

COOPSTARTUP INIZIA A COOPERARE

GUIDA ALLA FORMAZIONE
DI STARTUP COOPERATIVE

COOPSTARTUP inizia a cooperare

Guida alla formazione di startup cooperative

Versione 0 / Ottobre 2014

Per informazioni e chiarimenti:

info@coopstartup.it

Seguici su:



www.coopstartup.it



Facebook #coopstartup



Twitter @coopstartup

La Guida è stata redatta da Coopfond (Barbara Moreschi, Alfredo Morabito e Aldo Soldi) come risultato dei lavori del Gruppo di Progetto Coopstartup e dei suggerimenti ricevuti nei seminari, nei focus group e nella consultazione on line sul sito web.

Si ringraziano per la collaborazione:

Angelo Ancarani, Cristiana Angeli, Elisa Badiali, Daniela Baldini, Anna Barbieri, Matteo Bartolomeo, Marta Battioni, Chiara Bertelli, Pasquale Braschi, Carmela Bruno, Paolo Cammi, Nicholas Caporusso, Loredana Carbone, Virginia Carolfi, Irene Carpinelli, Dario Carrera, Tommaso Carrino, Flavio Casetti, Anna Lucia Catasta, Loris Cervato, Rosangela Conte, Angelo Corallo, Maria Letizia D'Autilia, Katia De Luca, Loredana De Palma, Paolo De Pascalis, Lorella De Santis, Mauro Degola, Valter Dondi, Monica Fantini, Pasquale Ferrante, Francesca Fornarola, Roberta Franceschinelli, Vito Fusillo, Emiliano Galanti, Lidia Gattini, Maria Felicia Gemelli, Roberto Genco, Raffaele Giancipoli, Mauro Giordani, Enrico Giovannetti, Chiara Gnesi, Gianluigi Granero, Christian Gretter, Fabio Grossetti, Luca Grosso, Flavia Iurilli, Salvatore Izzo, Gianluca Lattanzi, Martina Lodi, Massimiliano Lombardo, Raffaele Lupoli, Delia Maggio, Francesca Magnago, Sabrina Mancini, Salvatore Manfredi, Luciano Marangoni, Tatiana Marchisio, Cristian Maretti, Silvia Maschio, Anna Memoli, Alessandro Messina, Marta Micheli, Salvatore Modeo, Francesca Montalti, Giovanni

Montanari, Deborha Natale, Andrea Paoletti, Donatella Paparella, Marisa Parmigiani, Matteo Pellegrini, Stefano Pighini, Mino Pica, Franco Quagliuolo, Matteo Ragnacci, Marilù Rampino, Andrea Rapisardi, Annalisa Rella, Anna Maria Ricci, Carmelo Rollo, Tommy Romagno, Angela Rosano, Alessia Sabbatini, Paolo Scaramuccia, Marisa Scarola, Stefania Serafini, Matteo Serra, Christian Signorile, Sabrina Signorile, Luciano Sita, Stefano Stagi, Augusta Strippoli, Marco Tognetti, Marco Travaglini, Roberta Trovarelli, Giuseppe Turrini, Massimo Tuzzato, Fabrizio Valencic, Lucio Valente, Serenella Vasini, Paolo Venturi, Anna Villa, Rosy Vitobello, Nereo Zamaro, Eva Zambelli, Francesca Zarri.

INDICE

| | | |
|---|---|----|
| Introduzione | ▶ | 5 |
| L'idea | ▶ | 13 |
| La verifica dell'attitudine imprenditoriale | ▶ | 15 |
| La costruzione del team promotore | ▶ | 17 |
| Il piano di lavoro | ▶ | 19 |
| La scelta cooperativa | ▶ | 21 |
| Il progetto imprenditoriale | ▶ | 23 |
| Ampliamento del team con nuovi soci | ▶ | 25 |
| Coinvolgere partner e altri stakeholder | ▶ | 27 |
| Finanziare l'attività | ▶ | 29 |
| Formalizzare l'organizzazione | ▶ | 31 |

INTRODUZIONE

OBIETTIVI

L'iniziativa di predisporre una guida per la creazione di startup cooperative nasce dalla necessità di promuovere politiche di auto imprenditorialità capaci di favorire l'occupazione giovanile, di incentivare l'adozione della forma cooperativa tra le imprese di nuova costituzione, di affermare la presenza della cooperazione in nuovi mercati e nel campo dell'innovazione, tecnologica e sociale. Incoraggiare e sostenere le startup cooperative significa non solo creare imprese e posti di lavoro, ma anche favorire l'innovazione - generando un rinnovamento dell'offerta e raggiungendo aree di domanda insoddisfatta o inesplorata - e incentivare processi di formazione di una nuova imprenditorialità, facendo perno sul sistema cooperativo, sulle nuove generazioni e sull'esperienza e riqualificazione di quelle mature.

TERMINOLOGIA

Startup significa avviare, ma il termine è, generalmente, utilizzato sia in senso letterale (per indicare la fase iniziale di un'impresa o di avvio di una specifica attività all'interno di un'impresa già esistente), sia in senso figurato (per indicare aziende che introducono nel mercato, direttamente o tramite imprese collegate, prodotti a forte contenuto innovativo con l'obiettivo di raggiungere in tempi rapidi alti profitti)¹.

In questi ultimi anni, di fronte alla crisi economica e alla crescita della disoccupazione, anche influenzati dalle esperienze statunitensi e israeliane, il termine è entrato nel linguaggio comune perché nelle startup si vede la possibilità di creare nuove opportunità occupazionali, soprattutto per i giovani, in ambiti di mercato emergenti, sfruttando soprattutto le tecnologie informatiche.

Nel concreto, nonostante i chiarimenti presenti nella recente produzione

¹ Si fa riferimento alla fonte europea accreditata **IATE, InterActive Terminology for Europe**.

- **Nascita Nuova Impresa (Start-up)**: nuova impresa (nella cui attività i fattori produttivi non derivano da un'altra azienda) nella fase di avviamento. Ha rilevanza sul Registro delle Imprese. Il termine può essere anche usato nel senso di fase iniziale di sviluppo di un'impresa. "A new business venture"
- **Start-up Innovative (Innovative start-up)**: Aziende capaci di svilupparsi a tassi di crescita molto alti in periodi di tempo molto contenuti. Le imprese high-growth hanno due caratteristiche fondamentali: sono imprese capaci di crescere a ritmi molto elevati, che spesso comportano la duplicazione delle dimensioni aziendali, e sono imprese che hanno una crescita concentrata in un periodo di tempo che oscilla tra quattro e cinque anni. "A company with annual sales revenue that has grown 20 percent or more for four straight years". Possiedono il requisito dell'innovazione e dell'autonomia societaria alcune tipologie assimilabili quali:
 - **Spin-off universitari** (società con la partecipazione dell'università in qualità di socio);
 - **Spin-off accademici** (società in cui università non ha quote di partecipazione);
 - **Società di alta tecnologia** (dgl 297/99 su sostegno ricerca scientifica e tecnologica e successivi provvedimenti).

Vi sono altri processi che creano "un'unità figlia con risorse, anche limitate, dell'unità madre" (Istat), non identificabili direttamente come startup, quali, per esempio (fonte: Eurostat e OCSE - Typology of Demographic Events Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics):

- **Scorporo d'azienda (Spin-off)**: la divisione di una parte dei beni di un'azienda (che sopravvive) in una nuova entità giuridica (che si costituisce), i cui titoli sono distribuiti ai detentori delle quote azionarie della società originaria. "A business, organization, developed out of or by (former) members of another larger business" oppure "The creation of an independent company through the sale or distribution of new shares of an existing business/division of a parent company. A spinoff is a type of divestiture (dismissione, ndr)".
- **Acquisizione d'azienda (Change of ownership)**: passaggio di proprietà delle azioni o delle quote aziendali. Non costituisce nuova azienda salvo nel caso in cui vi sia trasformazione da SPA o SRL in cooperativa, come nel caso di:
- **Acquisizione del pacchetto di maggioranza dell'impresa da parte di dirigenti - Manager Buy Out (MBO)**: "Financing provided to enable current operating management and investors to acquire an existing product line or business".
- **Acquisizione del pacchetto di maggioranza dell'impresa da parte dei dipendenti -Employee buy Out (EBO)**, assimilabile al più conosciuto Workers Buy Out (WBO): "restructuring strategy in which employees buy a majority stake in their own firms".

normativa italiana (da Restart Italia al Decreto Crescita 2.0)², la distinzione tra startup innovative e startup tout court sembra perdere di senso tanto che, nelle esperienze pubblicizzate dalla stampa o presentate in occasione di incontri e convegni, diviene sempre più difficile discernere tra proposte che si basano su invenzioni (il più delle volte geniali, ma con scarsa rilevanza economica), imprese innovative (che sfruttano a fini economici le invenzioni introducendo innovazioni) e imprese nuove (che combinano in modo originale mezzi e strumenti esistenti o che puntano ad introdurre nuovi sistemi di offerta).

