Facoltà di Ingegneria
Corso di Laurea in Ingegneria Industriale - Anno Accademico 2015/2016

Corso di **Ingegneria Economica -** Sessione#4.1
"Il Piano d'Impresa"

Dr. **Claudio PETTI**
claudio.petti@unisalento.it
0832 297915

01 dicembre 2016

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Agenda

Quali sono le principali fasi del processo di creazione di una iniziativa imprenditoriale?

Cos'è e a che cosa serve il piano d'impresa?

Quanto è importante la comunicazione d'impresa?

Quali sono i contenuti di un piano d'impresa?

Fasi del progetto imprenditoriale (1)

Identificare, esaminare e selezionare **le opportunità** di mercato

Elaborazione di un'idea d'impresa originale, utile e (potenzialmente) profittevole

Precisare i contenuti de essenziali del**l'idea** d'impresa

Clienti, funzioni d'uso, tecnologie
Fattibilità tecnologica di massima
Scenari *P.E.S.T.* alternativi

Predisporre il **piano d'impresa**

Analisi analitica ed estesa della fattibilità economica, finanziaria, tecnologica e legale

Determinare il **fabbisogno di risorse** per implementare l'iniziativa

Strutturali, tecniche, umane, materiali, monetarie e manageriali

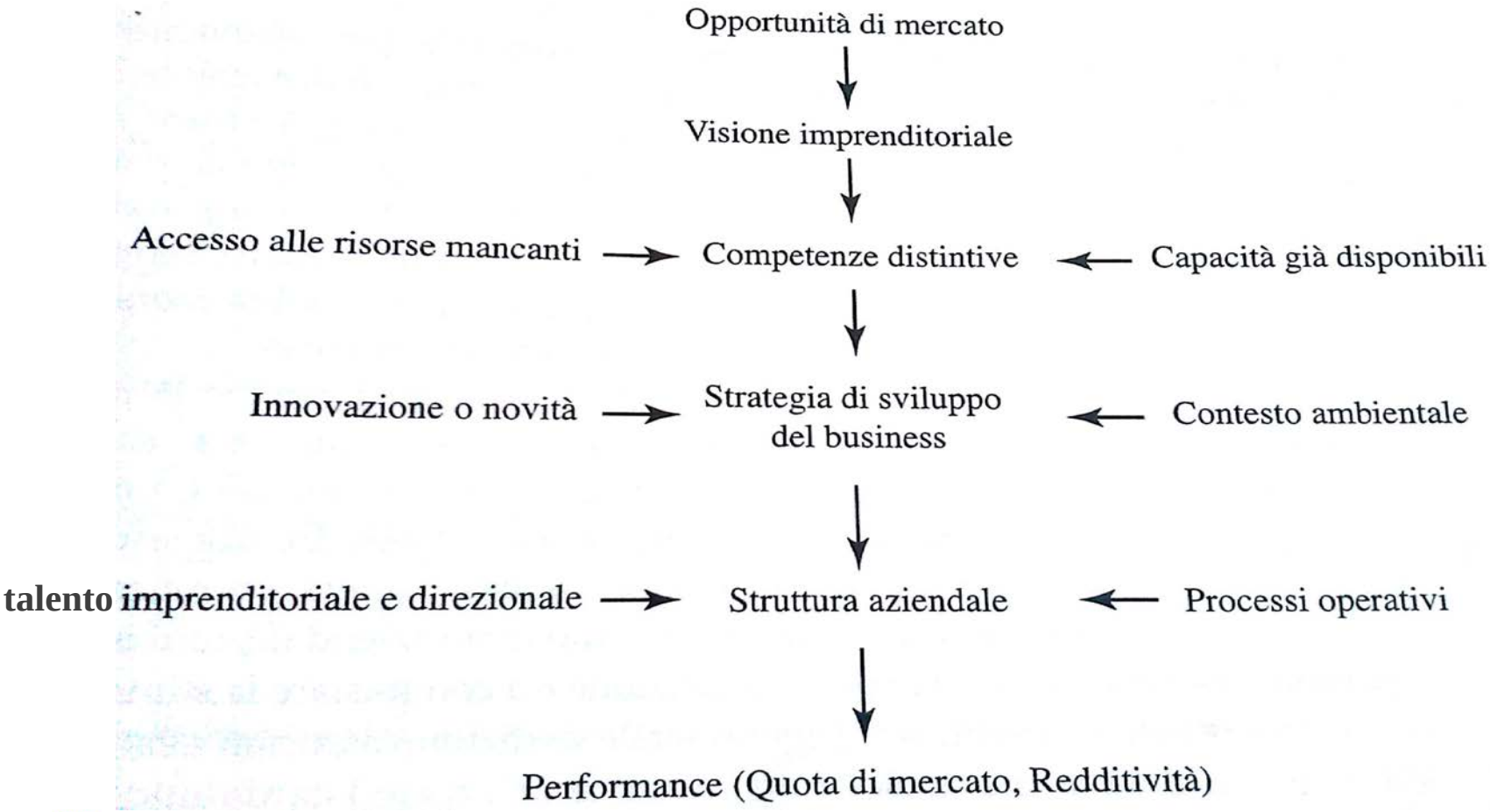
Acquisire le risorse necessarie alla **costituzione** dell'impresa **e** all'**avvio** delle attività.

