

# **Da grande farò ... l'imprenditore**

**Trasformare un'idea innovativa in  
un'impresa**

dott.ssa Katia Chiriatti

# La creazione di un'impresa



- Inizia con un 'idea che può emergere dall'esperienza, dal know-how, oppure da un'intuizione che col tempo prende forma e matura

# Definizione dell'idea

- Preparare un progetto realistico ovvero affrontare i seguenti aspetti:
  - Avere chiaro il tipo di servizio o prodotto che si vuole sviluppare
  - Come sarà sviluppato
  - Quale è il segmento di mercato a cui ci si rivolge
  - Individuare i clienti
  - Individuare la concorrenza e la propria posizione nei confronti di questa

# Protezione dell'idea

- Tipi di Proprietà intellettuale
  - Diritti d'autore : opere letterarie, opere d'arte, musicali/audiovisive e software
  - Brevetti
  - Marchi registrati
  - Modello di utilità

# Impresa Innovativa

- L'innovazione è la realizzazione dell'invenzione in un nuovo prodotto, servizio, processo ed il suo sfruttamento commerciale.
- "**spin off**" la creazione di una nuova impresa per iniziativa di ricercatori che vi conferiscono le loro idee e conoscenze
  - trasferimento al mondo industriale anche di risultati di ricerche che si trovino ancora in uno stato iniziale di sviluppo

# Impresa Innovativa

- In questo contesto il **brevetto** costituisce un reale valore aggiunto per lo spin off, che può contare su una tecnologia non copiabile da altri.

# Definizione dell'idea di business

# Punto di partenza

- Punto di Partenza : *Considerare i punti di forza e di debolezza di un'idea di business*
- Costruite l'idea di business sui vostri punti di forza e superate o aggirate i vostri punti di debolezza



# Elementi da esaminare

- Il vostro background formativo
- La vostra forza finanziaria (*l'unica cosa che si può fare senza soldi sono i debiti!*)
- Motivazione
- Expertise ed interessi
- Qualità personali
- Esperienza pregressa
- Contatti esterni, relazioni, risorse ecc

# Superare i punti di debolezza

- Considerate l'idea di formare una squadra imprenditoriale (scegliete un partner, richiedete una consulenza part time, coinvolgete un manager non executive)
- Evitate di lavorare con persone che non vi piacciono o non rispettate
- Non coinvolgete la famiglia fino a che non siete sicuri che funzionerà

# Approcci alla definizione del business

- La produzione di un bene in cui comprate materiali o componenti da assemblare
- La distribuzione di prodotti che comprate da un rivenditore o distributore o produttore
- La fornitura di un servizio

# La matrice Prodotto/Mercato

- Ricordate sempre che la maggior parte dei buoni business non sono mai totalmente originali

	Prodotti esistenti	Nuovi prodotti
Mercati esistenti	1	2
Nuovi mercati	3	4

# La scelta

- La più semplice idea di business sarà collocata nella casella 1, ma correte in rischio di una pesante competizione
- L'idea di business più innovativa sarà collocata nella casella 4, ma potreste trovare troppe difficoltà
- Esaminate più attentamente le combinazioni prodotto/mercato delle caselle 2 & 3

# Restringere il campo

- E' meglio perseguire numerose idee specifiche piuttosto che un unico concetto vago difficile da approfondire e valutare
- Di norma puntate alla qualità, non all'economicità: siate prudenti con idee che implicano una forte competizione di prezzo o sono molto sensibili rispetto al prezzo, o che debbano competere testa a testa con grandi business affermati

# Il comportamento del consumatore

- Che cosa compra?
- Cosa vorrebbe comprare ma non può?
- Che cosa compra ma non gli piace?
- Dove, quando e come compra?
- Perché compra?
- Cosa acquisterà in maggiore quantità?
- Di cos'altro potrebbe aver bisogno, ma non può trovare ?