Il significato di startup che adottiamo in questo lavoro si riferisce all'avvio di un'attività di impresa ed al suo consolidamento in forma cooperativa. Ci focalizzeremo sulla cooperativa di lavoro (il cui rapporto mutualistico si realizza attraverso il lavoro del socio) in quanto il fine che ci proponiamo è di creare occupazione duratura e di qualità per coloro che hanno in mente un'idea imprenditoriale e si propongono di realizzarla collaborando con altri. Ciò non significa limitare il campo d'azione ai mercati tradizionali e tenersi lontano da ambiti innovativi. Al contrario, la creazione di nuova imprenditorialità cooperativa richiede - ed è - essa stessa innovazione. L'innovazione, infatti, può assumere forme diverse, potendo spaziare:

- dall'introduzione o adattamento di una soluzione nuova ad un contesto tradizionale (sviluppo di un processo/prodotto "nuovo" - più efficace, più economico, di nicchia - rivolto ad un mercato esistente),
- all'innovazione radicale, quella cioè che rivoluziona un prodotto o un processo e crea un mercato (sviluppo di un processo/prodotto "nuovo" - che incorpora vere e proprie innovazioni - rivolto ad un mercato che ancora non esiste)³.

Il percorso proposto è in sintonia sia con il dibattito in corso a livello specialistico, sia con gli orientamenti dell'Unione Europea che, nel contesto della strategia Europa 2020, individuano nell'innovazione, nella compatibilità ambientale e nella crescita dell'occupazione le priorità per la realizzazione di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Nella strategia europea, Horizon 2020 rappresenta l'elemento portante

² A seguito della **legge 17 dicembre 2012, n. 221** "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, recante ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese" viene introdotta la denominazione Startup Innovativa, con le seguenti caratteristiche istitutive:

- società di capitali, costituite anche in forma cooperativa
- non quotate, detenute e controllate almeno al 51% da persone fisiche
- sede principale in Italia
- meno di 4 anni di attività
- fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro
- non distribuiscono utili
- contenuto innovativo identificato con:
 - almeno 20% spese in ricerca e sviluppo
 - almeno 1/3 della forza lavoro complessiva costituita da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori
 - startup titolare o licenziatario di brevetto

È definito l'obbligo di iscrizione nella **sezione speciale del registro delle imprese**, per assicurare massima trasparenza sui dati delle startup.

Nella categoria delle startup innovative rientrano le startup innovative a vocazione sociale che, oltre a rispettare i requisiti sopra elencati, si caratterizzano per svolgere la loro attività in via esclusiva in settori di utilità sociale (assistenza sociale, assistenza sanitaria, assistenza socio-sanitaria, educazione, istruzione e formazione, tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, valorizzazione del patrimonio culturale, turismo sociale, formazione universitaria e post-universitaria, ricerca ed erogazione di servizi culturali, formazione extrascolastica, servizi strumentali alle imprese sociali)

³ Per una definizione di innovazione ampiamente riconosciuta si può far riferimento al glossario predisposto dall'Istat (Dicembre 2012) per la Rilevazione statistica sull'Innovazione nelle Imprese, Anni 2008-2010. Stante la funzione svolta dall'Istituto nazionale di statistica e l'uso che viene fatto delle sue rilevazioni da parte dello Stato e degli istituti di ricerca e da quelli della programmazione, riteniamo queste definizioni idonee ai nostri fini.

- **Attività innovative:** attività che si rendono necessarie per sviluppare e introdurre prodotti, servizi o processi produttivi tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati). Sono da considerarsi attività innovative: la ricerca e sviluppo (R&S), inclusa la ricerca di base; l'acquisto di macchinari, attrezzature, software e licenze; la progettazione (design); la formazione del personale per attività di innovazione; il marketing

per l'attuazione dell'Unione dell'innovazione e prevede un sistema di fondi orientato a realizzare le priorità economiche e politiche della strategia europea. Horizon 2020 ha, tra l'altro, l'obiettivo di stimolare la massa critica degli sforzi di ricerca e innovazione per la realizzazione di attività in determinati ambiti strategici, funzionali a rispondere alle preoccupazioni dei cittadini. Il finanziamento europeo diretto è incentrato sulle seguenti aree:

- salute, cambiamenti demografici e benessere;
- sicurezza alimentare, agricoltura sostenibile, ricerca marina e marittima e bioeconomia;
- energia sicura, pulita ed efficiente;
- trasporti intelligenti, ecologici e integrati;
- azione per il clima, efficienza delle risorse e materie prime;
- società inclusive, innovative e sicure.

Questi sono ambiti in cui si può pensare di sviluppare attività imprenditoriali future, sia perché sono considerati cruciali per l'introduzione di innovazioni, sia perché su di essi si concentreranno gran parte delle risorse europee. Nell'ambito della strategia Europa 2020, tuttavia, la nascita di nuove imprese è auspicata anche in altri settori, come, per esempio, l'agricoltura, in relazione ad attività di miglioramento della qualità del territorio e della coesione sociale. Stesso favore è riservato agli ambiti della salvaguardia e della fruibilità del patrimonio storico, artistico, culturale, naturalistico e paesaggistico che mirano a sollecitare lo sviluppo delle industrie culturali e creative e nuove forme di promozione e valorizzazione turistica del territorio.

Sostanzialmente sono considerate foriere di crescita e occupazione tutte quelle attività che mirano ad uno sviluppo sostenibile, sia dal punto di vista ambientale, che della rigenerazione delle risorse utilizzate nelle produzioni, che dell'inclusione sociale, tanto più auspicabili quanto più basate sull'introduzione di innovazioni.

METODOLOGIA

Le elaborazioni fino ad ora effettuate con il progetto Coopstartup suggeriscono di distinguere chiaramente tra due momenti di vita delle startup.

Il primo riguarda la fase di pre-startup, quella in cui la startup è il punto di arrivo e porta alla nascita della nuova impresa. La seconda riguarda

di prodotti e servizi innovativi; altre attività preliminari alla realizzazione di innovazioni di prodotto, servizio e processo.

• **Innovazioni di prodotto:** consistono nell'introduzione sul mercato di prodotti o servizi nuovi (o significativamente migliorati) in termini di caratteristiche tecniche e funzionali, uso di materiali e componenti, prestazioni, facilità d'uso, ecc., rispetto ai prodotti e servizi correntemente realizzati e offerti sul mercato dall'impresa. L'innovazione di prodotto o di servizio non deve necessariamente consistere in prodotti o servizi nuovi per il mercato in cui opera l'impresa; è infatti sufficiente che prodotti e servizi risultino nuovi per l'impresa che li introduce. L'innovazione di prodotto o di servizio può essere sviluppata dall'impresa stessa o da altre imprese o istituzioni. Sono esclusi: i prodotti modificati solo marginalmente; le modifiche di routine e le modifiche periodiche apportate a prodotti e servizi esistenti; le normali modifiche stagionali e altri cambiamenti ciclici (come per le linee di abbigliamento); la personalizzazione dei prodotti diretta a rispondere alle esigenze di specifici clienti; le variazioni nelle caratteristiche estetiche o nel design di un prodotto che non determinano alcuna modifica nelle caratteristiche tecniche e funzionali dello stesso; la semplice vendita di nuovi prodotti o servizi acquistati da altre imprese.

• **Innovazioni di processo:** consistono in tecniche di produzione, sistemi di logistica, metodi di distribuzione o attività di supporto alla produzione tecnologicamente nuovi (o significativamente migliorati). Tali innovazioni sono introdotte al fine di rendere l'attività aziendale economicamente più efficiente, migliorare gli standard di qualità e la flessibilità produttiva o ridurre i pericoli di danni all'ambiente e i rischi di incidenti sul lavoro. Sono esclusi: i processi modificati solo marginalmente; l'incremento delle capacità produttive mediante l'applicazione di sistemi di fabbricazione o di logistica molto simili a quelli già adottati.

• **Innovazioni organizzative:** consistono in mutamenti significativi nelle pratiche di organizzazione dell'impresa, nei metodi di organizzazione del lavoro, nelle relazioni pubbliche con altre imprese o istituzioni pubbliche. Sono esclusi: i mutamenti nelle strategie aziendali, salvo che non siano accompagnati da cambiamenti organizzativi significativi; l'introduzione di nuove tecnologie in una sola divisione aziendale (ad es. nel reparto produzione).



il post-startup in cui la startup è il punto di partenza verso un ulteriore consolidamento e sviluppo dell'attività aziendale.

L'oggetto di questo documento è diretto all'analisi della prima parte del ciclo di vita delle startup cooperative, sia per priorità logiche, sia perché una maggiore solidità nelle fasi che precedono la costituzione formale e l'avvio delle attività riduce l'emergere di problemi successivi e minimizza il rischio di mortalità. Sono previsti, tuttavia, sviluppi futuri del lavoro, orientati a supportare specificamente startup cooperative nei primi anni della loro vita.

