

Walther Iannaccone

# Guida completa per uno studio di fattibilità per il lancio di un prodotto/servizio



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Walther Iannaccone

**Guida completa per uno studio  
di fattibilità per il lancio  
di un prodotto/servizio**

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Premessa</b>	pag.	9
<b>1. I presupposti legati alla possibilità di un progetto (lancio di un nuovo prodotto/servizio)</b>	»	11
<b>2. La situazione attuale: il mercato - il cliente - l'impresa. L'importanza della loro conoscenza ai fini di uno studio di fattibilità</b>	»	16
<b>3. I processi aziendali e le funzioni che le presiedono</b>	»	22
<b>4. Il "team di lavoro" per uno studio di fattibilità</b>	»	25
<b>5. Chiarezza d'idee su ciò che si vuole proporre</b>	»	31
<b>6. I presupposti fondamentali per l'affidabilità di uno studio di fattibilità</b>	»	39
<b>7. Lo studio di fattibilità: fase propedeutica di un progetto</b>	»	44
<b>8. Valutazione dei costi e benefici derivanti da un progetto</b>	»	51
<b>9. La gestione dei rischi</b>	»	56
<b>10. Bilanci di convenienza (analisi comparative)</b>	»	60
<b>11. La "stima": Supporto indispensabile per uno studio di fattibilità</b>	»	67
<b>12. Gestione di uno studio di fattibilità</b>	»	70

<b>13. Pianificazione di uno studio di fattibilità</b>	pag.	73
<b>14. Le tipologie di fattibilità</b>	»	76
<b>15. La fattibilità finanziaria (ROI)</b>	»	93
<b>16. Ricupero della fattibilità</b>	»	96
<b>17. La gestione del tempo in uno studio di fattibilità</b>	»	101
<b>18. Testimonianza: Sviluppo di uno studio di fattibilità (caso d'impresa)</b>	»	106
<b>19. Testimonianza: Sviluppo analitico sintetico di studio di fattibilità (caso d'impresa)</b>	»	118
<b>20. Lavoro autonomo (auto-imprenditorialità) - Impresa start-up</b>	»	123
<b>21. La formazione giovanile: Master - Stage</b>	»	129
<b>Glossario dei termini più ricorrenti in uno “studio di fattibilità”</b>	»	135
<b>Bibliografia</b>	»	139

Un ringraziamento alle numerose società con cui, in tempi diversi, ho collaborato e che hanno contribuito alla mia crescita professionale.

In particolare alla Fivep di Osnago nella persona del suo amministratore Dante Cariboni cui sono stato legato da una oltre ventennale collaborazione; alla Consonni International di Marco e Giorgio Consonni; al Gruppo Moretti di Vittorio Moretti; alla Petit Jean di Trojes (Francia); New Crazy Colors (fondatori: Roberto Iannaccone, Roberto Casanova).

Un particolare ringraziamento va poi alla SACMA Limbiate, leader mondiale nel suo settore, nella persona del suo amministratore Giancarlo Rampezzotti che, da sempre, mi ha trasmesso la “cultura della qualità aziendale” a tutto campo.

*A mia figlia Daniela*



---

## Premessa

Il contenuto di questo volume deriva da una serie di esperienze vissute dall'autore sia come dirigente in campo progettuale e produttivo sia come consulente nella conduzione di “studi di fattibilità” “per progetti con formula “chiavi in mano” e “prodotto in mano” (nascita di nuovi sistemi produttivi).

Come docente di importanti Società di formazione nonché in campo universitario sviluppò l'argomento relativo ad uno studio di fattibilità sotto tutti gli aspetti, commerciale, tecnico, economico e finanziario, considerandolo una fase “**propedeutica fondamentale**” per il buon esito di un progetto.

La formazione riguardò anche quella rivolta ad un team di tecnici (ingegneri, amministrativi, ecc.) operanti in ambito bancario, incaricati di valutare la validità di studi di fattibilità presentati da alcune aziende richiedenti finanziamenti necessari per intraprendere alcune iniziative.

La sua cultura di base professionale, tecnica produttiva, allargata nel tempo alle altre culture aziendali, in particolare economica-finanziaria, gli permise di partecipare come “team leader” in studi di fattibilità per la nascita di nuovi sistemi produttivi.