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Fasi del progetto imprenditoriale (2)

Decisioni fondamentali



UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Il piano d'impresa

- Un documento completo di programmazione economica e finanziaria…
- … un piano dettagliato dedicato all'analisi e alla verifica puntuale della fattibilità e della convenienza dell'iniziativa imprenditoriale…
- …un progetto esecutivo di gestione dell'avventura imprenditoriale,
- finalizzato a:
  - **a) comunicare** la valenza dell'impresa mediante dettagli e chiarimenti sulle vocazioni strategiche e le possibili decisioni di politica industriale, commerciale e finanziaria;
  - **b) misurare** in via preventiva gli effetti di tali scelte sugli equilibri di redditi e patrimoniali dell'investimento aziendale.
- In sintesi **uno strumento per raccordare** in modo chiaro e professionale i **differenti interessi** di tutti coloro che prendono parte ad una iniziativa imprenditoriale

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

L'importanza della comunicazione (1)

- Una comunicazione curata ed efficace del progetto imprenditoriale, delle sue ambizioni, delle valenze tecnologiche, manageriali e strutturali su cui può fare leva, costituiscono **un elemento essenziale** del processo di creazione, avviamento e sviluppo di una nuova impresa.

- Se trasmette:
  - **valori importanti per il successo aziendale** come l'affidabilità, la qualificazione, le attitudini a gestire attività complesse e le relazioni negoziali, concretezza, serietà, coerenza tra ambizioni, interessi ed esperienze;
  - ma anche **suggestioni**, emozioni, passioni, entusiasmo, dedizione;

- rappresenta **il miglior «biglietto da visita»** per una nuova iniziativa imprenditoriale, in grado di farsi spazio nell'affollato, cinico, turbolento, sospettoso e frettoloso mondo degli affari…

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

L'importanza della comunicazione (2)

Una storia «accattivante» un racconto «visionario» che:

1. presenti in modo chiaro, coerente e accattivante lo scenario, i protagonisti e le motivazioni che li spingono ad intraprendere un percorso di vita radicalmente nuovo;

2. Illustri con enfasi il modo in cui le esperienze di vita, nuove opportunità e sfide introdotte dall'interesse verso un determinato business interagiscono alla ricerca di un nuovo equilibrio psicologico e professionale;

3. accompagni chi ascolta lungo il complesso ed articolato processo di ricerca della soluzione più idonea al superamento del momento di transizione, basata sulla costruzione di un progetto di impresa che evidenzi con chiarezza obiettivi, metodologie, tempi, investimenti previsti per realizzare, avviare e gestire il sistema aziendale con il quale si ritiene di potere affrontare e superare i rischi e le difficoltà dell'iniziativa, realizzando il sogno imprenditoriale e raggiungendo l'agognato successo.

