

CORSO SGIXQSA ANNO ACCADEMICO 2014-2015

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO



RELAZIONE DI SISTEMI DI GESTIONE INTEGRATI PER LA QUALITÀ, LA
SICUREZZA E L'AMBIENTE

Avviamento di una startup innovativa: Technova S.r.l.

Studenti:

158367 MARCON, Giovanni Maria
159946 SASSI, Virginia
159861 CAPPELLARI, Etienne
160494 TOMBA, Roberta
157917 PILATI, Gianluca
159189 CUSELLI, Marina

Professore:

Ing. ZATTA, Alessandro

8 MAGGIO 2015

Indice

Sommario	1
Introduzione	2
1 Idea imprenditoriale	2
2 Caratteristiche del prodotto	3
3 Applicazione delle normative	3
4 Analisi della tipologia di società	5
5 Sviluppo pubblicità	7
6 Piano di prevenzione dei rischi	8
Conclusioni	9
Riferimenti bibliografici	9

Sommario

Il progetto imprenditoriale nasce analizzando il settore sciistico conosciuto, individuandone le mancanze presenti e le innovazioni che si sarebbero potute apportare. Dopo aver deciso l'idea in base alle capacità individuali e alla realizzabilità concreta del progetto si è iniziato a sviluppare l'azienda, Tecnova S.r.l., attraverso l'utilizzo delle normative ISO della famiglia 9000, riguardanti i **sistemi di gestione per la qualità**. Dunque sono stati decretati il regolamento ed i ruoli di ogni individuo all'interno dell'organizzazione. La società si è sviluppata secondo i passaggi dettati dalle normative e dalla legislazione attuale, supportandola con la documentazione necessaria. L'analisi dei costi e il business plan sono stati creati rispettando gli standard opportuni, richiesti dagli enti coinvolti.

Introduzione

Il progetto imprenditoriale è nato attraverso l'osservazione di un settore noto alle componenti del gruppo e il confronto delle idee di ciascun individuo, andando a decretare quale fosse l'ambito più familiare e stimolante. Individuato il settore dello sci alpino, sono state interrogate le parti interessate in materia, congiuntamente alle idee e conoscenze individuali, così da poter valorizzare l'idea imprenditoriale con i requisiti di **innovazione e originalità**.

La fase successiva alla decisione collegiale dell'idea, è stata seguire le norme UNI EN ISO 9000:2005, UNI EN ISO 9001:2008 e UNI EN ISO 9004:2009 in modo tale da sviluppare la società secondo i requisiti di **qualità**. In primo luogo sono stati individuati i **ruoli** per ciascun socio, il **regolamento** interno all'azienda e la **documentazione** ritenuta opportuna. I ruoli sono stati decretati secondo le indoli e le affinità di ogni individuo con le materie coinvolte.

Congiuntamente ai criteri di sistemi di gestione per la qualità, sono state analizzate le leggi concernenti l'avviamento di un'azienda e le **ragioni sociali** per identificare la tipologia di società più idonea.

Contemporaneamente all'analisi legislativa sono stati analizzati i **costi** che l'organizzazione avrebbe dovuto sostenere sia al momento dell'apertura che durante il processo produttivo individuando quali i costi fissi e quali quelli variabili.

Infine, durante lo sviluppo del progetto imprenditoriale sono state avanzate delle attività di **audit** interno e **riesame**, come suggerito dalla norma UNI EN ISO 9001:2008, individuando quali

fossero i passaggi insufficientemente trattati o sorvolati. Così è stato possibile andare ad aumentare ulteriormente l'**efficacia** e l'**efficienza** del sistema di gestione per la qualità volto al **miglioramento continuo** e al **successo durevole**.

1 Idea imprenditoriale

L'idea del prodotto nasce dall'analisi del settore agonistico dello sci alpino, osservando ed esaminando quali fossero le **mancanze** dell'ambiente e le **esigenze** degli atleti e degli allenatori. Dunque è stato chiesto ad atleti appartenenti a gruppi sportivi e nazionali quali fossero secondo loro le strumentazioni necessarie mancanti nel settore. Congiuntamente alle nostre proposte, si è dedotto che un dispositivo GNSS di rilevazione in modalità RTK sarebbe stato uno dei più interessanti e non ancora utilizzato: in questo modo nasce l'idea imprenditoriale.