Il “management” riguardò la conduzione di “team” formati da professionisti di sua fiducia con competenze professionali specifiche necessarie allo sviluppo dello studio di fattibilità.

Il volume prenderà in esame anche la fattibilità riguardante il progetto di “auto-imprenditorialità” per coloro che pensano di poter svolgere l'attività di “consulenza”. Anche in questo caso infatti è necessario analizzare preventivamente ciò che essa comporta, in positivo e in negativo.

N.B. I due casi d'impresa riportati sinteticamente nel volume sono relativi a studi di fattibilità vissuti in prima persona dall'autore come “team leader”.

Le fasi di sviluppo prese in considerazione sono comunque applicabili con le dovute variazioni proprie del settore in cui si opera, a qualsiasi tipo di studio di fattibilità.

L'arco di tempo necessario allo sviluppo di uno studio di fattibilità è legato al grado di approfondimento che si ritiene necessario in presenza di una iniziativa complessa, articolata e caratterizzata da un importante investimento.

Giugno 2015

## I presupposti legati alla possibilità di un progetto (lancio di un nuovo prodotto/servizio)

Questo nostro tempo così detto della “**globalizzazione dei mercati**” è caratterizzato, almeno fino ad ora, da una profonda crisi di lavoro con perdita di occupazione dovuta alla chiusura di aziende per la forte concorrenza proveniente da nazioni in via di sviluppo (Cina, India, ecc.) ed in parte anche a quel fenomeno conosciuto con il nome di “**delocalizzazione**” delle nostre imprese verso paesi con il costo del lavoro e oneri fiscali più bassi.

La crisi di lavoro ha colpito fundamentalmente i giovani per i quali, una volta terminati gli studi, l’occupazione è diventata un vero problema, fonte in alcuni casi di un profondo disagio esistenziale per la mancanza di certezze. La stessa cosa si può dire per gli over-cinquanta che, una volta perso il posto di lavoro, fanno fatica a ricollocarsi nelle stesse posizioni (ruoli) occupate nelle aziende di provenienza.

Ma ciò non toglie che bisogna aprire il cuore alla speranza e, specialmente i giovani, devono dare forza, per fortuna, al loro vasto potenziale creativo. È giusto infatti ritenere anche la globalizzazione in proiezione una “opportunità” per l’apertura dei mercati, scambi commerciali e scambi d’intelletti.

Pertanto, anche grazie a quello strumento importante che è da considerarsi Internet, molti sono i giovani che, sicuri di avere un’idea innovativa, nuova o comunque originale, decidono di proporla con la speranza di poter avere il consenso e quindi di suscitare l’interesse da parte di coloro che navigano nel mondo virtuale (Marketing Virtuale).

Spesso nasce così fra i giovani una “idea imprenditoriale” legata al lancio sul mercato di un nuovo prodotto o servizio fino ad allora mai comparso.

L’idea va in ogni caso supportata da un progetto preceduto da un “**tempo di riflessione**” che chiamiamo “**studio di fattibilità**” o “**analisi di fattibilità**”.

Non sempre in effetti un’idea, per quanto originale e innovativa essa sia, può portare alla realizzazione di un’iniziativa imprenditoriale pur ab-

bracciata con entusiasmo e dedizione; la ragione è molto semplice: la realizzazione di un progetto è condizionata da una serie di “fattori” di varia natura, commerciale, tecnica, economica e non ultima burocratica ed ambientale che, purtroppo, non sempre convergono tutte in positivo verso l’obiettivo prefissato.

Quando in effetti si parte senza avere adeguatamente e preventivamente analizzato questi fattori, i loro condizionamenti e le eventuali conseguenze che ne potrebbero derivare, il rischio è che il progetto, una volta partito, si areni senza arrivare alla fine con un dispendio di energie e di danaro, tanto maggiore quanto più avanzata è la fase in cui è giunto.

Tutto ciò comporta non solo la perdita in termini economici ma una ricaduta sul piano morale con perdita di sicurezza e di auto-stima.

Da dati statistici risulta che numerose sono le iniziative che nascono ma molto di più sono quelle si arenano proprio per non aver dedicato il giusto “tempo di riflessione” necessario per trovarsi preparati a fronteggiare i problemi che si dovessero presentare lungo il cammino.