# Analisi dei prodotti esistenti al fine di :

- Renderli più grandi/ piccoli, più leggeri/pesanti, più veloci,lenti
- Modificare I loro colori, o la forma o l'aspetto
- Alterare la loro qualità/quantità
- Aumentare la loro mobilità, l'accessibilità, la portabilità, lo smaltimento
- Semplificare la riparazione, manutenzione, sostituzione, pulizia
- Introdurre automazione, semplificazione, convenienza



# Analisi dei prodotti esistenti al fine di :

- Aggiungere nuove caratteristiche, accessori, estensioni d'uso
- Cambiare la modalità di distribuzione, il packaging, la grandezza unitaria o l'aspetto esteriore
- Migliorare la usabilità, le performance o la sicurezza
- Ampliare o restringere la gamma
- Migliorare la qualità o il servizio

# Check list

- Discutere il prodotto/servizio con i clienti potenziali
- Valutare il mercato con ricerche di campo o desk
- Analizzare i vostri concorrenti
- Considerare la possibili strategie di start-up
- Definire gli obiettivi e preparare le prime proiezioni finanziarie
- Preparare un semplice action plan (1 anno)
- Esaminare criticamente le idee da tutti i punti di vista

# Suggerimenti

- Considerate che il periodo di incubazione di un nuovo business può facilmente durare diversi mesi e, in qualche caso, anni
- Non temete di chiedere aiuto e assistenza esterna da parte di consulenti professionisti

# Passi successivi

- Realizzare un'analisi di mercato più dettagliata o specifica
- Approfondire la ricerca sul prodotto, sul suo sviluppo e il testing
- Rivedere e raffinare le strategie di start up e di sviluppo
- Preparare la bozza di business plan
- Preparare le proiezioni finanziarie
- Cominciare a cercare le risorse chiave

## ...e anche

- Scegliere nome e logo
- Decidere la data di avvio
- Richiedere le autorizzazioni necessarie
- Cercare la localizzazione
- Scegliere i consulenti (avvocato, commercialista) e la banca
- Considerare le utenze necessarie (telefoni, energia,..)

# How to write a Business Plan

# Scenario

Oggi le PMI costituiscono il **95%** del panorama  
Imprenditoriale Italiano

Rivestono un ruolo strategico nella politica economica del  
paese in quanto:

- portano all'innovazione
- portano al vantaggio competitivo
- sono le prime a recepire i bisogni e a soddisfarli

Rappresentano la svolta nello sviluppo economico per:

- La loro dinamicità
- La loro innata capacità di operare cambiamenti in corsa
- Per il sapersi adattare ai ritmi frenetici dell'economia attuale
- Per il sapersi mettere in discussione per affrontare nuove sfide

# Scenario

- Spesso gli imprenditori sono impegnati nella ricerca continua di nuove possibilità per avviare o espandere la loro azienda
- Il maggior ostacolo al raggiungimento di questi obiettivi è rappresentato dalla scarsità di mezzi propri che soddisfino i fabbisogni finanziari necessari
- In tal modo, volgono lo sguardo a fonti finanziarie esterne di carattere ***Pubblico*** o ***Privato***



# Il Business Plan

Il “**Finanziatore Potenziale**” deve avere, quindi, strumenti adatti per poter giudicare la bontà e la fattibilità del progetto da porre in atto.

Il più importante strumento a disposizione dell'imprenditore è il “**Business Plan**”, o “**Piano di Impresa**”

Esso fornisce l'immagine dell'azienda, è lo specchio di ciò che l'impresa vuole essere ed aiuta il finanziatore a capire se il credito che viene chiesto potrà concorrere a produrre ricchezze e a permettere, quindi, di ripianare il debito contratto.

# L'Unione Europea

**L'Unione Europea** ha tra i suoi obiettivi quello di diffondere l'uso del **Piano d'Impresa** come metodologia di analisi e previsione, in particolar modo a fronte di agevolazioni finanziarie che utilizzino Fondi Pubblici

In tal senso ormai in Italia tutte le leggi agevolative, da quelle Nazionali a quelle Regionali, non solo consigliano; ma pretendono il **Business Plan**

# Definizione

E' il documento di pianificazione complessiva che descrive l'**IDEA** imprenditoriale e ne consente una valutazione oggettiva della fattibilità tecnica, economica e finanziaria.