Scopo di questa guida è, quindi, delineare le diverse fasi del processo di avvio di una cooperativa e suggerire un percorso per la trasformazione di idee progettuali in attività economiche sostenibili e di lungo periodo. Nel far ciò si è posta particolare attenzione a gran parte dei problemi che concretamente devono essere affrontati e risolti nella creazione dell'impresa. Evidentemente sono stati trattati gli aspetti che in generale si presentano, lasciando all'azione successiva che porterà alla costituzione della cooperativa e alle sue prime fasi gestionali la realizzazione degli adempimenti amministrativi, fiscali, autorizzativi e, in generale, delle attività gestionali su cui esistono testi specializzati e consulenti specifici.⁴ Da un punto di vista strettamente imprenditoriale, creare una cooperativa non è molto differente da avviare un qualsiasi altro tipo d'impresa. Tuttavia, il processo di formazione presenta alcune specificità, prima fra tutte la necessità di coinvolgere in modo partecipativo e democratico e, preferibilmente, fin dai primi stadi, un numero di persone maggiore di quello caratteristico di ogni altro tipo d'impresa: per una cooperativa, quindi, non si tratta solo di dare corpo all'intuizione imprenditoriale di un individuo, ma di impostare un progetto condiviso che dalla sua prima formulazione garantisca il contributo d'ingegno, tempo e professionalità di un gruppo. Distingue la cooperativa da altre forme di impresa l'essere un'organizzazione collettiva di cui fanno parte almeno tre persone, che contano in quanto singoli individui e non per il capitale apportato, che prendono le decisioni democraticamente e che si assumono collettivamente le responsabilità.

⁴ A titolo di esempio, rinviamo ad un testo di recente pubblicazione che, pur non affrontando specificamente la tipologia cooperativa, è, a nostro avviso, un ottimo ausilio allo startup concentrandosi sul metodo e sul processo necessari a realizzare un'impresa. L'autore, tra l'altro, ha manifestato interesse a Coopstartup e disponibilità a una piena collaborazione.

Marco Travaglini, Alfabeto per la creazione di impresa, Bologna, 2014, Fausto Lupetti Editore

Il principale target di riferimento di questa guida sono gli aspiranti cooperatori, soprattutto giovani, ma alcune suggestioni potranno essere utilizzate anche dalle strutture territoriali del sistema Legacoop per verificare/adattare/rafforzare i servizi di supporto attualmente esistenti. Abbiamo, infatti, raggiunto la consapevolezza che, al fine di creare imprese solide e con buone prospettive di vita e non semplici iniziative rispondenti a fantasiose ed instabili opportunità di speculazione economica, i team di aspiranti cooperatori hanno necessità di una rete di sostegno capace di guidarli, indirizzarli e accompagnarli nei percorsi di realizzazione delle loro idee imprenditoriali.

Questo documento va adattato alla situazione contingente, tenendo conto degli aspetti di carattere personale, psico-sociologico, economico, tecnologico, di mercato e di contesto più complessivo (l'impresa come sistema socio-tecnico aperto, secondo l'impostazione del Tavistock Institute). Quanto più piccola è la dimensione (sia in termini di complessità che in termini di quota di mercato utile per raggiungere il break even point⁵) più sono decisivi fattori soggettivi come l'attitudine imprenditoriale, la qualità delle relazioni fra le persone, le aspettative individuali. Il concetto che vogliamo esprimere può essere rappresentato con la seguente matrice⁶, che mette in relazione la dimensione del progetto con la rilevanza dei fattori specifici/individuali.



⁵ Il punto di pareggio (break even point o break even, abbreviato in BEP) è un valore che indica la quantità, espressa in volumi di produzione o fatturato, di prodotto venduto, necessaria a coprire i costi precedentemente sostenuti, al fine di chiudere il periodo di riferimento senza profitti né perdite.

⁶ Elaborata da Flavio Casetti, vicepresidente di Seniorcoop (l'associazione dei dirigenti cooperativi in pensione - impegnati a titolo volontario in attività di promozione e sviluppo della cooperazione).

La guida vuole essere uno strumento agile e di facile lettura; le indicazioni fornite, tuttavia, devono essere precise e circostanziate evitando un linguaggio troppo tecnico, ma anche eccessive semplificazioni che rischierebbero di renderle banali.

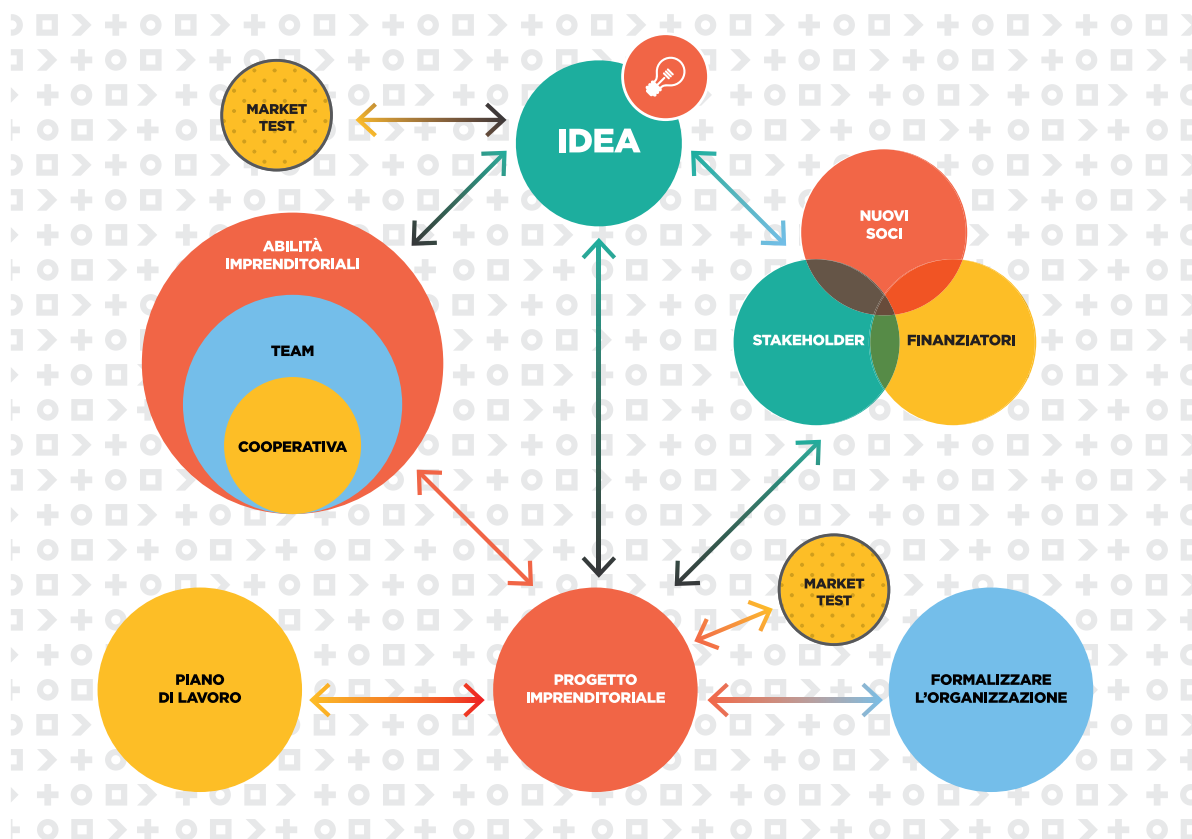
Lo schema suggerito segue l'impostazione del documento "Simply Startup. A guide to the process of starting a Co-operative or Community Enterprise", Co-operatives UK, 2011 (di cui è stata richiesta e concessa l'autorizzazione all'uso⁷), ma è stato modificato e adattato, soprattutto considerando le riflessioni emerse nell'ambito del Gruppo di Progetto Coopstartup, per renderlo più aderente alla nostra realtà.