In conclusione qualsiasi sia il progetto va fatto precedere tassativamente da un’analisi di fattibilità commisurata, al livello di approfondimento, all’importanza e complessità dell’iniziativa.

Pertanto specialmente i giovani che desiderano soddisfare un sogno imprenditoriale, qualsiasi sia il settore in cui pensano di poter operare, industriale, agricolo, turistico o dei servizi, è necessario che oltre all’idea certamente fondamentale in cui credono, stabiliscano una “strategia”, ne appurino la fattibilità, preparino un “**business plan**” (un piano economico finanziario) utilizzando l’esperienza, i suggerimenti e le competenze professionali altrui.

Logicamente va precisato che la fattibilità di una iniziativa imprenditoriale vincente è anche condizionata da alcune caratteristiche caratteriali e comportamentali di chi le persegue, quali la capacità relazionale, organizzativa, comunicativa oltre ad un certo dinamismo e ad una visione strategica legata ad un obiettivo prefissato.

In effetti il termine “imprenditorialità” sta proprio ad indicare l’insieme delle qualità delle caratteristiche proprie dell’imprenditore in grado di esercitare con competenza e professionalità una attività economica organizzata al fine di ottenere profitto in cambio di beni o servizi da immettere sul mercato.

Importante inoltre per chi persegue un progetto imprenditoriale è il saper scegliere collaboratori validi e motivati e mettere inoltre in conto che, per guadagnare, prima bisogna spendere (investire).

Tale regola vale fondamentalmente in campo industriale, meno nel campo commerciale.

In effetti in campo industriale oltre alle risorse umane necessitano i mezzi produttivi (macchinari, attrezzature, ecc.).

La **“fattibilità”** rappresenta dunque la **“condizione”** di ciò che è **fat-tibile**, accertando dunque il grado di possibilità che il progetto imprenditoriale o qualsiasi altra iniziativa possa avere successo.

La fattibilità di un certo progetto è legata oltre a problemi tecnici-economici anche a normative legislative, burocratiche, fiscali, ambientali, sociali proprie del paese in cui si decide di dare il via ad una iniziativa imprenditoriale.

Rientra in questo discorso anche il progetto di **“auto-imprenditorialità”**, proprio di chi per ambizione o per necessità, decide di svolgere, in piena autonomia, l'attività di **“consulenza”**.

Per necessità e la crisi di lavoro dei nostri giorni può portare a questo o per ambizione; e numerose sono infatti le persone, in special modo, over cinquanta che dopo aver maturato negli anni una certa competenza professionale in un campo specifico, pensano di poter svolgere un lavoro autonomo, certamente stimolante ma anche in questo caso legato ad una serie di risposte di conferma a domande che, al di là della **“autostima”** è giusto porsi.

Anche in questo caso il progetto di **“consulenza”** ha bisogno di un'analisi di fattibilità preventiva, un tempo di riflessione durante il quale è necessario darsi delle risposte a certi interrogativi che è giusto porsi.

La **“fattibilità”**, in tal caso, dipende da motivi di varia natura che si andranno ad analizzare ma è certamente molto condizionata dalle caratteristiche **“caratteriali”** ed emotive di chi persegue l'idea specialmente quando ha operato come dipendente per un certo periodo di tempo in un contesto aziendale a **“retribuzione fissa mensile”**, fonte in ogni caso di una certa sicurezza economica familiare da non sottovalutare.

La consulenza, si può comprendere, porta con sé incertezza, mancanza di sicurezza, precarietà e quindi il progetto di lavoro autonomo è fattibile solo se **“caratterialmente”** si è in grado di superare l'impatto iniziale legato ad una retribuzione non più fissa.

Numerosi sono infatti coloro che certi della loro competenza professionale dopo aver accarezzato l'idea di poter operare in piena autonomia, alle prime difficoltà, tornano sui loro passi non essendosi sufficientemente interrogati sul come avrebbero reagito emotivamente di fronte ad un **“introito”** non più certo ma variabile in funzione del numero di incarichi ricevuti.

La fattibilità legata ad un progetto di consulenza dipende molto dal livello di esperienza maturata nel settore in cui si è operato (Marketing, progettazione, amministrazione, management, ecc.).