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

L'importanza della comunicazione (3)

Una storia «accattivante» un racconto «visionario» - esempio:

«nel 1999 mio padre scoprì di avere una malattia cardiaca che, in seguito ad accertamenti che si sono poi rilevati inadeguati e fuorvianti, si è rivelata fatale.
Spinto da questo evento tragico mi sono messo giorno e notte alla ricerca di un nuovo esame del sangue a basso costo utile a diagnosticare con maggiore precisione i sintomi della anche più piccola disfunzione cardiaca.
Dopo un lavoro forsennato, ho trovato ed ottenuto un brevetto per lo sviluppo commerciale di un test ematico innovativo che si è però incagliato nella *food and drug administration*.
Per questo la mia impresa, la *heartease*, ha bisogno di 1 milione di dollari per completare il processo di certificazione richiesto dalla *FDA.*
Disponiamo già di dati e di risultati di prove di efficacia più che incoraggianti, ma abbiamo bisogno di voi, delle vostre idee e del vostro sostegno finanziario per disincagliare il nostro test e portarlo finalmente in porto»

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

…ma non senza essere corredata da un piano d'impresa completo e dettagliato, ben documentato, costruito con chiarezza e con i crismi delle tecnica professionale specializzata…

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

La struttura del piano d'impresa

• **Opportunità di mercato:** insoddisfazioni, benefici, potenzialità di sviluppo	• **Competenze e sistemi direttivi:** programmazione, organizzazione, conduzione, controllo
• **Visione imprenditoriale:** idea d'impresa, ambizioni, orientamento strategico fondamentale	• **Management strategico e operativo:** ingresso nel business, marketing, gestione della logistica e della produzione, gestione delle risorse finanziarie
• **Proposta di valore:** offerta di prodotto o di servizio; business model	• **Incertezze:** analisi e misurazione dei rischi operativi e finanziari
• **Contesto ambientale:** intensità competitiva, grado di regolamentazione, condizionamento sociale, ecc.	• **Performance:** analisi e misurazione dell'efficienza ed efficacia delle operazioni aziendali; analisi e misurazione della profittatibità dell'iniziativa e del tempo di reintegro del capitale investito
• **Risorse umane:** fabbisogni e investimenti in talento, competenze, cultura dell'innovazione, dedizione, senso di appartenenza, ecc.	• **Executive summary**
• **Investimenti strutturali e risorse finanziarie:** tipologie di investimento, dimensionamento e qualificazione dei fabbisogni di risorse finanziarie	

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Gli errori più comuni

- Soluzioni o tecnologia alla ricerca di un problema da risolvere
- *Business model* e proposta di valore non chiari o incompleti
- Analisi dei concorrenti e piano di marketing incompleti
- Descrizione inadeguata delle incertezze e dei rischi
- Analisi dei fabbisogni di risorse umane e di competenze poco chiari
- Visione strategica approssimativa
- Descrizione inadeguata dei ricavi e delle fonti di profitto
- Descrizione limitata o inesistente dei parametri di riferimento per la misurazione delle performance aziendali
- Scarsa attenzione alle problematiche della gestione della logistica e delle produzione.
- Scarsa attenzione e competenza nell'analisi delle problematiche direzionali (organizzazione, controllo…)

Auto-referenzialità O Inesperienza

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

I contenuti del piano d'impresa (1)

Compendio esecutivo

Obiettivo: presentare in modo chiaro i capisaldi del progetto imprenditoriale.

Importantissimo! *È dal compendio esecutivo che dipende la decisione di approfondire o meno i contenuti del piano d'impresa.*

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Approfondimento – Domande Chiave

- Perché il problema di mercato di cui si vuole occupare l'impresa viene considerato così importante?
- I potenziali destinatari delle attenzioni aziendali sarebbero disposti a pagare per avere in cambio soluzioni utili e soddisfacenti?
- In che modo la proposta di valore ideata dall'impresa si candida a risolvere concretamente tali problematiche e a generare soddisfazione e benessere?
- Il mercato di destinazione registrerà nei prossimi anni una crescita nei consumi?
- Perché l'impresa dovrebbe riuscire meglio di altri in questa iniziativa?
- Quali sono le prospettive economiche del business?
- Si può definire questa iniziativa un'importante opportunità d'affari?
- Chi sono i promotori dell'iniziativa imprenditoriale, quali sono le loro esperienze professionali e quali strategie di *networking* ritengono, eventualmente, di dover percorrere?