Il percorso proposto parte dall'idea e giunge fino alla creazione della startup cooperativa. Si tratta di un percorso logico strutturato in dieci fasi:

| | | |
|----|---|---|
| 01 | ▶ | L'idea |
| 02 | ▶ | La verifica dell'attitudine imprenditoriale |
| 03 | ▶ | La costruzione del team promotore |
| 04 | ▶ | Il piano di lavoro |
| 05 | ▶ | La scelta cooperativa |
| 06 | ▶ | Il progetto imprenditoriale |
| 07 | ▶ | Ampliamento del team con nuovi soci |
| 08 | ▶ | Coinvolgere partner e altri stakeholder |
| 09 | ▶ | Finanziare l'attività |
| 10 | ▶ | Formalizzare l'organizzazione |

L'itinerario suggerito non corrisponde necessariamente ad una sequenza ordinata di passi operativi: alcune fasi possono assumere carattere trasversale ed essere svolte durante tutto il processo, seguendone la sua maturazione; altre fasi, invece, possono assumere carattere ricorrente, nel senso che in alcuni casi lo sviluppo dell'idea potrà richiedere di ripensarne alcuni aspetti e riprogettare fasi specifiche che sembravano risolte o superate, con l'implicazione di dover ripercorrere parte del processo su basi nuove. La rappresentazione non lineare del processo suggerito, che tocca tutte le fasi e mostra le differenti interconnessioni, è la seguente:

⁷ Si ringrazia Ed Mayo, Segretario Generale di Cooperatives UK, per aver accolto con cortesia e disponibilità la nostra richiesta e Stefania Marcone dell'Ufficio Esteri di Legacoop per aver gestito la relazione.



Per ogni fase si presenta una breve descrizione e quattro sezioni dirette principalmente ad agevolare l'autoanalisi dei neoimprenditori cooperativi, ma anche a suggerire strumenti e azioni di supporto. Le quattro sezioni riguardano:

- ❓ **DOMANDE CHIAVE:** sono alcune domande che i neocooperatori dovrebbero porsi per focalizzare l'attenzione sugli elementi distintivi della fase.
- ↗ **RISULTATI DA RAGGIUNGERE:** costituiscono gli obiettivi che i neocooperatori dovrebbero realizzare per concludere la fase.
- ⚙ **STRUMENTI UTILIZZABILI:** sono esempi di strumenti e tecniche di supporto ai neocooperatori per l'analisi e la valutazione di aspetti specifici.
- 📦 **SUPPORTO NECESSARIO:** riguardano esempi di azioni e servizi che potrebbero essere attivati come rete di sostegno.

La sezione “supporto necessario” va analizzata nella sua complessità. È richiamata fase per fase, ma, considerando la sostanziale omogeneità del complesso dei servizi da offrire (informazione, formazione, consulenza), potrebbe essere progettata con la costituzione di un “punto unico di accesso” (figure preposte ad accompagnare i promotori dell'idea imprenditoriale nel processo) in cui ottenere specifiche informazioni e conoscere le opportunità messe a disposizione per lo sviluppo del processo e attivabili facendo riferimento ad esperti e consulenti interni o accreditati del sistema Legacoop.⁸

⁸ Due strumenti di Legacoop nazionale fondamentali sono CAPACE2014 – Servizi personalizzati e garantiti nel nuovo patto associativo <http://www.legacoop.coop/introcacap/> e la Rete Nazionale Servizi <http://www.legacoop.coop/rns/>.

1. L'IDEA

La fase iniziale di qualsiasi startup è caratterizzata da un'idea: un modo nuovo di rispondere ad un bisogno, un'opportunità di mercato, l'imitazione di un'attività che ha avuto successo altrove, la risposta ad un'esigenza avvertita dalla comunità in cui si vive. Semplificando al massimo, nella fase di pre-startup, possiamo individuare tre elementi: un bisogno a cui rispondere, un'idea e una visione, sia pure vaga, di come trasformare l'idea in attività economica (sostenibile e profittevole). Se l'idea, come spesso accade, è di un singolo individuo, è opportuno trovare qualcuno con cui confrontarsi per poterla analizzare in modo critico, discuterne, coinvolgere altri anche come parte del team o potenziali partner, acquisire competenze e professionalità, esaminare aspetti critici con professionisti ed esperti.

❓ DOMANDE CHIAVE

- Qual è la genesi dell'idea (da dove nasce la spinta iniziale, qual è il problema che si vuole risolvere; come è risolto oggi e da chi)?
- Cosa si vuole realizzare (il prodotto/servizio)?
- Quali sono le potenzialità di mercato (esiste un mercato e in caso positivo a chi ci si rivolge e chi sono coloro che potrebbero acquistare il prodotto)?
- Quali sono le condizioni di produzione del reddito e dei margini ottenibili per coprire i costi e gli investimenti necessari a rendere sostenibile l'impresa?
- Quali sono i concorrenti e/o i potenziali partner imprenditoriali?
- Perché la soluzione proposta al bisogno è migliore delle alternative esistenti?
- Quali sono le competenze necessarie per trasformare l'idea in attività economica (professionalità specifiche e generali)?

↗ RISULTATI ATTESI

- Una breve presentazione (a quale problema vi indirizzate; qual è la soluzione; come intendete organizzarvi)
- L'elenco degli ingredienti necessari (persone, competenze, informazioni, dati)
- La maturazione dell'idea iniziale, la sua modifica, il suo abbandono

^ STRUMENTI E TECNICHE UTILIZZABILI

- Reperire ricerche e studi per stabilire quanto è innovativa l'idea e quali sono le caratteristiche del mercato che si vuole raggiungere
- Frequentare luoghi e spazi di generazione delle idee (dagli spazi di **Coworking**⁹ ai centri di ricerca universitari)
- Discutere la propria idea con amici, conoscenti, esperti
- Effettuare una prima analisi **SWOT**¹⁰

⁹ Il Coworking è uno stile lavorativo che comporta la condivisione di un ambiente di lavoro da parte di persone che svolgono attività indipendenti. L'attività del coworking consiste nel radunare un gruppo di persone che lavorano in modo indipendente, ma sono interessati alla sinergia che può crearsi svolgendo la propria attività lavorando a contatto con altri. Spesso i principali promotori del coworking sono proprio le startup, sia per contenere i costi iniziali di gestione, sia per attrarre persone che potrebbero essere interessate alla loro attività. Per gli spazi di coworking vedi: la rete degli Impact Hub presenti in 7 città italiane (Bari, Firenze, Milano, Roma, Rovereto, Siracusa e Trieste), la rete dei Talent Garden in 8 città (Bergamo, Brescia, Cosenza, Genova, Milano, Padova, Pisa e Torino), la lista del Progetto Cowo (disponibile sul sito: <http://www.coworkingproject.com/coworking-network/>). Per approfondimenti si rinvia ai risultati della ricerca di Elisa Badiali, "Work-Together -Right Now" Coworking, cooperazione e creatività, presentata il 27 maggio 2014 a Bologna e disponibile sul sito della Fondazione Barberini http://www.fondazionebarberini.it/ricerca_auto-organizzazione-coworking.html

¹⁰ L'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba prendere delle decisioni per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi riguarda l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) ed esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità). L'analisi SWOT, spesso utilizzata per prodotti e imprese già affermati, può essere molto utile anche in fase di avvio di un'attività.

- Utilizzare il **Business Model Canvas**¹¹ come modello logico per capire cosa dobbiamo approfondire
- Realizzare una sintetica presentazione dell'idea (prima bozza di **pitch**)¹²
- Effettuare un primo test di mercato per verificare se ci sono persone disponibili a pagare per il prodotto/servizio ideato

IL SUPPORTO NECESSARIO

- Organizzare eventi, occasioni e attività di comunicazione della cultura cooperativa (anche nelle scuole e nelle università) per attrarre la presentazione di idee; a questo scopo potranno essere utilizzati schemi standard derivanti dalle migliori pratiche già realizzate e da strumenti/esperienze messi a disposizione da Legacoop e Coopstartup
- Promuovere specifici bandi per la presentazione di progetti d'impresa da realizzare in cooperative da costituire o che sviluppino, creando nuova occupazione, l'attività di cooperative esistenti
- Attivare luoghi accoglienti (per attrarre giovani e idee) dotati di sportelli informativi e di orientamento che consentano lo scouting delle idee imprenditoriali e dei potenziali imprenditori
- Mantenere contatti attivi con reti informative nonché luoghi di aggregazione dei giovani (ad es., Informagiovani, università ma anche spazi di coworking, FabLab, ecc.) e realizzare una mappa dei luoghi di questo tipo presenti sul territorio
- Sviluppare relazioni con i centri di ricerca, anche universitari, e gli incubatori tecnologici per verificare l'opportunità di spin off della ricerca
- Verificare se esiste la possibilità di recuperare vecchi mestieri artigianali in fase di estinzione, con l'acquisizione dei saperi da parte dei giovani, attraverso la costituzione di cooperative di servizio e di promozione commerciale
- Disporre di schemi di selezione e prevalutazione diretti a favorire la definizione di obiettivi, strategie, potenzialità e fattibilità dell'idea
- Creare un albo di esperti disponibili a dare consigli e consulenze di base

¹¹ Il Business Model Canvas è un modello strategico per creare e sviluppare modelli di business. È un template visuale che racchiude gli elementi di base del sistema aziendale quali il valore offerto (in termini di prodotti/servizi), i clienti, l'infrastruttura produttiva e il modello finanziario. È uno strumento che facilita l'illustrazione del modello di business aziendale nel suo insieme, permettendo ipotesi di scenario e valutando possibili trade-offs tra gli elementi che compongono il sistema. Il Business Model Canvas è stato inizialmente proposto da Alexander Osterwalder nel 2004 e sviluppato, nel 2010, dallo stesso Osterwalder, da Yves Pigneur e da Alan Smith insieme ad una community di 470 esperti in 45 paesi del mondo: questo ha portato alla pubblicazione del libro Business Model Generation.

