrato i suoi obiettivi!

Bibliografia

Neuschäfer, K. and Gerlach, A. (2016): SWICE-Calc - tool to calculate finances for start-up enterprises. Soest, South Westphalia International Center for Entrepreneurship SWICE at South Westphalia University of Applied Sciences SWUAS. All rights reserved.

5.3 - Gestione del business

5.3.1 Marketing

Diverse strategie di comunicazione sociale hanno diversi obiettivi strategici. E' saggio avere una chiara comprensione dell'obiettivo atteso dalla comunicazione e dei diversi metodi che possono essere applicati.

Spesso i metodi possiedono obiettivi sovrapposti / coincidenti: la pubblicizzazione per un prodotto può e dovrebbe anche creare un forte brand. Le relazioni con i clienti possono e dovrebbero essere utilizzate per promuovere i prodotti. La comunicazione sociale copre:

- prodotto: pubblicità → aumenta le vendite
- brand: relazioni pubbliche → creano un'immagine positiva della compagnia
- cliente: relazioni con il cliente → mantengono un base di cliente soddisfatto

Lungo la durata di un prodotto, esistono differenti comunicazioni del prodotto:

- Fase di introduzione
 - Creare attenzione e generare curiosità
 - Sollevare la visibilità del prodotto
 - Generare vendite iniziali alte e successive
 - Costruire un'immagine del brand coincisa e distinta
- Fase di crescita
 - Strategie difensive contro i concorrenti
- Fase di saturazione
 - Mantenere i clienti di base (prima premura)
 - Abituarsi ai cambiamenti del mercato
 - Correggere la posizione di mercato
- Fase di degenerazione
 - Bassa priorità
 - Generalmente l'uscita del mercato non è sostenuta con la comunicazione

La comunicazione sopra la linea e sotto la linea può essere distinta. Quella sopra la linea (pubblicità classica) è una comunicazione di massa e può essere utilizzata per aumentare la consapevolezza del brand e l'immagine legata ad esso e utilizza tipi di media differenti. Si differenzia nella pubblicità del prodotto, pubblicità della gamma di prodotto e compagnia, e pure in quella delle alleanze e in quelle di gruppi congiunti. La comunicazione sotto la linea (posizionamento del prodotto) è mirata e pagata per il posizionamento del prodotto, ad es. nel set di una produzione di un film o televisiva. L'obiettivo è principalmente rafforzare l'immagine e mantenere il cliente di base. Un vantaggio è che il brand è rappresentato in modo autentico e credibile cosicché l'effetto della pubblicità non è percepito dal cliente. La sponsorizzazione è considerata anch'essa in questo tipo di comunicazione. Gli obiettivi sono la consapevolezza del brand, il posizionamento dell'immagine e la qualità dell'approccio. Altre comunicazioni sotto la linea sono la commercializzazione d'imboscata, i team di promozione, l'event-marketing, le attività di vendita puntuale, il guerriglia marketing e il passaparola.

I criteri per la selezione degli strumenti di comunicazione sono:

- Come si può influenzare il gruppo target?
- I limiti di budget
- Gli obiettivi della comunicazione
- Il coinvolgimento del gruppo target
- Possibilità e opzioni creative
- I limiti di tempo
- L'autenticità

5.3.2 Gestione e logistica della catena di distribuzione

La distribuzione di beni e servizi richiede una gestione sofisticata e una logistica. Ciò sta acquisendo una rilevanza crescente grazie alle nuove informazioni e al posizionamento geografico delle tecnologie, alla distribuzione multicanale e alle nuove e più eterogenee preferenze dei consumatori.

Le tendenze generali sono:

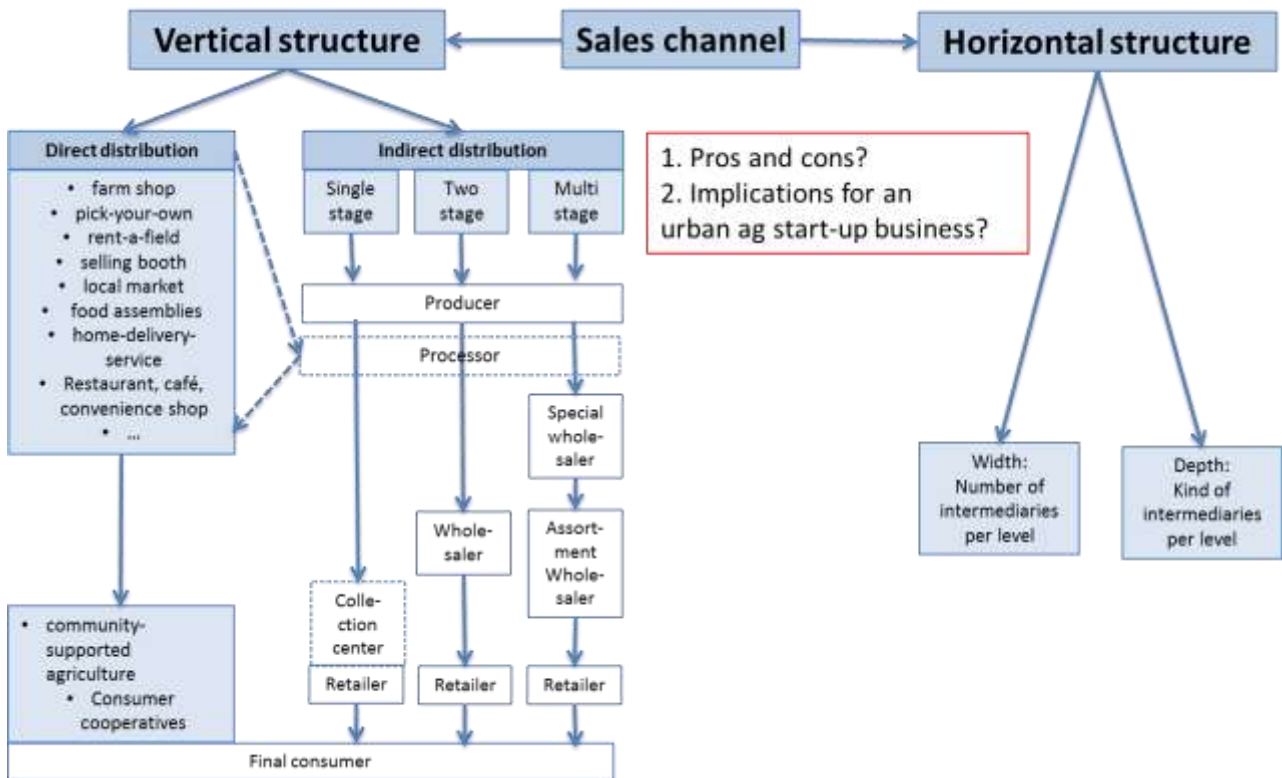
- Processi di concentrazione e cambiamento strutturale specialmente nella rivendita del cibo
 - Mercati più grandi e concetti di “ogni cosa sotto un unico tetto”
 - Condizioni di vendita speciale dei produttori di brand ben noti ai consumatori garantiti soltanto ai grandi rivenditori
 - Grandi rivenditori impongono le loro condizioni ai piccoli produttori
 - I piccoli rivenditori non riescono a offrire la varietà richiesta da alcuni consumatori a prezzi bassi e aumentano i discount
 - Il fallimento dell’attività di piccoli rivenditori è dovuto a:
 - Mancanza di un consistente piano di successione
 - Elevate ore di lavoro
 - Diminuzione dei livelli di rendita
- Commercio elettronico e i fornitori di servizi di consegna flessibili
 - Allargamento della potenziale area di distribuzione
 - Riduzione delle barriere all’ingresso nel mercato → negozi specializzati
 - Posizione forte delle vaste piattaforme

Management	Supply chain	Logistics
Legal, economic, informational, relational	↔	Physical
<ul style="list-style-type: none"> • Selection of distribution channels • Selection of chain actors • Supply chain policy / vertical marketing • Management of information sharing 		<ul style="list-style-type: none"> • Location decisions for production and storage • Selection of transportation means and routes • Decisions about storage time and capacity • Decisions about delivery service

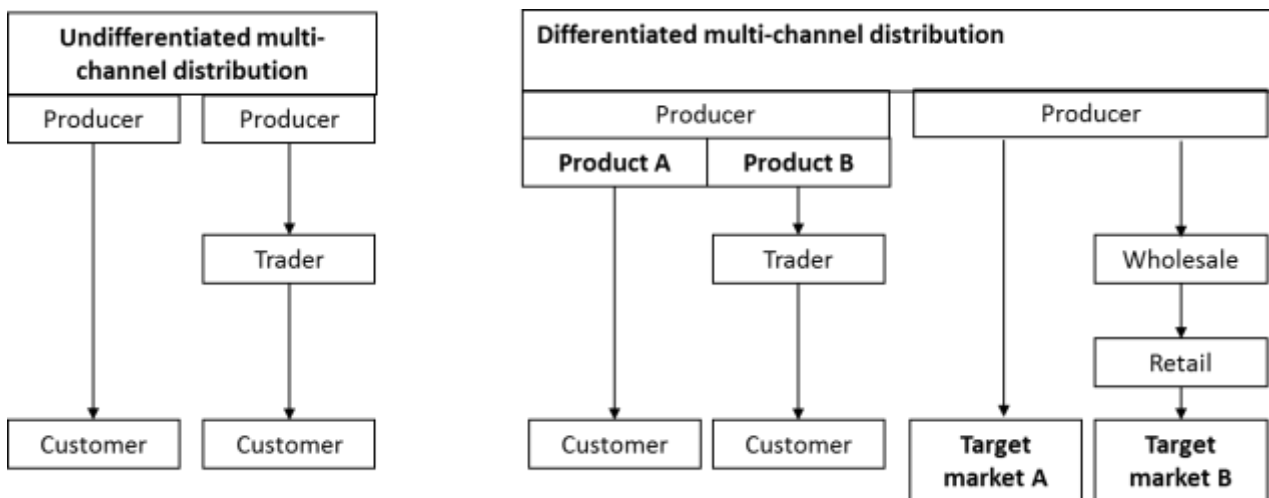
Caratteristiche speciali della gestione e della logistica della catena di distribuzione:

- Le decisioni sono strategiche e a lungo termine: difficile da rivedere
- L’impatto delle decisioni su diverse altre aree di azione all’interno di un business/ di un progetto (prodotto, prezzo, promozione)
- La gestione e la logistica della catena di distribuzione sono colli di bottiglia chiave nella commercializzazione al cliente
- Impatti forti di potenti piattaforme di rivendita centralizzate che sono in grado di sfruttare le economie di scala

Catene di distribuzione



I produttori scelgono differenti canali di distribuzione per uno o diversi prodotti simultaneamente: distribuzione multicanale.