Le caratteristiche che il prodotto deve possedere sono:

- alta componente tecnologica;
- semplicità dell'utilizzo;
- realizzabilità.

Le caratteristiche del dispositivo hanno il fine di semplificare l'ambito applicativo.

Il prodotto entra e si impone in un mercato in cui l'unico concorrente sarebbe sé stesso. Nonostante lo studio di settore attento e peculiare, le minacce che sorgono sono gli **elevati costi** intrinseci e l'**applicabilità** in ogni istante del dispositivo nonché la possibilità di abbandono da parte dei relativi clienti ritenendolo solamente interessante ma non necessario.

La società si impone sul mercato adottando le strumentazioni essenziali per il corretto funzionamento del prodotto, offrendo al cliente il servizio completo comprendente i dispositivi per la registrazione dei dati e l'analisi dei medesimi.

I clienti si identificano con società sportive di alto livello, comitati regionali, nazionali e gruppi sportivi militari. La clientela, proprio per le caratteristiche peculiari del prodotto, risulta limitata ad una cerchia ristretta e molto elitaria. Infatti l'azienda offre un servizio di affinamento della performance sportiva che non sarebbe utile ad un atleta che deve ancora assottigliare la tecnica. Ciò non è propriamente vantaggioso in quanto, se il dispositivo non soddisfacesse le esigenze del cliente, si andrebbe a perdere la totalità dell'utenza. Di contro, una cerchia ristretta di utilizzatori faciliterebbe, congiuntamente con la società, lo sviluppo del prodotto implementando le funzionalità e andando quindi a personalizzarlo.

Il dispositivo è capace di produrre risultati quali traiettorie e velocità istantanee con elevate precisioni in condizioni ambientali favorevoli. In questo ambito gli unici concorrenti esistenti sono cronometri con stazioni di rilevamento di tempi intermedi e prove video che però svolgono funzioni ben differenti da quelle offerte dal dispositivo. Le tecnologie sopracitate, ormai radicate nel settore, potrebbero comunque rendere inutile il valore aggiunto del prodotto sviluppato, portando la clientela a focalizzarsi solamente sulle problematiche di quest'ultimo e non sulle caratteristiche prestazionali inesistenti ora nel settore.

L'elevata componente tecnologica e l'elevata precisione del dispositivo sono le caratteristiche che ne determinano i punti di forza. Anche le conoscenze del settore di applicazione, delle esigenze di atleti e di allenatori per un continuo affinamento della tecnica, fanno della società il punto di riferimento per i team che vogliano applicarsi più scientificamente alla materia, in un mondo in cui il livello è sempre più alto ed i margini di miglioramento sono sempre più risicati.

Di contro, il dispositivo presenta tutti i difetti dei sistemi GNSS, in quanto richiede:

- segnale per la rete di telefonia mobile;
- ampi spazi per la vista dei satelliti disponibili.

Altri punti di debolezza si potrebbero riscontrare nella rifrazione del segnale e nei costi non indifferenti della strumentazione, quindi il cliente potrebbe usufruire del servizio solamente nei momenti di stretta necessità.

2 Caratteristiche del prodotto

La società, che si identifica come Technova S.r.l., sviluppa l'analisi del prodotto e del servizio secondo **innovazione** scientifica e tecnologica, offrendo la differenziazione e la personalizzazione dell'offerta.

L'obiettivo tecnologico si identifica come quello di sviluppare e implementare dispositivi e software già presenti nel campo del rilevamento satellitare GNSS. In particolare si focalizza sulla **specializzazione** nel settore sportivo.

Lo sci alpino è stato il primo campo di applicazione del prodotto offerto dall'organizzazione; i dispositivi utilizzati dagli atleti in questa disciplina consentono il loro monitoraggio continuo durante il periodo di allenamento, seguendo tracciato e velocità del singolo agonista.