Il modello prevede la descrizione grafica del business utilizzando nove blocchi informativi tra loro interconnessi, in cui riassumere le informazioni fondamentali. Le nove aree informative sono: 1) value proposition, 2) target customer segment, 3) distribution channel, 4) customer relationships, 5) key partner, 6) key activities, 7) key resources, 8) cost structure, 9) revenue stream.

Il punto di forza principale del modello Canvas risiede nella visione d'insieme e delle interconnessioni presenti. Può essere stampato in grandi dimensioni con l'obiettivo di facilitare il lavoro di gruppo. Le persone, infatti, possono iniziare a disegnare e discutere gli elementi del modello di business con post-it, note o pennarelli. In questo modo lo strumento favorisce la comprensione, la discussione e l'analisi del business ma allo stesso tempo anche la creatività e la condivisione.

Business Model Canvas in italiano: <http://businessmodelcanvas.it/images/documenti/Business-Model-Canvas-Poster%20ita.pdf>

Breve spiegazione in inglese: <http://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

¹² Il Pitch, o più propriamente elevator pitch, è un tipo di discorso con cui ci si presenta, per motivi professionali, ad un'altra persona o organizzazione rispettando dei limiti di tempo. Elevator significa ascensore, mentre pitch è un termine sportivo che indica l'azione di lancio eseguita dal giocatore di baseball o cricket. L'elevator pitch è il discorso che un imprenditore farebbe ad un investitore se si trovasse per caso con lui in ascensore e si vedesse costretto a descrivere sé e la propria attività chiaramente ed efficacemente per convincere l'investitore ad investire su di lui, nei limiti di tempo imposti dalla corsa dell'ascensore (nella letteratura specialistica il tempo varia da 1 a 5 minuti). Il pitch è, generalmente rivolto a un pubblico di potenziali investitori, ma la presentazione della propria idea imprenditoriale può avvenire anche nell'ambito di una competizione per startup o davanti a una commissione per essere ammessi a un programma di incubazione. È ormai considerato un documento essenziale per una startup, da aggiornare costantemente e presentare in ogni occasione di confronto con l'esterno.

Capitolo di Geoff Moore "Positioning your product using the elevator test", in Dee Kiamy, The High Tech Marketing Companion, Addison-Wesley, 1993

Altri consigli utili: <http://readwrite.com/2010/04/16/the-art-of-the-elevator-pitch-10-great-tips>

2. LA VERIFICA DELL'ATTITUDINE IMPRENDITORIALE

Il tema della propensione all'imprenditorialità intreccia i campi dell'economia, della sociologia, della psicologia e della scienza dell'educazione. La vasta letteratura disponibile sull'argomento indica che la propensione all'imprenditorialità è funzione di una molteplicità di variabili: alcune riguardano la sfera personale dell'individuo, le sue caratteristiche psicologiche oltre che le sue competenze e capacità, altre, invece, sono determinate dal contesto familiare, sociale, culturale ed economico in cui la persona è cresciuta e si trova ad agire. Pur nella sua complessità, la valutazione dell'orientamento o propensione all'imprenditorialità del singolo e dei componenti del team dovrebbe essere un atto propedeutico alle fasi più tecniche della creazione d'impresa (in questo senso la verifica dell'attitudine imprenditoriale è una sorta di pre-requisito del percorso diretto alla creazione d'impresa). Avere una buona idea non è sufficiente. L'idea deve prima di tutto appassionare, ma la sua realizzazione dipenderà oltre che dalla tenacia, dall'impegno e dal metodo, anche dal possesso di alcune caratteristiche e attitudini, a prescindere da competenze tecniche e capacità manageriali che potranno e dovranno essere sviluppate, possono influenzare il successo dell'iniziativa. Generalmente, le principali caratteristiche associate ad una buona propensione all'imprenditorialità fanno riferimento a quattro principali ambiti: il desiderio di realizzazione, la propensione al rischio, l'attitudine a sperimentare soluzioni nuove e creative e l'orientamento a lavorare con metodo e capacità di approfondimento.



DOMANDE CHIAVE

- So cosa significa realizzare un'attività autonoma?
- Ho voglia di cimentarmi con le mie potenzialità?
- Riesco a gestire situazioni di incertezza?
- Sono disponibile ad affrontare l'insuccesso dell'idea iniziale?
- Mi scoraggio di fronte ai problemi o cerco di trovare una o più soluzioni?
- Sono capace di adattare la mia idea originaria ai suggerimenti dei partner e del mercato?
- Sono curioso e approfondisco con metodo le novità?
- Sono determinato nel raggiungere gli obiettivi che mi pongo?
- Sono capace di collaborare con gli altri e risolvere i conflitti in modo costruttivo?



RISULTATI ATTESI

- Una valutazione delle proprie caratteristiche personali e della propria attitudine imprenditoriale
- La spinta a procedere o a fermarsi



STRUMENTI E TECNICHE UTILIZZABILI

- Documentarsi sul significato dell'attività autonoma e sul rischio d'impresa
- Effettuare test di valutazione delle proprie attitudini imprenditoriali¹³

¹³"TAI® Test di Attitudine Imprenditoriale" http://cd.univr.it/tai_sole/modulo.php . "Guida alla creazione d'impresa Unioncamere" http://www.enterprise-europe-network.it/userdata/news/allegati/Guida_creazione_impresa_UNIONCAMERE.pdf
Vedi inoltre la nota nelle pagine successive sul Bilancio delle competenze



IL SUPPORTO NECESSARIO

- Attivare sportelli informativi e di orientamento
- Stimolare all'autovalutazione attraverso schemi predisposti utili ad agevolarla
- Organizzare interventi formativi di educazione all'imprenditorialità

3. LA COSTRUZIONE DEL TEAM PROMOTORE

Il promotore o i promotori dell'idea dovrebbero a questo punto sapere chi sarà direttamente coinvolto nell'attività. In questa fase si tratterà di approfondire quali sono le motivazioni e le competenze di ciascuno e come si integrano tra loro e quali aspettative animano i componenti del gruppo. Il team di lavoro è la base su cui poggia l'idea imprenditoriale e il suo valore è da considerare un fattore essenziale per la buona riuscita dell'iniziativa; generalmente la composizione del team è uno degli elementi considerati per valutare la solidità e il potenziale di crescita di una startup. Inoltre, se è vero che la maggior parte delle idee nasce per opera di una persona, è anche vero che il suo sviluppo può beneficiare degli apporti di coloro che, una volta convinti della validità della proposta, si incontrano per trovare i modi per attuarla. Una volta interessati e coinvolti amici, conoscenti e partner sarà quindi necessario avviare il processo di formazione dell'identità di gruppo verificando innanzitutto che gli obiettivi - in termini di problema da affrontare, soluzione proposta e organizzazione necessaria a sviluppare la soluzione - siano condivisi dagli altri, creino coesione interna e alimentino lo spirito di gruppo. Un team ideale dovrebbe essere variegato e sinergico, nel senso che esperienze e competenze dei promotori dovrebbero essere complementari.

② DOMANDE CHIAVE

- Chi siamo (profilo di ciascuno con competenze, professionalità e caratteristiche personali)?
- Cosa vogliamo fare e come intendiamo farlo?
- Abbiamo tutte le competenze necessarie all'interno del gruppo o dobbiamo trovarle all'esterno?
- Abbiamo tempo da dedicare allo sviluppo del progetto?
- Quale ritorno ci attendiamo dal nostro investimento di tempo, denaro ed energie?
- Ci sono altri soggetti che potremmo coinvolgere e quali relazioni si potrebbero instaurare con loro?