# Scopo del Business Plan/1

- Il B.P. è fondamentale per porre in evidenza I tratti salienti di uno “start-up”
- È di ausilio rispetto a fattori critici quali:
  - Chiarire, focalizzare e ricercare le prospettive della propria iniziativa
  - Considerare una struttura logica con la quale l’iniziativa può essere sviluppata approfondendone la strategia a medio e lungo termine (3 - 5 anni)
  - Base di discussione nei confronti di terze parti come azionisti, agenzie, banche, investitori, ....
  - Disporre di indici di riferimento rispetto ai quali misurare e rivedere ripetutamente l’efficacia delle ipotesi di base

# Scopo del Business Plan/2

- Il **B.P.** dovrebbe essere una visione realistica delle aspettative a lungo termine degli obiettivi prestabiliti della nuova iniziativa
- Uno strumento in grado di fornire una struttura con la quale individuare i margini di successo o fallimento
- Il più importante documento economico da usare da parte dell'imprenditore nella richiesta di supporti esterni
- Disporre di un **B.P.** comprensivo non è garanzia di successo nella ricerca dei fondi e/o nella sensibilizzazione degli investitori; viceversa non disponendone ne sarebbe assicurato il fallimento

# Importanza del Processo

- Preparare un soddisfacente **B.P.** può apparire difficile ma risulta un esercizio indispensabile
- La pianificazione del processo chiarisce meglio all'imprenditore quali sono le sue vere necessità e come e quando può soddisfarle
- Il **B.P.** può giocare un ruolo vitale nell'evitare errori o nel rilevare opportunità nascosta
- E' meglio evidenziare problematiche sulla carta che ad operazione di costituzione avviate

# Il Processo di Pianificazione

- Deve essere frutto di una raccolta di: pareri, discussioni, ricerche ed analisi
- Chiaramente esplicitato in un interessante **B.P.** può facilmente suscitare l'interesse di possibili investitori e sostenitori dell'iniziativa
- Un ben preparato **B. P.** dimostra che l'imprenditore o il dirigente conosce a fondo la propria idea e ne ha comunque espresso lo sviluppo in termini di prodotto, gestione, finanza e fondamentalmente di mercato e competitività

# Prima di Iniziare

- Definire i punti salienti
- Individuare la struttura ed i contenuti
- Impostare la consistenza e la tempistica



# Questioni Preparatorie

- Definire chiaramente l'audience di riferimento
- Determinare le esigenze in relazione ai contenuti ed ai vari livelli di dettaglio
- Stabilire la struttura del Piano (contenuti delle pagine)
- Identificare i punti principali da richiamare

# Struttura e contenuti

1. Un indice che contiene i capitoli divisi nelle sezioni e nelle sottosezioni numerate
2. Una breve introduzione che precisa i presupposti di base e la struttura del progetto
3. Un sommario di poche pagine che evidenzia i punti principali e le proposte
4. Un'appendice contenente tabelle, informazioni di dettaglio, approfondimenti riferiti nel testo

# Consistenza e Tempistica

- Un programma ben sviluppato potrebbe consistere in una ventina di pagine più le appendici
- Il tempo necessario per produrre un programma dettagliato può essere stimato fra i venti ed i cento giorni: ciò è determinato non solo dalla complessità e dalla scala dell'iniziativa, ma anche dall'ampiezza e dalla maturità del mercato, nonché dall'esperienza e dall'abilità propria del soggetto o del team operante
- Assicurarsi di assegnare un congruo tempo per le ricerche, per i lavori preparatori, per le discussioni e le riflessioni con i collaboratori

# Pianificazione del B.P.

- **Sviluppo per grandi linee**
  - Iniziare con il definire un indice
  - Espandere l'indice per includere i sottotitoli ed i titoli dell'appendice
  - Effettuare un'analisi critica per accertarsi che tutti gli elementi salienti del progetto siano stati inclusi e che il tutto abbia un flusso logico
  - Controllare che il progetto abbia un'appropriato livello di dettaglio personalizzato a seconda delle esigenze degli interlocutori

# Suggerimenti

- Sia assolutamente chiaro lo scopo ed i principali destinatari del programma
- Iniziare a compilare il piano partendo dalle sezioni dedicate all'analisi e alle ricerche di mercato ed alle previsioni di vendita, particolareggiando la proposta di offerta del prodotto/ servizio
- Se il tempo trascorso per preparare il piano ed avviarlo è troppo lungo, far coincidere il periodo di inizio delle proiezioni finanziarie con l'avvio della fase di attuazione