Dispositivi commercializzati:

- Ricevitore *GPS/GLOANSS L1/L2 - PP6-D2J-B0R-TTN*: dispositivo ricevitore GNSS marca NovAtel, funzionalità a singola, doppia o tripla frequenza di nuova generazione con opzione heading e connessione wireless integrati. Dotato di involucro compatto e robusto, memoria interna 4GB per archiviazione e salvataggio dei dati e successiva post-elaborazione. Accuratezza in post-elaborazione circa 1 cm, temperatura di funzionamento fino a -40°C.
- Antenna *42GOXX16A4-XT-1-1-Cert*: antenna di ricezione GNSS marca NovAtel, funzionalità a doppia frequenza con portanti L1/L2, ricezione di segnale GPS e GLONASS. Peso 226 gr. involucro compatto e resistente. Livello accuratezza circa 1 cm.
- Software di elaborazione dati in post-processing *GrafNav*: GrafNav è un software post-processo molto potente e configurabile che permette di raggiungere la miglior accuratezza GNSS statica o cinematica possibile, utilizzando tutti i dati GNSS. Il tempo e le orbite dei satelliti possono essere scaricate direttamente tramite GrafNav per raggiungere accuratezze sulla posizione inferiori ai 10 cm utilizzando traiettorie PPP o cinematiche. Il software può utilizzare una propria base station oppure una base station pubblica disponibile, raggiungendo la precisione del centimetro sulla posizione. L'elaborazione built-in ionosferica migliora l'accuratezza per gli utenti in doppia frequenza.

I servizi offerti dalla società sono:

- consulenza tecnica a federazioni, comitati, squadre agonistiche nel campo dell'acquisizione dati GNSS;
- rilevazione ed elaborazione dati GNSS per test su atleti e materiali;
- personalizzazione dispositivi in base alle esigenze del cliente;
- analisi dati da parte di personale qualificato;
- corsi di utilizzo dispositivi e assistenza tecnica.

Tutti i prodotti commercializzati provengono da aziende italiane e canadesi con pluriennale esperienza nel mercato dei dispositivi GNSS. In particolare, il principale fornitore, Lunitek S.r.l. di Sarzana (SP) risulta essere certificato ISO-9001 da TUV-SüD, ente di certificazione tedesco. NovAtel Inc. con sede a Calgary (Alberta, Canada) è un'azienda multinazionale che da 30 anni produce dispositivi GNSS di svariate tipologie ed utilizzi. Anch'essa è certificata ISO-9001 da BSI (British Standard Institution) nell'anno 2005.

3 Applicazione delle normative

Nel seguire le normative ISO della famiglia 9000, l'alta direzione ha dovuto stabilire la **politica**, la **mission** e la **vision**, ovvero ciò che l'organizzazione vuole essere e come vuole essere percepita.

Tali caratteristiche insieme alle responsabilità e al regolamento interno sono state inserite nel **manuale della qualità**.

Technova S.r.l. ha come **obiettivo** quello di fornire al cliente un dispositivo ed un servizio ad esso associato unico nel suo genere, offrendo la massima competenza nel settore e le tecnologie più avanzate. Il dispositivo così concepito, unico nel suo campo di applicazione, si configura come la miglior proposta che un team di alto livello potrebbe desiderare; infatti né esistono altri prodotti con le stesse funzionalità né con caratteristiche tecniche più precise.

Politica

L'organizzazione nasce e si sviluppa per implementare le strumentazioni utilizzate nello sci alpino, con il fine di aumentare il supporto al miglioramento tecnico e di incrementare l'approccio scientifico alla materia.

Mission

La società si identifica quindi come il punto di riferimento per la ricerca dell'applicazione e dello sviluppo di nuove tecnologie in ambito sportivo. La puntualità, la coerenza, l'aggiornamento e la precisione, che rientrano tutte nel concetto di **professionalità**, fanno di Technova i capisaldi per lo sviluppo dell'organizzazione.