↗ RISULTATI ATTESI

- Analisi delle competenze del team e individuazione di punti di forza e debolezze
- Prima ipotesi di Business Model
- Individuazione di potenziali partner e/o stakeholder
- Realizzazione di un nuovo pitch

^ STRUMENTI E TECNICHE UTILIZZABILI

- Effettuare un **Bilancio delle competenze**¹⁴ individuali e del team
- Progettare in gruppo con il **Business Model Canvas**
- Realizzare una mappa degli **stakeholder**¹⁵ e definire il loro grado di coinvolgimento
- Confrontarsi con esperti del settore e potenziali partner

⌄ IL SUPPORTO NECESSARIO

- Attivare punti informativi/formativi per la valutazione del potenziale del team

- Disporre di schemi di rilevazione per l'analisi delle competenze e delle aspettative individuali e del gruppo
- Realizzare interventi formativi su strumenti manageriali di analisi e comunicazione
- Organizzare laboratori per lo sviluppo delle idee con esperti e facilitatori

¹⁴ Il bilancio di competenze è un'analisi delle attitudini e delle competenze dell'individuo, che punta ai legami che ci sono tra i compiti e il ruolo che la persona deve o desidera ricoprire, ma anche alle caratteristiche personali e alle capacità funzionali a ricoprire efficacemente un determinato ruolo. La metodologia del bilancio di competenze è nata in Canada, ma si è sviluppata e diffusa principalmente in Francia, dove nel 1991 è stata approvata la legge 91/1405, che fissa gli obiettivi e regola i tempi e le modalità di svolgimento dei percorsi di bilancio. In Italia non esiste una normativa a livello nazionale che disciplini l'utilizzo di questa metodologia, solo alcune Regioni si sono mosse in questa direzione. Il bilancio di competenze è una metodologia di intervento e di consulenza di processo che si usa in ambito lavorativo e nell'orientamento professionale degli adulti ed è un percorso volontario. Lo scopo principale di questa tecnica è quello di accompagnare la persona a far emergere le proprie capacità, competenze e caratteristiche personali, rendendone possibile la trasferibilità e la spendibilità attraverso la ridefinizione e riprogettazione del proprio percorso di sviluppo professionale e/o formativo. Nonostante questa pratica sia nata per rispondere ad esigenze di qualificazione e reinserimento lavorativo, negli ultimi tempi il suo utilizzo è stato indirizzato anche a categorie di persone senza esperienze lavorative pregresse ed esteso anche alle organizzazioni per valutare il mix di competenze dei gruppi. In Italia gli interventi di bilancio di competenze sono previsti e realizzati dai Servizi per il lavoro, quali i Centri per l'impiego provinciali, i Centri di orientamento universitari, la scuola secondaria superiore, i Comuni, enti e organizzazioni che necessitano di un percorso di bilancio per il proprio personale.

¹⁵Con il termine stakeholder (o portatore di interesse) si individua un soggetto (o un gruppo di soggetti) influente nei confronti di un'iniziativa economica, sia essa un'azienda o un progetto. Fanno, ad esempio, parte di questo insieme: i clienti, i fornitori, i finanziatori (banche e azionisti), i collaboratori, ma anche soggetti esterni, come i residenti della comunità o i gruppi di interesse locali. Nei percorsi di progettazione partecipata il coinvolgimento degli stakeholder si realizza fin dalla fase di startup dell'iniziativa. Per analizzare la relazione tra la potenziale impresa ed il mondo circostante è utile costruire una prima mappa degli stakeholder. Questo strumento può assumere forme differenti, ma uno schema molto diffuso ed utilizzabile in prima battuta prevede una matrice costruita secondo due caratteri principali: la posizione rispetto all'organizzazione (interna o esterna); il coinvolgimento nelle attività dell'impresa (diretto o indiretto).

4. IL PIANO DI LAVORO

Nella definizione del piano di lavoro, è essenziale stabilire un elenco di compiti da svolgere (dalle informazioni sul mercato, al rapporto con eventuali partner, agli adempimenti amministrativi necessari alla costituzione), i tempi previsti e le responsabilità di ciascuno. Anche se non tutti i dettagli della fase di avvio potranno essere discussi collettivamente è necessario ci si incontri periodicamente per aggiornare il resto del gruppo sullo stato di avanzamento del processo, discutere i progressi, riprogrammare l'attività. Responsabilità e compiti non dovranno ricadere in modo sproporzionato su singole persone in quanto la condivisione delle responsabilità rende più facilmente eseguibile l'intero lavoro, ma soprattutto, rende il gruppo, e non il singolo, proprietario dei risultati. L'importante è che ognuno sappia precisamente quali sono le sue responsabilità, il suo ruolo e la sua collocazione all'interno del processo e come e dove sono collocati gli altri.



DOMANDE CHIAVE

- Come può essere suddiviso il processo tra diversi compiti e quali saranno i tempi?
- Chi sarà responsabile di cosa?
- Quanto è necessario impegnarsi singolarmente per avere successo come gruppo ?
- Abbiamo tutte le competenze necessarie all'interno del gruppo, dobbiamo cercare qualcun altro con le competenze mancanti, abbiamo bisogno di un appoggio esterno?



RISULTATI ATTESI

- Informazioni necessarie per entrare nella fase operativa
- Obiettivi da raggiungere e suddivisione del processo in stadi intermedi
- Programma con l'identificazione delle responsabilità dei soggetti e delle scadenze
- Eventuali proposte di allargamento del gruppo promotore



STRUMENTI E TECNICHE UTILIZZABILI

- Fare un elenco delle attività da svolgere e definire responsabilità e tempi di realizzazione (possibile utilizzo di un cronoprogramma o di strumenti simili)
- Incontrare esperti o consulenti che aiutino nella programmazione



IL SUPPORTO NECESSARIO

- Attivare punti informativi/formativi sulla pianificazione delle attività
- Realizzare interventi formativi su strumenti manageriali di analisi e comunicazione

5. LA SCELTA COOPERATIVA

La cooperazione è uno strumento efficace per la realizzazione di una nuova idea imprenditoriale in quanto permette di agire insieme e su base paritaria in una struttura in cui i soci lavoratori svolgono anche il ruolo di imprenditori. In questa forma organizzativa i soci partecipano attivamente e sullo stesso piano alle scelte dell'impresa e destinando gli utili al reinvestimento nell'azienda garantiscono il suo rafforzamento e la durata dell'attività nel tempo. Si tratta di una forma d'impresa adatta a gruppi di persone che si uniscono con finalità che non prevedono unicamente la ripartizione degli utili, come nelle società di capitali. Creare una cooperativa significa dare vita ad un'attività economica da gestire in comune che si prefigge lo scopo di fornire innanzitutto agli stessi soci quei beni (lavoro o beni di consumo o servizi) per il conseguimento dei quali la cooperativa è sorta (scopo mutualistico). La cooperativa non è uno strumento speculativo, idoneo a sviluppare un'idea, affermarla velocemente per poi vendere l'azienda o il brevetto.



DOMANDE CHIAVE

- Perché creare una cooperativa (vantaggi e opportunità)?
- La cooperativa è coerente con le attività da realizzare e con le aspettative del team?
- Quale relazione ci sarà tra i soci e la cooperativa (ruoli e responsabilità, rapporto di lavoro professionale o dipendente, ecc.)?
- Cosa farà la cooperativa (quali obiettivi intende raggiungere e quale strategia si intende adottare)?
- Siamo sempre convinti di voler affrontare il rischio imprenditoriale?



RISULTATI ATTESI

- Definire gli obiettivi della cooperativa e delle attività che saranno svolte
- Chiarire i valori a cui ci si ispira, a chi ci si rivolge, dove si opererà
- Definire le prospettive di breve e di medio termine (a 1 anno e a 3 anni)



STRUMENTI E TECNICHE UTILIZZABILI

- Studiare documenti e guide sulla forma cooperativa¹⁶
- Intervistare operatori e fare visita a cooperative
- Organizzare incontri tematici per confrontarsi col team



IL SUPPORTO NECESSARIO

- Attivare punti informativi/formativi sulla cooperazione
- Dotarsi di esempi di cooperative di successo e/o di startup cooperative
- Suggestire strumenti per favorire il dialogo all'interno del team
- Favorire incontri con operatori esperti
- Sviluppare strumenti di rilevazione per valutare la coerenza tra aspettative dei singoli e valori cooperativi (vedi tabella successiva)

¹⁶ Ad esempio:

- Fare cooperativa. La cooperativa in 10 domande, Legacoop, <http://www.legacoop.coop/fare-cooperativa-legacoop/>
- Cos'è e come si costituisce una cooperativa, Legacoop Emilia Romagna, http://www.farecooperativa.it/fare_coop/perche_una_coop
- Guida alla Cooperative di Comunità, Legacoop, <http://www.legacoop.coop/cooperative-di-comunita/cosa-sono-le-cooperative-di-comunita/>
- Manuale per le nuove Cooperative, Legacoop Bologna&Legacoop Imola, http://www.imola.legacoop.it/web/images/stories/manuale_lega_def.pdf

A puro titolo esemplificativo, in tabella, sono indicati alcuni semplici criteri di scelta.

FACCIO UNA COOPERATIVA SE...

NON FACCIO UNA COOPERATIVA SE...