Caratteristiche chiave che differenziano la distribuzione diretta da quella indiretta:

Distribuzione Diretta

- Servizi, investimenti beni
- Distribuzione fisica poco sviluppata
- Alta individualizzazione
- Alta complessità tecnica
- Alto bisogno di spiegazioni
- Garanzia e performance di servizio di alta importanza
- Livello di prezzo elevato
- Frequenza di shopping bassa
- Elevato livello di innovazione

Distribuzione Indiretta

- Consumo di massa dei beni
- Distribuzione fisica ben-sviluppata
- Alta standardizzazione
- Bassa complessità tecnica
- Basso bisogno di spiegazioni
- Garanzia e performance di servizio di bassa importanza
- Livello di prezzo basso
- Frequenza di shopping alta
- Basso livello di innovazione

Distribuzione fisica e logistiche

Distribuzione fisica:

- Tutte le funzioni che sono richieste per la pianificazione e l'esecuzione dei piani
- Per assicurare il flusso fisico dei prodotti e dei materiali
- Dal punto di produzione al punto di consumazione
- Con l'obiettivo di incontrare le richieste dei consumatori
- Per fare profitto!

Le logistiche sono limitate a quelle attività che

- Sono gestite e controllate dal produttore
- Quelle commissionate dal produttore!

Il principale obiettivo delle logistiche è raggiungere un certo livello di distribuzione del servizio a costi minimi o raggiungere il massimo livello di distribuzione a prezzi dati.

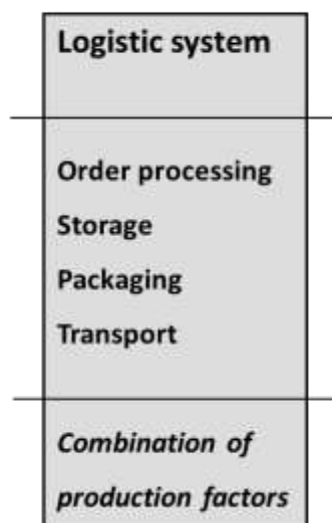
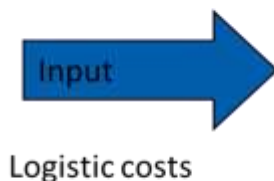
I principi base del sistema logistico comprendono:

- Un ottimo livello di capacità di utilizzazione
- Funzioni di deposito minime
- Funzioni di trasporto minime
- Creazione di vasti ordini
- Dimensione fisica standardizzata degli ordini

I servizi di distribuzione sono il risultato di logistiche:

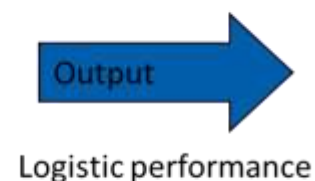
Production factors

- Work
- Inputs
- Material
- Information



Delivery service

- Time
- Availability
- Exactness
- Flexibility



Determinanti nell'ampiezza dei servizi di distribuzione:

- Progressi nel servizio di consegna e nei costi delle logistiche
- Richieste del mercato/ cliente/ finanziatore al servizio di distribuzione
- Possibilità di sostituzione dei prodotti
- Caratteristiche fisiche del prodotto

Compromessi in alcune parti del sistema logistico:

- Sistemi logistici: ordine di processamento, stoccaggio, trasporto, confezionamento
- Possibili compromessi:
 - Costi di trasporto e stoccaggio: maggior volume di trasporto può far diminuire i costi di trasporto ma provoca periodi di stoccaggio più lunghi ed rimanenze più elevate e perciò incrementa i costi di stoccaggio;

- Costi dei trasporti e di confezionamento: l'ottimo uso dello spazio di trasporto fa diminuire i costi di trasporto ma richiede più sforzi nel confezionamento e perciò costi dello stesso più elevati;
- Costi dei trasporti e di stoccaggio delle attrezzature: la riduzione del trasporto per via di uno stoccaggio delle attrezzature decentralizzato provoca costi più elevati a seguito di un numero più elevato di attrezzature stoccate.

5.4 – Esercizio pratico



Esercizio 5.4.

Scrivi un business plan per la tua idea di business!

Per favore segui l'ordine proposto del business plan (dieci punti; vedi 5.2.3) e le istruzioni date precedentemente nei sotto-capitoli 5.2.3 – 5.2.6 e 5.3.