# Sviluppare una bozza del B.P./1

- Modificare la bozza per meglio adeguarla al progetto e le sue relative condizioni di sviluppo
- Evitare di spingersi troppo nei dettagli all'interno del corpo del B.P., riservando, magari, gli approfondimenti all'interno dell'appendice
- Bisogna tener conto che il documento andrà letto da un buon numero di investitori i quali sicuramente hanno un'avversione nel leggere documenti troppo lunghi

# Sviluppare una bozza del B.P./2

- Tener conto del fatto che la maggior parte dei lettori non avrà alcuna esperienza nel settore specifico di attività e dunque tenderà a cercare risposte ai propri dubbi e chiarimenti sui punti fondamentali

# Nello scrivere il B.P. / 1

- Sviluppare il B.P. al livello di dettaglio prefissato
- La sezione più importante e delicata da preparare è riferita al mercato e alle vendite
- Sostenere le proiezioni di vendite e di inserimento nel mercato tramite un'accurata ricerca di settore; accertarsi che ci sia un rapporto diretto fra analisi del mercato, previsioni di vendite e proiezioni finanziarie; valutare realisticamente i competitori nonché le possibili posizioni e risposte da dare.



# Nello scrivere il B.P. / 2

- Essere quanto mai realistici nelle aspettative di vendite, I margini di guadagno. Non sottovalutare il costo ed il tempo richiesto per sviluppare il prodotto, quindi l'entrata nel mercato; assicurarsi il giusto supporto finanziario esterno.
- Considerare la regola del “DIVIDERE e RADDOPPIARE”: dividere le proiezioni di vendita e raddoppiare i costi ed I tempi di realizzazione stimati

# Nello scrivere il B.P. / 3

- Limitare il livello di dettaglio in particolare sulle specifiche di prodotto e sugli aspetti tecnici
- Nel cercare possibili investitori, essere realistici sul valore dell'attività, sui possibili fattori di rischio e sui probabili ritorni, indicare i possibili meccanismi di uscita (vendita azioni, possibilità di vendita)

# Nello scrivere il B.P. / 4

- sezione Direzione e Amministrazione è cruciale: esperienza, equilibrio, abilità, impegno. Considerare la formazione del gruppo dirigenziale come componente fondamentale del programma
- i cinque elementi di un B.P. ben riuscito: **NAGEMENT, MANAGEMENT, MANAGEMENT, MERCATO e PRODOTTO** (in questo ordine!)

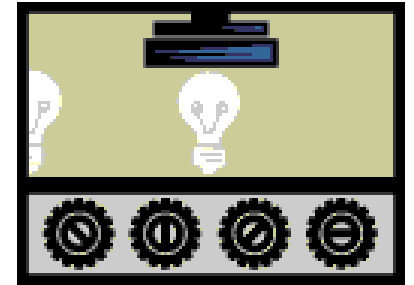
# Nello scrivere il B.P. / 5

- In sostanza bisogna essere positivi, ma realistici circa le prospettive dell'iniziativa; ma soprattutto riconoscere esplicitamente (e rispondere onestamente) i difetti ed i possibili rischi
- Nello scrivere il **B.P.**:
  - Evitare un gergo inutile
  - Economizzare sulle parole
  - Usare frasi brevi e significative magari enumerandole
  - Controllare l'ortografia
  - Concentrarsi sugli aspetti più rilevanti e significativi
  - Disporre un indice e numerare le pagine
  - Scrivere il sommario solo nella fase finale

# Nello scrivere il B.P. / 6

- Possibilmente sottoporre il **B.P.** all'esame di un persona qualificata disponendosi ad portare eventuali correzioni alla luce dei commenti ricevuti e dell'esperienza acquisita
- L'aiuto e la guida dall'esterno durante la stesura del B.P. risultano estremamente preziosi

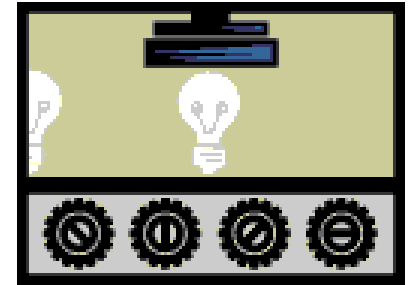
# Business Plan: un indice



## 1. L'idea imprenditoriale

- Descrizione dell'idea
- Genesi dell'idea
- Obiettivi previsti
- Promotori dell'iniziativa