Mi piace scommettere sulla mia capacità di assumermi responsabilità e voglio sviluppare un'attività non diretta da altri, ma in cui possa contribuire alle decisioni

Voglio essere un lavoratore dipendente e non voglio assumermi responsabilità imprenditoriali e gestionali

Siamo un gruppo di almeno tre persone con un'idea da trasformare in progetto imprenditoriale

Sono una persona che vuole trasformare da sola in impresa la propria idea

Voglio condividere con altri decisioni, responsabilità, successi e insuccessi ("uno per tutti, tutti per uno")

Non sono disponibile a condividere con gli altri il mio progetto imprenditoriale accollandomi interamente il rischio di impresa

Sono interessato a sviluppare la mia professionalità, costruendo condizioni di lavoro per me e per il gruppo di cui faccio parte che si consolidino nel tempo

Voglio far crescere velocemente la mia idea imprenditoriale, renderla appetibile per gli investitori e vendere l'impresa traendo, se andrà bene, un grande guadagno personale

Non ho tanti soldi, ma sono disponibile ad investire quel poco che ho insieme agli altri del gruppo (aiutato anche da familiari e amici che credono nel progetto) sapendo che se l'iniziativa avrà successo mi sarò creato un lavoro dignitoso e rientrerò gradualmente degli investimenti fatti

Non ho tanti soldi, ma cerco investitori speculativi che credano nel mio progetto, lo sviluppo e successivamente entro in società con loro o cedo la proprietà della mia iniziativa

L'impresa che voglio costituire non sarà proprietà di pochi, ma di un gruppo a cui si potranno aggiungere altre persone che credano nel progetto e che abbiano le competenze necessarie, impegnandosi a lavorare al suo interno ("l'unione fa la forza")

L'impresa che voglio costituire sarà di mia proprietà e potrò coinvolgere altri soci che molto probabilmente non lavoreranno nell'azienda, ma che beneficeranno dei profitti che essa sarà in grado di produrre

Voglio lavorare in un'impresa in cui continuo principalmente le relazioni personali, il lavoro in team, la formazione e lo sviluppo delle competenze professionali, le condizioni di lavoro regolari. Il profitto, che pur dovrò realizzare, verrà solo parzialmente redistribuito tra i soci, ma sarà molto utile per gli investimenti nella nostra impresa

Voglio creare un'impresa che abbia come obiettivo principale la realizzazione del massimo profitto, da distribuire tra i soci proprietari. Potrò lavorare o meno al suo interno. Tutte le condizioni organizzative e di lavoro sono finalizzate alla massimizzazione del valore per la proprietà

Sono attento ai bisogni sociali e alla sostenibilità del territorio e della comunità di cui faccio parte e voglio creare un'attività economica rispettosa di questi principi anche se questo può diluire nel tempo il mio beneficio personale

Sono attento ai bisogni sociali e alla sostenibilità del territorio e della comunità di cui faccio parte e voglio creare un'attività economica rispettosa di questi principi, purché mi consenta velocemente di massimizzare il mio beneficio personale

So che la cooperativa è un'impresa che può disporre di un sistema di relazioni imprenditoriali. Sono interessato ad inserire la mia impresa in un sistema a rete collaborativo che aiuti ad affrontare il mercato e supporti le mie attività con strumenti culturali, formativi, amministrativi, finanziari, di marketing

Sono consapevole che l'impresa capitalistica compete nel mercato individualisticamente, costruendo le collaborazioni di volta in volta strumentali all'evoluzione del proprio business

6. IL PROGETTO IMPRENDITORIALE

Questa è la fase in cui il gruppo dovrà concentrarsi sull'identificazione vera e propria del modello di impresa; in breve si dovrà chiarire cosa si vuole produrre, come si intenderà farlo, chi saranno i clienti e quali saranno le risorse necessarie. Se il processo di creazione della cooperativa è stato impostato come descritto nelle fasi precedenti, molti aspetti organizzativi saranno stati già chiariti e a questo punto sarà necessario entrare nei dettagli dell'idea che si intende realizzare valutandone ricavi, costi e prospettive di sviluppo. Si tratta, cioè, di preparare un progetto imprenditoriale tramite il Business Plan. Il Business Plan ha due funzioni principali: la prima è di carattere interno (come guida del processo in termini di obiettivi intermedi e loro modalità di conseguimento); la seconda è rivolta all'esterno (risponde allo scopo di presentare il progetto a terzi in forma dettagliata). Con la stesura del Business Plan si cercherà di rispondere ad una domanda essenziale per la realizzazione del progetto, quella riguardante la sua fattibilità nelle condizioni attuali e la sua sostenibilità nel tempo.



DOMANDE CHIAVE

- Cosa si farà (qual è il progetto)?
- Come lo si farà (quale sarà l'organizzazione)?
- Qual è il prodotto/servizio e a quale domanda risponde (può essere realizzato direttamente, chi sono i clienti e qual è la loro disponibilità a pagare)?
- Quale sono le caratteristiche del mercato in cui si entrerà (chi sono i concorrenti e quale prevediamo sia la loro reazione)?
- L'attività è realizzabile con le risorse disponibili e può generare un profitto (un reddito che sia almeno sufficiente a remunerare il lavoro impiegato e il capitale investito)?
- Il prodotto che intendiamo realizzare può essere sottoposto a tutela della proprietà intellettuale (brevetto, copyright)?



RISULTATI ATTESI

- Realizzazione di un nuovo **Business Model Canvas**
- Stesura del **Business Plan**



STRUMENTI E TECNICHE UTILIZZABILI

- Preparare un nuovo **Pitch**
- Effettuare una nuova **Analisi SWOT**
- Organizzare riunioni, interviste, rilevazioni, sondaggi (anche utilizzando software gratuiti) per l'analisi di mercato
- Realizzare un "prototipo" di prodotto/servizio e testarlo su una clientela ristretta
- Progettare nuovamente con il **Business Model Canvas**
- Compilare schemi di **Business Plan**¹⁷

¹⁷ Il **business plan** è un documento fondamentale per qualsiasi azienda, in particolare per una startup, essendo uno strumento di lavoro in continua evoluzione e utile a definire e affinare la propria azione imprenditoriale. Spesso chi crea una startup non ha le conoscenze necessarie a redigere in modo adeguato un business plan. In rete è possibile trovare numerose guide e template, con tagli di approfondimento diversi, ma va ricordato **che si tratta di un documento specifico al singolo business e va costruito in modo personalizzato perché possa poi essere presentato nel modo corretto**. Il business plan comprende l'intero piano strategico di sviluppo del progetto imprenditoriale, il mercato a cui ci si rivolge, il piano operativo, le azioni di marketing, la struttura organizzativa, il piano economico finanziario. Quest'ultimo deve avere un orizzonte temporale di 3/5 anni e mostrare previsioni ragionevoli e coerenti, sia in termini di costi che di ricavi, con il piano presentato e le tendenze del mercato.



IL SUPPORTO NECESSARIO

- Attivare punti informativi/formativi sulla progettazione
- Realizzare interventi formativi su strumenti manageriali di analisi e comunicazione
- Attività di consulenza per la predisposizione dei Business Model Canvas e del Business Plan

7. AMPLIAMENTO DEL TEAM CON NUOVI SOCI

L'acquisizione di nuovi potenziali soci è una fase che potrebbe essere collocata in qualunque stadio del processo di avvio della startup e l'allargamento della base sociale assume un'importanza fondamentale anche successivamente alla costituzione. Il socio, infatti, rappresenta la figura centrale della cooperativa e potenziali nuovi soci sono in grado di portare all'interno dell'organizzazione nuove risorse, soprattutto in termini di competenze, idee, capacità ed energie. Fin dall'inizio del percorso dovrete porvi l'obiettivo di ampliare la vostra rete di conoscenze, sfruttando quanto più possibile amici e parenti, ma anche i tecnici e gli esperti che avrete occasione di incontrare lungo il percorso di progettazione, al fine di verificare se ci siano persone talmente interessate al vostro progetto da volerne fare parte. Se lo riterrete opportuno potreste anche aprirvi al mondo esterno sfruttando le potenzialità di internet e dei social network. Qualunque sia la strada che decidiate di percorrere dovrete essere in grado di spiegare chiaramente ad un potenziale nuovo entrante quali sono le caratteristiche distintive dell'attività che intendete realizzare, come intendete realizzarla e quali sono i vantaggi per i soci.

① DOMANDE CHIAVE

- Quando coinvolgere nuove persone?
- Come trovare nuovi potenziali soci?
- Come comunicare a nuovi potenziali soci?
- Come gestire le aspettative dei nuovi entranti?
- Come valutare l'attitudine cooperativa dei nuovi potenziali soci?