Vision

Come primo passo sono stati individuati gli **otto principi di gestione per la qualità** che possono essere utilizzati dall'alta direzione per guidare al meglio l'azienda nell'evoluzione e nella struttura organizzativa.

Principi di gestione per la qualità

Ciò è stata la base per lo sviluppo congiunto dell'idea imprenditoriale, cercando di capire al meglio i **requisiti** che il dispositivo doveva possedere. Successivamente allo sviluppo della società, legata all'idea imprenditoriale di partenza, l'organizzazione ha concordato la necessità di un incontro con i **clienti** per presentare come la società si è sviluppata e come si vorrebbe imporre sul mercato. In questa fase si andrebbero ad esporre le caratteristiche del dispositivo sviluppato, i costi delle tecnologie applicate e del servizio svolto dall'azienda. Così facendo si andranno a concordare e ricercare gli sviluppi successivi della società congiuntamente alle esigenze del cliente, andando a instaurare un rapporto di reciproco beneficio.

Orientamento al cliente

L'**organizzazione**, che si caratterizza come una società composta da sei individui giuridici, non prevede una leadership, bensì una **struttura orizzontale**, con una suddivisione equa dei compiti e delle responsabilità. Sono stati determinati i **ruoli** e le **responsabilità** all'interno dell'organizzazione e del progetto imprenditoriale per andare a focalizzare l'attenzione nelle varie parti sviluppate. Per l'organizzazione si sono individuati due responsabili delle normative in modo da poterle seguire peculiarmente, due responsabili della legislazione vigente per l'apertura dell'azienda, un supervisore generale addetto anche alla documentazione ed un responsabile della presentazione. Invece per quanto riguarda il progetto imprenditoriale si è necessitato di un responsabile del progetto che coordinasse tutte le attività, un responsabile per la parte economica, un tecnico che analizzasse le caratteristiche del dispositivo e la sua applicazione, un responsabile dell'organizzazione, uno della pubblicità ed infine un responsabile che analizzasse altri campi di applicazione della tecnologia utilizzate e le possibili novità da inserire nel settore.

Leadership

I ruoli e le responsabilità sono state decretate secondo le indoli personali ed i campi che si avrebbero voluto approfondire. In questo modo è stato possibile garantire un pieno **coinvolgimento** di tutti gli individui appartenenti alla società così da ottenere una partecipazione attiva e propositiva.

Coinvolgimento delle persone

In modo da rendere l'organizzazione aziendale la più efficiente ed efficace possibile, è stata adottata la metodologia **PDCA** (Plan-Do-Check-Act), affiancandola ad un **cronoprogramma**, incluso nel **piano della qualità** con gli obiettivi a breve, medio e lungo termine, rispettando le date di scadenza assegnate. Con questo metodo si sono sviluppati gli incontri e redatte le **registrazioni**; infatti settimanalmente l'alta direzione si è riunita per valutare il lavoro svolto da ciascun individuo, valutandolo e proponendo azioni correttive laddove ci fossero state delle non conformità, con il fine di perseguire il **miglioramento continuo**. La fase successiva è stata la discussione dell'ordine del giorno e del programma riguardante le attività future, registrando gli incontri secondo una documentazione standardizzata in modo da poter avere sempre sotto controllo i processi svolti e gli obiettivi raggiunti. Così facendo è stato possibile individuare le relazioni tra i vari processi e la collaborazione tra le componenti dell'organizzazione.

Approccio per processi

Attraverso dei riesami svolti ogni due settimane è stato possibile controllare come il lavoro stava procedendo e quali fossero le opportune modifiche da apportare al sistema di gestione per la qualità. Tuttavia ci si è accorti solamente attraverso un'**autovalutazione** in fase finale delle manovre e delle parti trattate superficialmente all'interno dell'organizzazione. Infatti, grazie all'utilizzo

Miglioramento continuo

delle tabelle predisposte dalla normativa UNI EN ISO 9004:2009 APPENDICE A, l'autovalutazione ha reso esplicite le **non conformità** organizzative della società tra cui la mancanza di uno standard per lo svolgimento di audit di prima parte. Per sopperire la falla del sistema, si è intervenuti repentinamente andando ad analizzare quali fossero le caratteristiche che un audit avrebbe dovuto possedere e un documento che ne riportasse le specifiche essenziali, il **programma di audit**. Quindi si è decretato che l'**auditor** dovesse essere un soggetto esterno all'organizzazione così che l'analisi e la valutazione della società fosse il più oggettiva possibile.