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

I contenuti del piano d'impresa (2)

I. Le opportunità di mercato

Obiettivo: dimostrare una conoscenza approfondita dei problemi e delle insoddisfazioni esplicite ed implicite del mercato e convincere gli *stakeholders* che l'iniziativa imprenditoriale è orientata a soddisfare bisogni reali per mercati rilevanti.

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Approfondimento – Domande Chiave

- A quali problematiche, necessità o insoddisfazioni intende rivolgersi l'impresa?
- Quali sono i soggetti cui l'iniziativa aziendale intende rivolgere la propria attenzione offrendo soluzioni utili a risolvere i problemi evidenziati in precedenza?
- Quanto è grande oggi il mercato dei possibili utilizzatori cui la proposta di valore aziendale potrebbe offrire vantaggi e soddisfazione?
- Si può ipotizzare una crescita di questo mercato nei prossimi anni e, in caso di risposta affermativa, a quali ritmi?

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

I contenuti del piano d'impresa (3)

II. L'idea e la visione strategica d'impresa

Obiettivo: fornire una prima verifica della fattibilità dell'iniziativa imprenditoriale (tecnologica e di mercato) dimostrando l'originalità, la funzionalità, l'efficienza, la praticabilità tecnica e «industriale» della soluzione ipotizzata, rapportandola continuamente alle esigenze dell'utenza potenziale di riferimento e alle soluzioni già presenti sul mercato.

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Approfondimento – Domande Chiave

- **Descrivere l'idea. Qual è la soluzione cui si sta pensando e quali sono le sue caratteristiche?**
- Descrivere in modo sommario i possibili destinatari (fruitori) dell'iniziativa.
- Descrivere in modo dettagliato le tecnologie (e i relativi *plus*, che rendono l'iniziativa originale) che si utilizzeranno per dar vita al progetto imprenditoriale.
- Descrivere in modo dettagliato i benefici (funzioni d'uso) che i destinatari possono ottenere grazie all'iniziativa in progetto.
- Quali e quanti utenti potenziali hanno mostrato interesse e sperimentato con favore un prototipo di proposta di valore, per poi dichiarare la propria disponibilità a pagare un corrispettivo economico per ottenerne la disponibilità?
- Individuare le imprese (enti, o organismi similari) che fanno cose analoghe.
- Individuare le imprese (enti, o organismi similari) che potrebbero fare cose similari (che potrebbero "facilmente" acquisire il know-how).
- Descrivere per sommi capi le caratteristiche dei suddetti soggetti.
- Presentare dati sui volumi di vendita (quantità e valori) sviluppati in mercati similari.
- Qual è il modello di gestione aziendale che si ritiene di adottare?
- Si ritiene di riuscire a raggiungere il necessario equilibrio strategico, economico e finanziario in un arco di tempo non superiore a tre anni?
- Si ritiene che il business possa generare livelli di profittabilità rilevanti?

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

I contenuti del piano d'impresa (4)

III. Il marketing

Obiettivo: comunicare con chiarezza le modalità con le quali si intende definire l'offerta e le politiche di prezzo con le quali affrontare la concorrenza e come si intende collocare il prodotto sul mercato.

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Approfondimento – Domande Chiave

- Descrivere in modo preciso le caratteristiche del mercato potenziale (una tipologia di utente, più di una, a seconda del tipo di servizio/prodotto che si è deciso di realizzare).
- Chi decide le scelte di acquisto? Ci sono soggetti che influenzano, condizionano, favoriscono tali scelte?
- Quali sono gli strumenti di analisi del mercato più appropriati per approfondire le necessità dell'utenza potenziale?
- Declinare in modo puntuale le tipologie di prodotti/servizi (la gamma di vendita) che si intende offrire al mercato.
- Qual è la durata prevista del ciclo di vita dei diversi "prodotti" inseriti in assortimento?
- Delimitare il raggio di azione territoriale (localizzazione clientela).
- Stimare per ogni singolo prodotto/servizio inserito nella gamma di vendita, il mercato (consumi) potenzialmente acquisibile dall'impresa nascente (volumi in quantità).
- Rilevare i prezzi medi applicati sul mercato per tipologie di prodotto/servizio similari.
- Riflettere e decidere sulle politiche di prezzo da adottare.
- Valorizzare il volume d'affari potenziale (prezzi medi moltiplicato consumi in quantità previsti, per ogni singolo prodotto/servizio inserito nella gamma di vendita).
- Riflettere e decidere su come distribuire il prodotto (direttamente, tramite rivenditori, tramite agenti).
- Riflettere e decidere su come promuovere il prodotto/servizio (informatori scientifici, convegni, sponsorizzazioni, gadget, ecc.).