In effetti spesso si abusa del termine **“consulente”** quando non vi è la debita preparazione e competenza per dare validi consigli e suggerimenti a chi li richiede dietro compenso.

**D'altra parte “consulente” è un professionista di “provata capacità tecnica” a cui ci si rivolge per avere una guida sicura al fine di raggiungere un certo obiettivo dietro compenso concordato.**

Senza queste basi la fattibilità fondata sulla improvvisazione si traduce in uno “flop” completo con le gravi conseguenze che deriverebbero (caduta d'immagine, penali, ecc.).

Non è infatti difficile imbattersi in giovani appena laureati, quindi inesperti o poco, fregiarsi del titolo di “consulente” o di “manager” pomposamente riportato sul bigliettino da visita con cui si presentano alla ricerca di un incarico. Per una persona autorevole per competenza professionale è un attimo comprendere, dopo qualche domanda ad hoc, l'affidabilità di chi ha di fronte.

Stabilita dunque la stimolante e interessante idea di “lavoro autonomo” e stabilitanne la fattibilità positiva legata al “carattere” e alla “esperienza” di chi la persegue, è anche vero che ciò non è certamente sufficiente in quanto l'auto-imprenditorialità è condizionata da altri fattori non meno importanti di diversa natura e precisamente:

- La certezza di poter iniziare il lavoro di consulenza con un minimo numero di società che ne riconoscono la competenza professionale.
- La *possibilità di poter contare* su una minima struttura organizzativa di supporto.
- La *possibilità di poter contare*, almeno inizialmente, su un auto-finanziamento in grado di sopperire a incarichi e quindi introiti discontinui.
- La *possibilità di far fronte* a rischi professionali attraverso una polizza assicurativa.
- La *possibilità di far fronte* a cure mediche per sé e famiglia attraverso una polizza assicurativa.
- La *capacità di saper sviluppare il lavoro autonomo* attraverso un'innata attitudine relazionale e di comunicazione.
- La propensione ad una formazione continua per un proprio arricchimento professionale.

In particolare quando la consulenza riguarda il “management” (gestione di risorse umane, tecniche, economiche) alla guida di “team” di lavoro interfunzionale e interdisciplinare, importante è il saper aprire la propria cultura di base ad altre culture con essa interfacciate.

Concludendo l'idea del progetto di auto-imprenditorialità, stimolante per molti versi per l'autonomia di lavoro di cui si viene a beneficiare, ha bisogno tuttavia di un “tempo di riflessione” che si traduce in un'analisi di fattibilità con la messa a fuoco dei “pro” (benefici) e dei “contro” (rischi) che esso comporta. In fig. 1.1 sono riportati i quattro punti fondamentali necessari alla realizzazione di un progetto, qualsiasi esso sia.

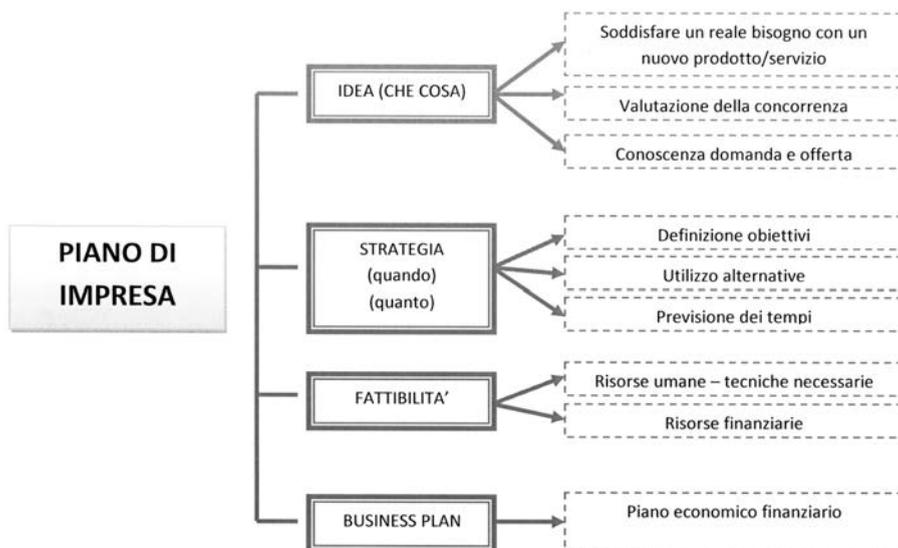


Fig. 1.1 - Piano d'impresa: i quattro punti fondamentali

## 2

# La situazione attuale: il mercato - il cliente - l'impresa. L'importanza della loro conoscenza ai fini di uno studio di fattibilità