Le decisioni prese dall'alta direzione, come definito nel manuale della qualità, devono essere prese all'unanimità e giustificate attraverso l'esposizione delle motivazioni basandosi su informazioni reali o provenienti da addetti del settore. In questo modo è stato deciso di produrre il **business plan** contenente tutte le caratteristiche necessarie per accedere al credito nel momento in cui si fosse presentato il documento ad un istituto bancario.

Per lo sviluppo della società si sono cercati fornitori certificati ISO 9001 in quanto essi possono garantire professionalità nel rapporto con il cliente, in questo caso con Technova S.r.l.. Infatti le società contattate, Lunitek S.r.l. e NovAtel Inc., sono state molto disponibili nel fornire i preventivi delle tecnologie da loro commercializzate andando a descrivere tutte le caratteristiche dei dispositivi comprendendone anche le problematiche nell'ambito di applicazione.

*Decisioni basate
su dati di fatto*

*Rapporti di
reciproco
beneficio con i
fornitori*

4 Analisi della tipologia di società

A seguito di un'analisi delle varie tipologie di società si è deciso che la più adatta al ruolo di Technova sia una **Società a responsabilità limitata** (S.r.l.); tale società risponde delle obbligazioni sociali solamente nei limiti delle quote versate da ciascun socio.

Questo tipo di società si deve costituire per **contratto** o per **atto unilaterale**; è necessaria la redazione di un atto costitutivo per atto pubblico (documento che contiene alcune informazioni sulla società come: ammontare del capitale sociale, denominazione e oggetto sociale) il quale viene redatto da un notaio. La formazione può essere riassunta in alcune semplici fasi: viene stipulato il contratto, segue il controllo notarile ed iscrizione entro 20 giorni nel registro delle imprese, sempre ad opera del notaio. Risulta abolito, dalla legge 99/2013, l'obbligo di versare in banca almeno il 25% del capitale sottoscritto in denaro, se la società è pluripersonale.

Salvo diversa disposizione nell'atto costitutivo, l'amministrazione della società è affidata ad uno o più soci; nel caso di Technova l'amministrazione sarà affidata a tutti e 6 i soci, i quali andranno di conseguenza a costituire il **CDA** (consiglio di amministrazione). L'amministrazione sarà congiunta, ovvero le decisioni dovranno essere approvate da tutti gli amministratori, ma ciascun amministratore potrà compiere atti urgenti.

Nel 2012 il Governo Italiano ha adottato una normativa per sostenere la nascita e la crescita di imprese innovative ad alto valore tecnologico, le **startup**. Affinchè una società si possa qualificare in questo modo deve possedere alcuni requisiti di base, che nel caso di Technova sono pienamente soddisfatti (ad esempio la società deve avere sede principale e dei propri affari in Italia, deve avere quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico).

Oltre ai requisiti di base è richiesto che sia rispettato almeno uno tra altri 3 requisiti proposti; tra questi Technova si impegna per far sì che le spese in ricerca e sviluppo siano uguali o superiori al 15% del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della startup innovativa. Per spese di ricerca e sviluppo vengono intese: spese relative allo sviluppo competitivo quali sperimentazione, prototipazione e sviluppo del business plan, i costi lordi di personale interno e consulenti esterni impiegati nelle attività di ricerca e sviluppo, inclusi soci ed amministratori e le spese legali per la registrazione.