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

I contenuti del piano d'impresa (5)

IV. Lo sviluppo del prodotto e la gestione della produzione

Obiettivo: fornire informazioni su come si intende sviluppare il prodotto su scala industriale e tutte le problematiche relative alla realizzazione materiale dell'offerta commerciale che si intende portare sul mercato

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Approfondimento – Domande Chiave

- Descrivere dettagliatamente il processo di ricerca, sviluppo, prototipizzazione, realizzazione e distribuzione della proposta di valore a cui intende dedicarsi l'iniziativa aziendale.
- Raggruppare e tempificare in modo altrettanto puntuale le suddette attività in segmenti di operazioni finalizzate al raggiungimento di obiettivi specifici (le cosiddette *mile-stones*).
- Chiarire il segmento in cui si colloca al momento l'attività aziendale e le ambizioni di sviluppo future?
- Chiarire natura ed entità delle risorse (tecnologiche, manageriali, monetarie, ecc.) di cui si ritiene ci sarà bisogno per finalizzare e completare il processo di sviluppo della proposta di valore?
- Quali sono le difficoltà operative associate alla gestione delle attività che l'impresa si prefigge di governare?
- Esistono problematiche ed opportunità di ordine legislativo?
- Esistono problematiche e opportunità regolate dagli strumenti di tutela brevettuale?
- Descrivere il procedimento mediante il quale si realizzeranno materialmente i prodotti/servizi che si è deciso di proporre al mercato.
- Chiarire le problematiche di gestione delle attività operative di produzione e di logistica degli approvvigionamenti e della distribuzione.
- Chiarire il contributo che daranno le risorse tecniche (macchinari, ecc.) e umane, e i materiali di consumo, allo svolgimento dei suddetti procedimenti (il quantitativo di materiali, il tempo d'uso dei macchinari e del lavoro necessario per ottenere ogni singolo output di prodotto che si è deciso di realizzare).
- Prospettare uno schema di organizzazione fisica delle risorse strumentali e umane da attivare per gestire l'iniziativa (come si dispongono le attrezzature e i macchinari - *lay-out* - negli spazi, ecc.).

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

I contenuti del piano d'impresa (6)

V. Le competenze distintive e le motivazioni dei promotori dell'impresa

Obiettivo: dimostrare l'adeguatezza del percorso esperienziale del/dei promotori dell'iniziativa imprenditoriale, della loro posizione e, eventualmente della solidità ed affidabilità degli stessi.

Importantissimo! *Alla fine sono le persone, con le loro competenze e la loro rete di contatti a garantire il successo dell'iniziativa.*

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Approfondimento – Domande Chiave

- Dettagliare in modo puntuale il profilo culturale e professionale dei promotori dell'iniziativa.
- Descrivere le competenze, le passioni, la reputazione e le motivazioni che qualificano i promotori dell'impresa.
- Evidenziare e valorizzare competenze distintive e punti di forza dei promotori e dell'intero progetto d'impresa rispetto alla eventuale concorrenza.
- Che tipo di impegno (quantità e qualità) i promotori garantiranno allo sviluppo delle attività aziendali?

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

I contenuti del piano d'impresa (7)

VI. La rischiosità dell'iniziativa

Obiettivo: individuare i possibili rischi tecnologici, commerciali, gestionali, finanziari e presentare un percorso chiaro e lungimirante finalizzato a gestire in modo quanto più possibile efficace e razionale tali rischi, singolarmente e nel complesso.

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Approfondimento – Domande Chiave

- Quali sono i rischi principali di sviluppo della proposta di valore?
- Cosa si sta facendo per ridurre i rischi legati allo sviluppo della proposta di valore?
- Chi sono i protagonisti principali del mercato e in che modo l'impresa pensa di differenziarsi rispetto alle posizioni della concorrenza più agguerrita?
- Esiste la possibilità che grandi operatori di altri settori possano entrare nel business e conquistare in tempi brevi una posizione competitiva di rilievo?
- Ci sono delle proposte di valore che il mercato potrebbe percepire come sostitutive?
- Quali strategie sono state individuate per gestire il rapporto con la clientela?
- Quali strategie si ritiene possano aiutare a ridurre l'intensità competitiva?