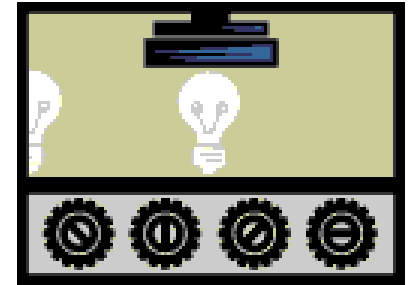
# Business Plan : un indice



## 2. Il prodotto/servizio :

- Descrizione tecnica del prodotto/servizio (descrizione delle principali linee di attività, funzioni d'uso, vantaggi per il cliente, caratteristiche tecniche, tecnologie produttive, materie prime)
- Descrizione del settore e degli elementi innovativi del prodotto/servizio rispetto al mercato attuale
- Stato di avanzamento dello sviluppo del prodotto (idea, progetto, prototipo...)
- Fattori critici

# Business Plan : un indice

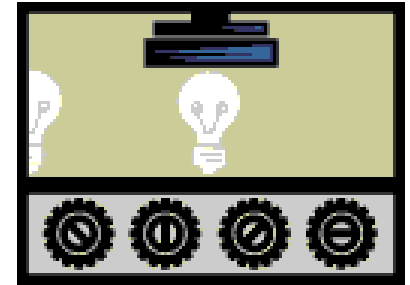


## 3. I clienti e il mercato :

- Identificazione delle principali tipologie di clienti
- Descrizione delle loro caratteristiche: funzioni/scopi, esigenze e vantaggi ricercati rispetto al tipo di offerta dell'impresa, localizzazione geografica, capacità di spesa o reddito, variabili socioeconomie, motivazioni e fattori che influenzano l'acquisto.
- Stima quantitativa del valore del mercato (numero dei clienti potenziali, valore della spesa).
- Estensione geografica del mercato che si intende servire.
- Prospettive di sviluppo
- Ricerche di mercato



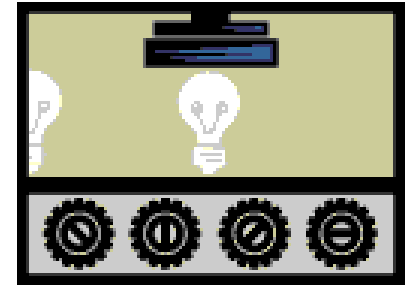
# Business Plan : un indice



## 4. La Concorrenza

- Analisi della concorrenza operante e della concorrenza potenziale: tipologie di principali concorrenti e relative offerte di prodotti/servizi concorrenziali rispetto all'offerta dell'impresa
- Punti di forza e di debolezza della concorrenza
- Ostacoli e vincoli derivanti dalla concorrenza, barriere all'entrata
- Eventuali prodotti/servizi sostitutivi

# Trasformare l'idea in un Business Plan



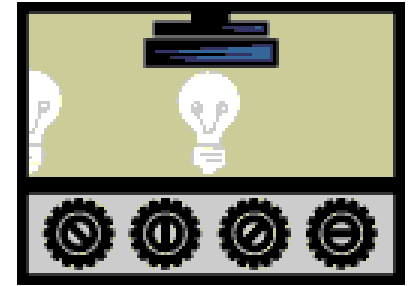
## 5. La Localizzazione

- Localizzazione dell'impresa e motivazione della scelta

## 6. Politiche di promozione

- Obiettivi e strategie promozionali
- Il prezzo
- Il sistema distributivo o di erogazione del prodotto/servizio
- Piano di comunicazione

# Trasformare l'idea in un Business Plan

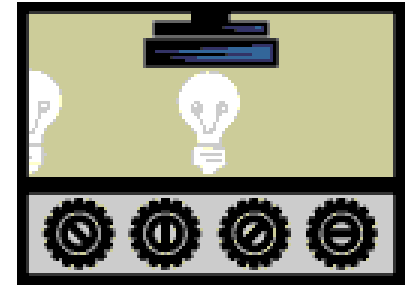


## 7. Piano operativo ed organizzazione

- Programma di realizzazione (risorse umane e tecniche)
- Organizzazione delle aree
- Organigramma