Tra le misure di sostegno a beneficio delle startup innovative, due risultano degne di nota:

- incentivi fiscali: i soggetti che investono in questo tipo di società possono beneficiare, rispettivamente, di una detrazione Irpef del 19% e di una deduzione dell'imponibile Ires del 20% (Irpef: imposta sul reddito delle persone fisiche; Ires: imposta sul reddito di società);
- accesso semplificato, gratuito e diretto per le startup al fondo di garanzia per le piccole e medie imprese, un fondo governativo che facilita l'accesso al credito attraverso la conces-

sione di garanzie sui prestiti bancari; la garanzia copre fino all'80% del credito erogato dalla banca alla startup, fino ad un massimo di 2,5 milioni di euro.

L'iscrizione nel registro delle imprese per una startup segue le modalità previste per l'iscrizione delle semplici società, integrate con alcuni punti relativi all'iscrizione nella sezione speciale, di cui i fondamentali:

- l'iscrizione nella sezione speciale si aggiunge alla consueta ed obbligatoria iscrizione nella sezione ordinaria del registro delle imprese;
- totale esenzione dal pagamento dei diritti di segreteria per gli adempimenti nel registro delle imprese e dell'imposta di bollo;
- per l'impresa neo costituita le informazioni relative alle spese in ricerca e sviluppo sono desunte da una dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante; tale dichiarazione dovrà presentare una previsione dettagliata delle spese in attività di ricerca e sviluppo che la startup innovativa intende sostenere nel corso del primo esercizio di attività.

Per quanto riguarda l'analisi dei costi è stato redatto il Business Plan con l'obiettivo di descrivere al meglio la situazione reale. I costi che sono stati considerati possono essere suddivisi in:

- costi fissi di inizio attività: sono i costi relativi all'apertura della società e vengono conteggiati un'unica volta. Essi sono dovuti a: atto notarile, imposta di registro, tassa di concessione, vidimazione dei libri sociali, PEC per iscrizione CCIAA, apertura CC e spese bancarie;
- costi per l'acquisto del materiale: sono relativi al software, alla stazione fissa e alle 6 antenne;
- costi di previdenza sociale ed assicurazione sul lavoro: dovuti a due differenti enti: INPS ed INAIL;
- costo per la gestione e l'utilizzo dell'immobile: costo mensile che è stato approssimato a 20 euro;
- costi per l'uscita sul campo: spese relative ai trasporti ed all'usura dell'attrezzatura.

SPECIFICA	COSTO UNITARIO in €	UNITA'	€
Costi fissi apertura			
Atto notarile			-1,000.00
Bolli, diritto di segreteria			-250.00
Imposta di registro			-168.00
Tassa di concessione			-310.00
Vidimazione libri sociali			-41.00
PEC per iscrizione CCIAA			-5.00
Inizio attività			-30.00
Apertura CC, spese bancarie			-100.00
Agevolazioni startup			
Bolli, diritto di segreteria			+250.00
Costo attrezzatura			
Software			-6,500.00
Stazione fissa			-9,000.00
Antenne	660.00	6	-3,960.00

SPECIFICA	COSTO UNITARIO in €	UNITA'	€
Costi di gestione			
INPS	797.00 (x6)	4	-19,128.00
INAIL	498.00 (x6)		-2,988.00
Spese relative all'immobile	20.00	12	-240.00
Spese di trasferimento	100.00	60	-6,000.00
Entrate			
Tariffa giornaliera	1,000.00	60	+60,000.00
Tariffa del dispositivo	50.00	60	3,000.00
Totale uscite			-49,720.00
Totale entrate			+63,250.00
Totale saldo			+13,530.00