## Il mercato

La caratteristica fondamentale è data dalla “globalizzazione” intesa come un unico mercato globale, senza più barriere protezionistiche e con intensi scambi commerciali.

L'abbattimento delle barriere commerciali con il superamento dei confini nazionali se da un lato è da considerarsi un vantaggio con l'allargamento del panorama commerciale e occupazionale, d'altro canto penalizza quei paesi dove gli oneri fiscali e quindi il costo del lavoro è superiore rispetto agli altri con perdita di competitività, crisi di lavoro e disoccupazione.

La crisi di lavoro porta al cosiddetto fenomeno della “delocalizzazione” di alcune imprese in zone del mondo dove il “produrre” è meno oneroso.

Il mercato attuale si presenta dunque caratterizzato da una forte “concorrenzialità” e “aggressività” accompagnata da una ricerca spinta della qualità del prodotto/servizio, come elemento vincente di competizione.

Due comunque sono i fenomeni che caratterizzano il mercato e di cui bisogna tener conto nel lanciare un nuovo prodotto/servizio; precisamente:

- **“Obsolescenza tecnologica”** (superamento tecnologico).  
In effetti il superamento tecnologico è all'ordine del giorno specialmente nel campo informatico e in tutti i settori industriali in cui le risorse tecniche (CAD: Computer Aided Design) e tecnologiche (FMS, Robotica) da esso traggono vantaggi innovativi.
- **“Moving target”** (spostamento dell'obiettivo).  
È la tendenza del mercato a spostare rapidamente il proprio gradimento verso un prodotto nuovo.

Va ricordato che il:

mercato del 2000 sarà:

- globale
- aggressivo
- esigente
- fortemente concorrenziale

Il cliente del 2000 sarà:

- molto preparato
- ricercherà la "personalizzazione"
- vorrà il "suo" prodotto/servizio
- vorrà la "sua" qualità
- apprezzerà la velocità di risposta alle sue esigenze
- esigerà un prodotto "completo"
- vorrà un unico referente, un unico responsabile
- sarà ben informato: viaggerà su "internet"

L'impresa del 2000 sarà:

- sempre più orientata al mercato (marketing oriented)
- sempre meno orientata al prodotto (product oriented)
- sempre più impegnata su progetti personalizzati (simili)
- sarà impegnata contemporaneamente su più progetti simili (lavorerà per "progetti")
- dovrà essere sempre più rapida nelle risposte, nei tempi di reazione (dovrà essere "time to market")
- dovrà allargare le proprie conoscenze verso altre discipline (non basterà più il proprio know-how)
- sarà impegnata a dare il "massimo" al minor costo
- sarà sempre più impegnata fra "competizione" e "tempo per compiere"

Slogan per l'impresa competitiva del 2000:

essere "rapidissima" e poter dare il "massimissimo"

Fig. 2.1 - Il mercato, il cliente, l'impresa degli anni attuali

Quindi occhi aperti da parte di coloro che studiano le tendenze dei mercati cercando di anticiparle nei tempi giusti per non essere presi alla sprovvista.

È l'intuito che dovrebbe possedere un bravo professionista del Marketing nello stabilire, in proiezione, almeno nel breve, medio termine le tendenze del mercato che acquista (utilizzatori).

## Il cliente

Il cliente, proprio a causa dell'arrivo i prodotti nuovi dovuto alla apertura dei mercati, è diventato molto attento alle novità, curioso ed anche preparato nella scelta.

Ricerca spesso la **“personalizzazione”**, esige la **“sua qualità”**, apprezza molto la **velocità di risposta** (time to market) alle sue esigenze.

In effetti la sua preparazione, la sua attenzione nelle scelte gli derivano anche dal saper navigare su quel mezzo formidabile di comunicazione che è Internet in grado di stimolare la sua curiosità.