## 8. La forma giuridica dell'impresa

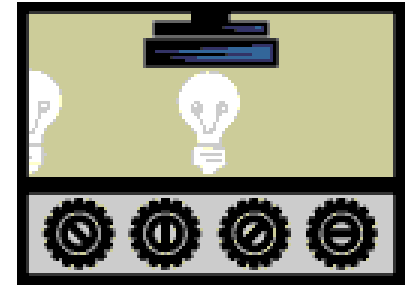
# Trasformare l'idea in un Business Plan



## 9. Piano economico - finanziario

- Piano degli investimenti
- Budget delle vendite
- Budget dei costi per prodotto/servizio
- Conto Economico previsionale
- Piano finanziario: preventivo delle entrate e delle uscite

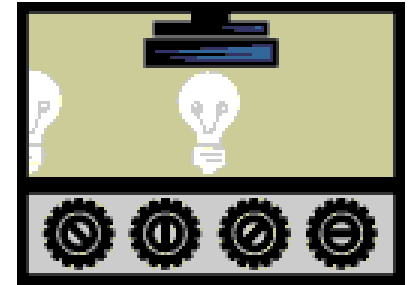
# Trasformare l'idea in un Business Plan



## CONTO ECONOMICO

- riassume l'insieme delle operazioni aziendali che hanno contribuito a determinare il risultato economico finale di un determinato esercizio.
- In esso sono riassunti tutti i componenti positivi (ricavi) e negativi (costi) di reddito relativi ad un determinato periodo di tempo.

# Conto economico



## **CONTO ECONOMICO**

anno 1

anno 2

anno 3

Valore della produzione

Costi variabili

Costi fissi

**MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)**

Ammortamenti

**RISULTATO OPERATIVO (EBIT)**

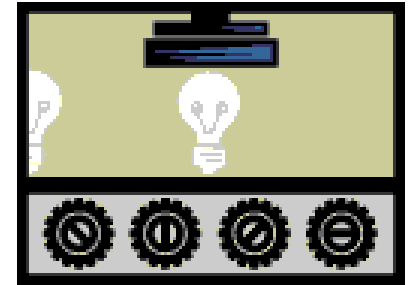
Oneri finanziari

**RISULTATO LORDO**

Imposte

**RISULTATO NETTO** (UTILE d'esercizio))

# Stato Patrimoniale



- definisce, in un dato momento, il patrimonio aziendale, da un lato, e i diritti dei terzi che gravano sullo stesso, dall'altro.  
E' una fotografia a una certa data e si compone di due parti contrapposte:
- **ATTIVO:** tutti gli investimenti necessari all'azienda per svolgere al meglio la propria attività
- **PASSIVO:** mezzi di cui l'azienda si è dotata per finanziare quegli investimenti

# Lo stato patrimoniale è una fotografia ad una certa data

Elementi attivi  
del capitale di  
funzionamento

Elementi passivi del  
capitale di funzionamento  
e capitale netto

## ATTIVO

## PASSIVO

Investimenti  
a breve  
termine

- Cassa
- Crediti
- Scorte
- ecc

- Banche
- Fornitori
- TFR
- ecc

Mezzi di  
terzi

Investimenti  
a lungo  
termine

- Macchinari
- Fabbricati
- Partecipazioni
- ecc

- Capitale sociale
- Riserve
- Utili/perdite
- ecc

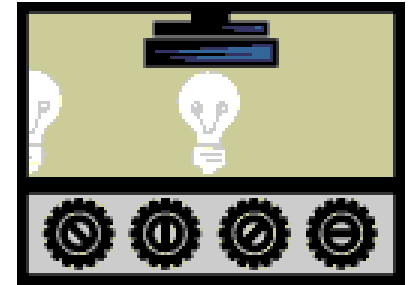
Mezzi  
propri

IMPIEGHI

FONTI



# Stato Patrimoniale



## **STATO PATRIMONIALE**    anno 1                      anno 2                      anno 3

---

Immobilizzazioni materiali

Immobilizzazioni immateriali

Liquidità

Crediti commerciali

**TOTALE ATTIVO**

Mezzi propri

Finanziamenti Breve/medio lungo termine

debiti commerciali

**TOTALE PASSIVO**

# Per il Lancio di idee ... ed imprese di successo



Dott.ssa Katia Chiriatti [kchiriatti@gmail.com](mailto:kchiriatti@gmail.com)