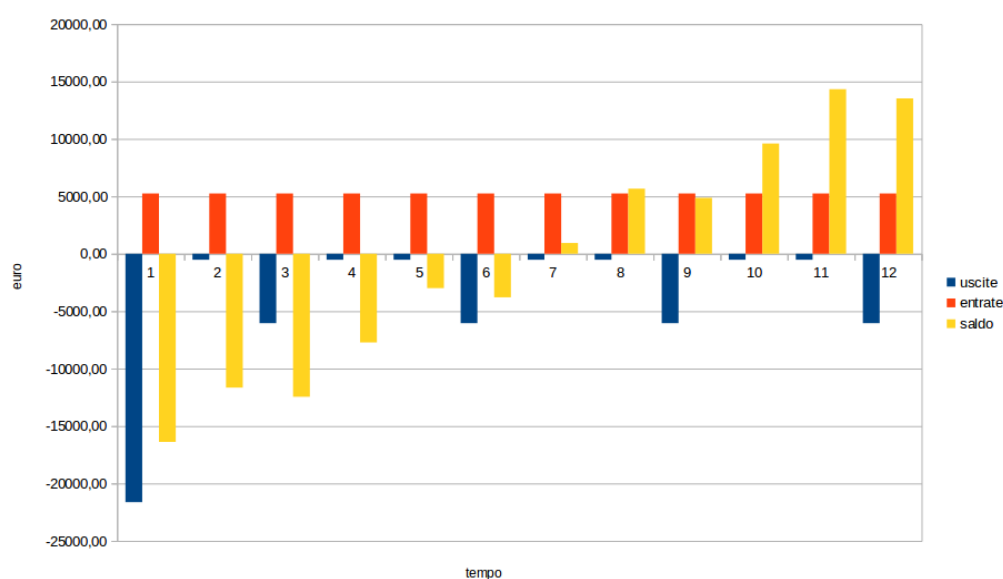


Figura 1: Grafico nel caso in cui l'azienda avesse una media di cinque uscite mensili.

5 Sviluppo pubblicità

Riflettendo riguardo la novità della tecnologia proposta, l'azienda si è posta come obiettivo quello di sviluppare una adeguata pubblicità così da portare i clienti ad una **conoscenza ottimale** del prodotto, in particolare delle sue caratteristiche e possibilità di miglioramento nel campo applicativo.

Lo sviluppo del **logo aziendale** è stato una parte essenziale di questo inizio, poichè si è ricercato uno stile semplice ma ben curato, così da sottolineare la professionalità.

Si è pensato poi alla stampa di **biglietti da visita** per fornire ai clienti le informazioni indispensabili dell'azienda e un recapito veloce; anche qui si è puntato su caratteristiche quali l'eleganza, la semplicità e l'efficacia. Inoltre sono stati progettati e stampati dei **volantini**, i quali posseggono oltre al nome, al logo e ai recapiti aziendali, la descrizione essenziale del prodotto, accompagnati dalle relative immagini e dei servizi garantiti.

Come obiettivi futuri, l'azienda si è proposta di creare un **sito web** per dare la possibilità ai clienti di essere aggiornati in tempo reale sui nuovi sviluppi della tecnologia e sulle novità proposte; infine durante eventi di rilievo nel campo sciistico, alcuni rappresentanti aziendali partecipe-

ranno mediante **stand** in cui sarà possibile parlare con gli specialisti della società e analizzare insieme dei campioni.

6 Piano di prevenzione dei rischi

L'analisi dei rischi è stata conseguita conformemente a quanto enunciato dalla normativa UNI EN ISO 9004:2009, ed è stata affiancata da un programma di prevenzione che segue **tre principi**:

- individuazione delle possibili mancanze all'interno dell'organizzazione rendendole esplicite;
- identificazione dei punti deboli del sistema, delle inadeguatezze e delle non conformità;
- intervento basato sul grado di criticità e priorità.

Inoltre è stato ritenuto necessario caratterizzare distintamente due sottocategorie di **rischio**: quello interno e quello esterno.

Le problematiche interne sono prevalentemente di tipo relazionale tra i membri e vanno trattate con tempestività per non compromettere in modo irreversibile l'azienda. Esse possono riguardare disaccordi economico-finanziari oppure mansioni e responsabilità. Pertanto è stato necessario redigere un **documento conforme**, in cui viene specificato il ruolo di ogni componente, le specifiche fiscali (retribuzioni, clausole assicurative), il regolamento comportamentale e alcuni principi con i quali l'organizzazione possa mantenere una struttura interna coesa con una visione comune.

I rischi esterni riguardano l'avviamento e il mantenimento della società in termini economici e prestazionali. I primi vertono sul mancato finanziamento da parte delle banche, il rientro degli investimenti, la copertura dei costi fissi ed i mancati pagamenti da parte dei creditori. I secondi riguardano le problematiche legate alle caratteristiche del dispositivo, il malfunzionamento della strumentazione e dei software.