Il cliente dei nostri giorni guarda alla qualità dell'acquisto del prodotto in senso lato.

Si interessa infatti del prezzo di acquisto del prodotto rapportandolo al suo valore ma nel contempo si interessa della qualità del servizio post- vendita garanzia, assistenza, manutenzione, smaltimento dei rifiuti, si interessa cioè della intera organizzazione che ruota intorno ad esso.

Ciò succede specialmente per i **“beni d'investimento”** (ad es. elettrodomestici, motori, macchinari, ecc.) il cui ciclo di vita logistico, a differenza dei **“beni di largo consumo”** (alimentari) continua dopo la consegna all'utilizzatore.

Quando l'investimento riguarda importanti beni d'investimento il cliente è attento oltre alla qualità del prodotto anche alla qualità delle referenze economiche della società da cui ha acquistato e ciò per assicurarsi in futuro, per la manutenzione ordinaria o straordinaria la reperibilità (rifornibilità) dei pezzi di ricambio specialmente in un momento come questo durante il quale molto spesso, per crisi o per delocalizzazione, numerose sono le imprese che scompaiono dal mercato.

Il cliente dei nostri giorni privilegia il prodotto **“completo”** quando per la sua complessità (ad esempio nella impiantistica) intervengono nella costruzione parti provenienti da più fornitori.

Esige infatti la responsabilità dell'unico fornitore da cui acquista e ciò per **eliminare la pericolosa “segmentazione” delle responsabilità.**

È il caso, ad esempio, di un progetto per la nascita di un nuovo sistema produttivo con la formula contrattuale cliente-fornitore **“chiavi in mano”** o **“prodotto in mano”**.

**Nel primo caso** il cliente, dovendo cambiare sede, affida la progettazione e costruzione del nuovo stabilimento ad un unico fornitore, unico referente e responsabile (ad es. Società d'Ingegneria).

La fornitura completa riguarderà gli immobili civili ed industriali, gli impianti tecnologici, di servizio, ambientali, di sicurezza e di tutto quanto serve per il buon funzionamento del nuovo complesso produttivo (“chiavi in mano”).

**Nel secondo caso** il cliente, una volta stabilito ciò che intende lanciare sul mercato stipula ad esempio con una Società d'Ingegneria di provata esperienza e affidabilità, un contratto che prevede non solo la progettazione del prodotto ma anche la progettazione del complesso industriale ex-novo per la sua fabbricazione (“prodotto in mano”).

## L'impresa

L'impresa dei nostri giorni, proprio per soddisfare le esigenze del cliente attuale è sempre più orientata alla “personalizzazione” del prodotto (Marketing Oriented).

In effetti le aziende del passato quando ancora non si parlava di globalizzazione, puntavano sul successo del loro unico prodotto (product oriented) che diventava e restava per lungo tempo “cultura d'impresa”, quasi un'icona con un ciclo di vita molto lungo venendo magari migliorato nel tempo nelle sue “performances” (innovazione incrementale).

Oggi, con una concorrenza globale aggressiva in arrivo dai cosiddetti paesi emergenti in via di sviluppo, in presenza di un'obsolescenza sempre in agguato e con il pericolo di cambiamento di tendenza è molto difficile che il prodotto, tranne per casi speciali, possa avere vita molto lunga e diventare un'icona aziendale.

Ciò detto serve a far comprendere che gli studi di fattibilità che erano proiettati anche nel lungo termine, oggi è più ragionevole proiettarli nel breve-medio termine.

L'impresa dovrà sempre più impegnarsi in progetti “personalizzati” (simili) e lavorerà sempre più contemporaneamente su più progetti proprio per avere maggiore possibilità di sbocchi commerciali.

L'impresa per avere successo dovrà inoltre avere tempi di risposta rapidi (time to market) alle richieste sempre pressanti del mercato, curare la soddisfazione del cliente (customer satisfaction) e puntare sulla continuità di vita attraverso una sua riconosciuta ed apprezzata qualità tenendo presente che sarà sempre più impegnata fra “competizione” e “tempo per competere”.

In fig. 2.1 è riportato in sintesi il quadro generale delle caratteristiche del mercato, del cliente e dell'impresa degli anni attuali.