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

I contenuti del piano d'impresa (8)

VII. Gli aspetti economico-finanziari dell'iniziativa

Obiettivo: presentare le stime riguardanti la redditività dell'iniziativa, i fabbisogni di risorse finanziarie da destinare alla copertura degli investimenti, la tempistica associata al raggiungimento dei traguardi stabiliti (sia industriali che commerciali)

Attenzione! *Le ipotesi e la credibilità delle stime dipende dagli scenari tracciati e dalle esperienze di altre imprese con caratteristiche similari.*

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Approfondimento – Domande Chiave

- Specificare il fabbisogno di risorse finanziarie ritenuto necessario per implementare i programmi di sviluppo aziendali.
- Quando si prevede che l'impresa riuscirà a generare un flusso di cassa netto positivo?
- Qual è l'opportunità di crescita del business in caso di successo?
- Riuscirà l'impresa a raggiungere un livello di redditività positivo nella fase di avvio?
- Quali sono i livelli di profittabilità previsti a regime?
- Quali altre società presentano performance e tassi di crescita similari?
- Redigere il conto economico di previsione (documento di sintesi in cui si ritrovano tutte le riflessioni contenute nella parte marketing e produzione del business plan), su base almeno triennale (e comunque fino all'esercizio "a regime" dell'attività) (Tabella 7.5).
- Presentare il programma dettagliato degli investimenti (macchinari, impianti, brevetti, ecc.) e dei relativi esborsi finanziari previsti.
- Classificare gli investimenti in impieghi non correnti (macchinari, impianti, ecc.) e impieghi correnti (crediti, scorte, ecc.).
- Presentare, a fronte della politica degli investimenti, le politiche che l'impresa nascente intende adottare per finanziare gli stessi: capitale proprio ("portafoglio" dell'imprenditore o di nuovi soci di matrice finanziaria), capitale di terzi (debiti bancari e verso fornitori).
- Classificare la provvista di risorse finanziarie in fonti di finanziamento non correnti (capitale proprio, mutui, prestiti obbligazionari) e fonti correnti (fido bancario di c/corrente, debiti verso fornitori).
- Stimare il flusso di cassa (*cash-flow*) che si ritiene di potere, anno per anno, produrre attraverso la gestione dell'impresa. Il flusso di cassa è dato dalla somma di utili netti, ammortamenti e accantonamenti. Tali valori si rilevano dai prospetti dei conti economici (Tabella 7.5).
- Redigere il prospetto delle fonti e degli impieghi, anche questo su base almeno triennale (e comunque per l'intero periodo di avvio dell'iniziativa) (Tabella 7.6).

UNIVERSITÀ DEL SALENTO

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

I contenuti del piano d'impresa (9)

Appendice: Dati economico-finanziari di dettaglio

Per non appesantire la lettura delle parti qualitative del piano d'impresa è buona norma raccogliere tutta la documentazione analitica di supporto in un'appendice contenente tutti i dati economico-finanziari di dettaglio rilevanti per un'analisi completa della valenza prospettica dell'iniziativa imprenditoriale.

Nello specifico:

- Prospetto dettagliato dei flussi di cassa, conto economico e stato patrimoniale su base almeno triennale.
- Analisi e commento delle ipotesi utilizzate per elaborare le previsioni economico-finanziarie (es. quota di mercato, tassi di interesse, linee di fido, prezzi di vendita, livelli di efficienza operativa, giacenze di magazzino, dilazioni di vendita e di acquisto, ecc.).
- Scenario evolutivo relativo ai costi di gestione delle tecnologie, delle risorse umane, degli adeguamenti normativi, dei cambiamenti nei comportamenti di consumo, ecc..
- Scenario evolutivo relativo ai costi di produzione e ai prezzi di vendita in rapporto al grado di penetrazione del mercato e ai volumi di attività gestiti.

Fonte: Byers, Dorf, Nelson, Vona, 2011

Fine della sessione

UNIVERSITÀ DEL SALENTO