Le soluzioni per il mancato finanziamento da parte di un istituto bancario sono:

- la richiesta di preventivi a banche differenti;
- la ricerca di finanziatori esterni, tra cui soci con capitale maggiore;
- la ricerca di sponsorizzazioni;
- la valutazione di enti alternativi per il finanziamento, come ad esempio Sviluppo Italia.

Se la procedura di avviamento risulta troppo onerosa, il rientro dei costi ritarda così come il guadagno. L'attività di prevenzione associata consiste in un'attenta analisi dei costi iniziali andando a sviluppare un bilancio con tre possibili casistiche: il caso reale, il caso ideale ed il caso prudente. Inoltre è necessario adeguare l'offerta ponderando la disponibilità economica del cliente ed i costi di gestione della società.

Nel caso in cui, successivamente alla restituzione del prestito, l'attività non consenta di coprire i costi fissi e non permetta la retribuzione dei soci, l'azienda è costretta a valutare opzioni diversificate tra cui:

- la ricerca di ambiti applicativi differenti;
- lo sviluppo di tecnologie alternative;
- l'inserimento in mercati esteri;
- la cessazione dell'attività.

Conclusioni

La risorsa principale nel processo evolutivo del progetto è stato il **tempo**, di cui la maggior parte è stato utilizzato nella prima fase per determinare l'idea imprenditoriale e lo sviluppo della struttura dell'organizzazione secondo le normative ISO della famiglia 9000.

La **difficoltà** della realizzazione del progetto si individua principalmente nel reperire i finanziamenti iniziali per l'apertura della società e nei costi fissi del lavoro tra cui INPS e INAIL. Inoltre l'elevato costo del prodotto rende obbligatorio un confronto con il cliente al fine di esaminare il dispositivo e il servizio proposto per soddisfare le parti interessate. Così facendo è possibile accrescere e incontrare i requisiti del cliente andando ad eliminare le non conformità, instaurando un rapporto di scambievole interesse e soddisfacendo appieno le esigenze dei futuri acquirenti.

Nonostante i riesami svolti periodicamente e la valutazione dei processi relazionati non ci si è accorti di alcune **mananze** all'interno dell'organizzazione. Infatti, l'autovalutazione effettuata in fase conclusiva ha reso esplicite le carenze e le lacune presenti. In particolare si è notato come non fosse stato stabilito un piano riguardante i rischi, le problematiche e un documento per gli audit di prima parte. Dunque si è intervenuti repentinamente attuando le opportune correzioni tra cui:

- l'individuazione dei rischi che si potrebbero determinare con il prodotto e il servizio offerto, quindi le opportune correzioni;
- la stesura di un documento per la realizzazione di audit di prima parte;
- la rivalutazione del documento di riesame valutando i processi attraverso domande a cui attribuire un punteggio e non soltanto un punteggio fine a sé stesso, aggiungendo così valore alla documentazione.

Il progetto imprenditoriale si colloca dunque in una fase in cui si studiano le metodologie e le opportunità per ottenere il credito sufficiente per l'avviamento.

Riferimenti bibliografici

- [1] UNI EN ISO 9000:2005, Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario.
- [2] UNI EN ISO 9001:2008, Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti.
- [3] UNI EN ISO 9004:2009, Gestire un'organizzazione per il successo durevole - L'approccio della gestione per la qualità.
- [4] UNI EN ISO 14001:2004, Sistemi di gestione ambientale - Requisiti e guida per l'uso.
- [5] D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, convertito con modificazioni dalla Legge 221/12.
- [6] D.L. 28 giugno 2013, n. 76, convertito con modificazioni dalla Legge 99/13.
- [7] Circolare 16/E 11 giugno 2014, Agenzia delle Entrate.
- [8] Circolare 3672/C 29 agosto 2014, Ministero dello Sviluppo economico.
- [9] Artt. 2462-2483 c.c.