↗ RISULTATI ATTESI

- Coinvolgimento di altre persone e nuova energia interna
- Maggior condivisione del percorso e degli obiettivi
- Una presentazione avanzata, sintetica e convincente (*pitch*)

^ STRUMENTI E TECNICHE UTILIZZABILI

- Partecipare ad eventi e workshop sulle startup
- Organizzare colloqui ed incontri da cui possano emergere supporti e partnership
- Comunicare tramite sito web, blog, social network

[↑] IL SUPPORTO NECESSARIO

- Attivare punti informativi/formativi sulla figura e sul ruolo del socio di una cooperativa
- Mettere in collegamento i promotori con potenziali soci o partner finanziari
- Promuovere la costituzione di reti imprenditoriali e favorire una maggiore integrazione tra quelle esistenti
- Coinvolgere soggetti sociali (come sindacati, organizzazioni imprenditoriali, ecc.) e le nuove forme di associazionismo tra utenti e consumatori
- Tenere un'agenda dei principali eventi per startup
- Realizzare interventi formativi su strumenti di comunicazione

8. COINVOLGERE PARTNER E ALTRI STAKEHOLDER

Questa fase, come l'acquisizione di nuovi soci, può realizzarsi a qualsiasi stadio del processo. Ciò che cambia è l'obiettivo che consiste nella ricerca di soggetti interessati ad attivare con noi una collaborazione su un piano imprenditoriale. Può trattarsi di imprese che operano in settori limitrofi e vedono nella nostra attività un'ipotesi di filiera economica, oppure di soggetti interessati ad accordi commerciali poiché dispongono di una rete di vendita in cui potrebbe essere vantaggioso inserire il nostro prodotto, oppure di clienti o fornitori, o ancora di persone o enti interessati allo sviluppo operativo del nostro progetto perché ne riconoscono la portata innovativa oppure valutano positivamente le ricadute che potrebbe avere sul territorio. Questo tipo di collaborazioni possono rappresentare una preziosa risorsa per la concretizzazione dell'iniziativa e costituiscono un'occasione di confronto per valutare la percezione altrui dell'idea, la sua effettiva realizzabilità, gli aspetti che andrebbero approfonditi e la programmazione dei passi successivi. Si tratta di definire la scelta "make or buy"¹⁸ per valutare quali attività svolgeremo direttamente e quali acquisiremo dall'esterno e con quale tipo di rapporto contrattuale.



DOMANDE CHIAVE

- Quali vantaggi vogliamo ottenere dai partner e cosa siamo disposti ad offrire?
- Cosa produciamo direttamente e cosa acquisiamo all'esterno?
- Come trovare dei partner?
- Come comunicare ai partner?



RISULTATI ATTESI

- Attivazione di rapporti di collaborazione
- Maggiori informazioni per il Business Model Canvas e per il Business Plan (domanda raggiungibile e potenziale, posizionamento rispetto all'offerta, identificazione precisa del segmento di mercato, politiche di prezzo e canali di distribuzione)



STRUMENTI E TECNICHE UTILIZZABILI

- Riunioni e workshop
- Incontri e colloqui



IL SUPPORTO NECESSARIO

- Attivare punti informativi sui soggetti imprenditoriali o di altro tipo (mondo della ricerca o enti pubblici) presenti sul territorio e potenzialmente interessati al progetto
- Promuovere iniziative per favorire l'incontro tra i promotori dell'idea imprenditoriale e le cooperative esistenti al fine di sviluppare collaborazioni e sviluppare reti imprenditoriali

¹⁸ Alternativa esistente per un'impresa tra produrre internamente (make) o acquistare dall'esterno (buy) beni e servizi necessari per lo svolgimento della propria attività. La scelta assume un carattere strategico perché porta a un confronto diretto fra i costi unitari di produzione di un bene realizzato all'interno della stessa organizzazione aziendale, e quelli di un bene fornito da un produttore esterno più specializzato. (P. Bianchi, Treccani, [http://www.treccani.it/enciclopedia/make-or-buy_\(Dizionario_di_Economia_e_Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/make-or-buy_(Dizionario_di_Economia_e_Finanza)/))

9. FINANZIARE L'ATTIVITÀ

Qualunque attività stiate avviando, è probabile che abbiate bisogno di una certa liquidità iniziale. Il finanziamento necessario in questa prima fase dovrebbe essere in primo luogo costituito dalle vostre risorse, ricorrendo anche a quelle di familiari, amici e conoscenti con i quali vi impegnerete a restituirle nel tempo. In questo modo vi sentirete più responsabili nel portare avanti l'iniziativa e non tenterete di realizzare un progetto che è al di sopra delle vostre possibilità. Questa sarà una delle fasi più delicate dell'intero processo di startup, poiché dovrete essere in grado di chiarire a voi stessi e agli altri le previsioni in termini di profitto e i margini di rischio. Se poi avrete la possibilità di ricevere contributi a fondo perduto, donazioni, premi o accedere a prestiti questi dovrebbero essere considerati come occasioni di rafforzamento nello sviluppo dell'idea e non come motivi per piegare il progetto al finanziamento. In qualunque caso dovrete avere della documentazione in grado di motivare l'impiego di risorse altrui nell'attività che proponete e di dimostrare la solidità e meritorietà del progetto.



DOMANDE CHIAVE

- A che punto siamo e come sta andando (siamo in pista rispetto ai programmi o sono necessarie variazioni o cambiamenti di direzione)?
- Da dove verranno i profitti e come si svilupperanno?
- Il modello di business prescelto è sostenibile (siete stati realistici nella previsione dei costi e dei ricavi)?
- Avete bisogno di risorse esterne (potete iniziare su scala ridotta e poi autofinanziare lo sviluppo)?
- Se si riconosce la necessità di risorse esterne chi saranno i finanziatori (la forma cooperativa è compatibile con il tipo di finanziamento prescelto)?



RISULTATI ATTESI

- Revisione e aggiornamento del Business Plan con particolare riferimento al piano finanziario



STRUMENTI E TECNICHE UTILIZZABILI

- Progettare nuovamente con il Business Model Canvas
- Aggiornare il Business Plan
- Realizzare un nuovo pitch



IL SUPPORTO NECESSARIO

- Attivare punti informativi/formativi sulla programmazione
- Realizzare interventi formativi su strumenti manageriali di analisi e comunicazione
- Disporre di schemi semplificati che aiutino a formulare le previsioni relative a ricavi, costi e investimenti
- Fornire le informazioni necessarie alle opportunità di finanziamento con particolare riferimento alle provvidenze derivanti dalle normative esistenti, agli strumenti previsti dai soggetti creditizi, ai prodotti delle società finanziarie del sistema Legacoop, al *crowdfunding*.

10. FORMALIZZARE L'ORGANIZZAZIONE

A questo punto si potrà procedere alla costituzione formale della cooperativa ed espletare le altre pratiche amministrative necessarie all'avvio dell'attività. I primi passi consistono nella redazione dell'Atto costitutivo e dello Statuto per atto pubblico (ossia dal notaio) e nell'iscrizione nel Registro delle imprese presso la Camera di Commercio. L'iscrizione è un atto obbligatorio che testimonia l'esistenza dell'impresa e di tutte le sue attività che hanno rilievo giuridico. Al momento dell'iscrizione, la Camera di commercio (insieme con l'Agenzia delle entrate) assegna il codice fiscale ed eventualmente la partita IVA. L'attività d'impresa, inoltre, è soggetta alla denuncia d'inizio attività e a diverse abilitazioni, autorizzazioni, concessioni o licenze che dipendono dal tipo di attività svolta. È inoltre necessaria l'iscrizione all'Albo Nazionale delle Società Cooperative. L'Albo è tenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico e gestito dalle Camere di commercio.



DOMANDE CHIAVE

- Tipo di cooperativa (Cooperativa spa o cooperativa srl; cooperativa a mutualità prevalente o cooperativa a mutualità non prevalente; categoria merceologica)?
- Quale sarà l'oggetto sociale?
- Quale sarà il sistema di amministrazione?
- Quale sarà l'organizzazione funzionale dell'impresa (ruoli, compiti, gerarchie)?
- Quale saranno le regole per l'ammissione e il recesso dei soci?
- C'è coscienza tra i membri del team del loro duplice ruolo di soci (diritti e doveri derivanti dal rapporto associativo) e di lavoratori (diritti e doveri derivanti dal rapporto di lavoro)?
- Per lo svolgimento dell'attività sono necessarie certificazioni, abilitazioni e permessi?



RISULTATI ATTESI

- Atto costitutivo, Statuto e Regolamenti
- RegISTRAZIONI, permessi, autorizzazioni, licenze
- Schema organizzativo-funzionale e assegnazione di compiti e responsabilità
- Definizione delle modalità di remunerazione del lavoro
- Definizione delle procedure di controllo gestionale e amministrativo-finanziario



STRUMENTI E TECNICHE UTILIZZABILI

- Informarsi sugli adempimenti da svolgere
- Organizzare riunioni e incontri interni
- Reperire dei modelli di atto costitutivo, statuto e regolamenti
- Visionare i contratti collettivi del settore in cui si intende operare



IL SUPPORTO NECESSARIO

- Realizzare interventi informativi sul percorso da seguire e sulle opzioni tra cui scegliere
- Guidare lo svolgimento degli adempimenti amministrativi e delle altre attività necessarie alla nascita della cooperativa basandosi sulla rete di servizi esistente



Via A. Guattani, 9 - 00161 ROMA
T: (+39) 06 44249435