



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

LA CREAZIONE D'IMPRESA

20 Ottobre 2016
CCIAA – Ferrara

Dott. Alessandro Garlassi



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

PROGRAMMA DI FORMAZIONE

- 1 L'idea di business**
- 2 Le imprese «Innovative»**
- 3 Il Business Model**
- 4 Il Business Plan**
- 5 Esempi e casi pratici**



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

1

L'IDEA DI BUSINESS



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

LA DOMANDA CRITICA

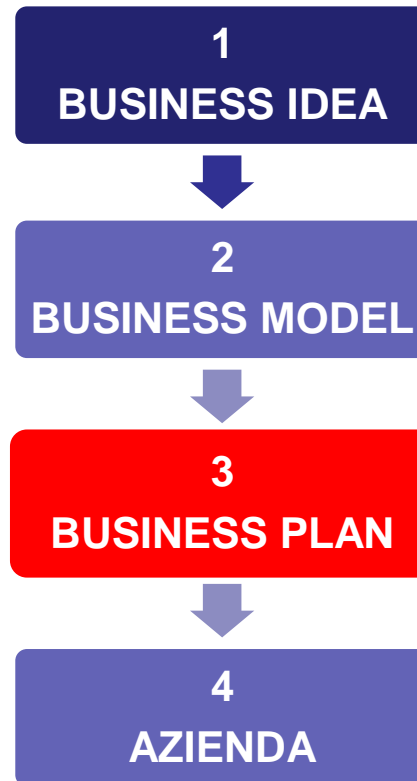
CHE COSA = Oggetto dell'innovazione
sono **CAPACE DI FARE** = Qualità / Creatività
MEGLIO degli altri = Distintività
per il quale il mio **CLIENTE** = Commercialità
è disposto a **PAGARE** = Valore **DI PIU'** = Economicità
per un certo **PERIODO DI TEMPO?** = inimitabilità

LE DIMENSIONI DELL'IDEA

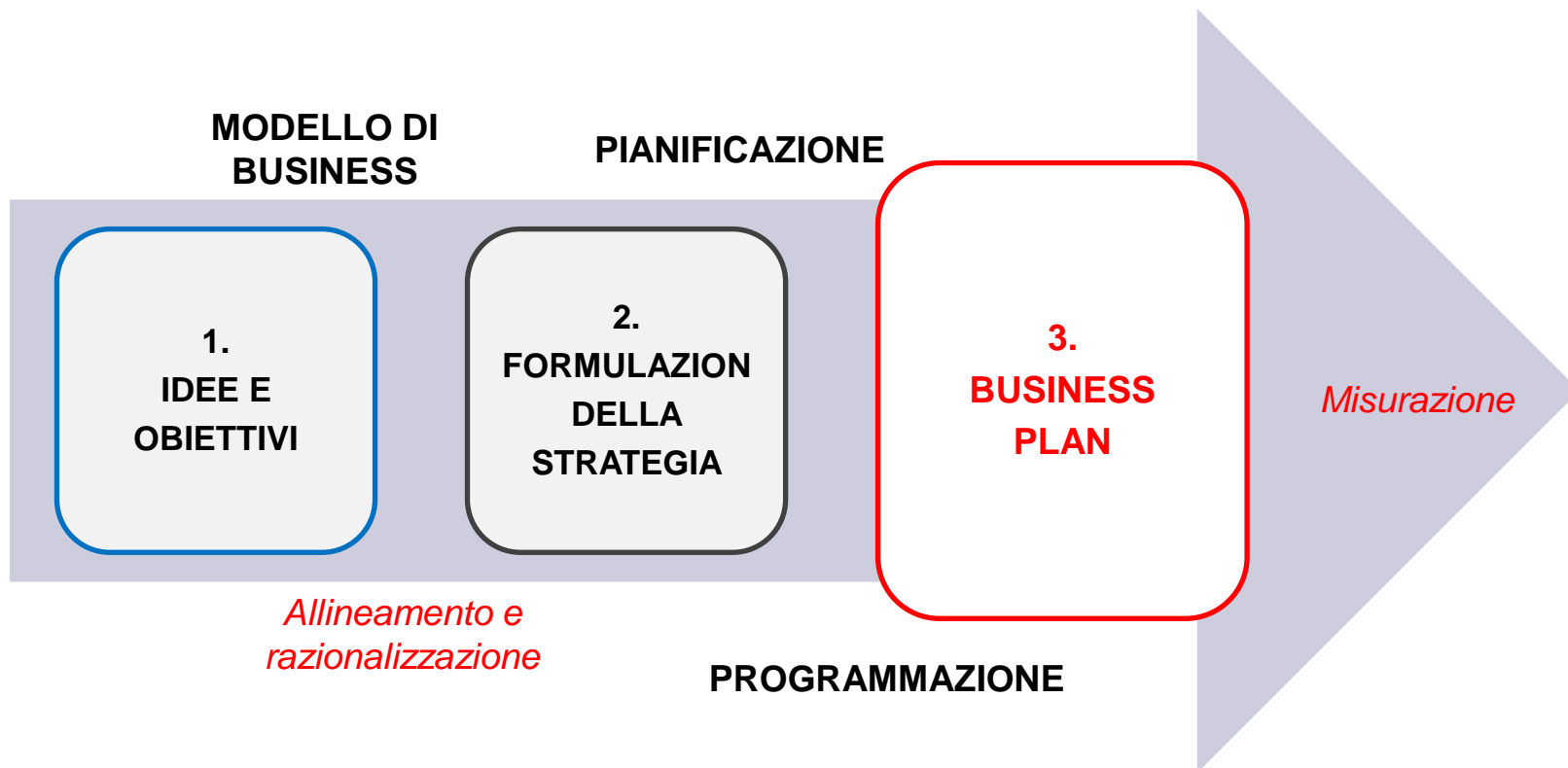


**STRATEGIA
PRODOTTO
CLIENTE**

IL PERCORSO



IL PERCORSO D'IMPRESA



LE COMPONENTI DI UN'IDEA POSSIBILE

1.

> = 3 SOCI



- Diversità
- Esperienza
- Cultura

2.

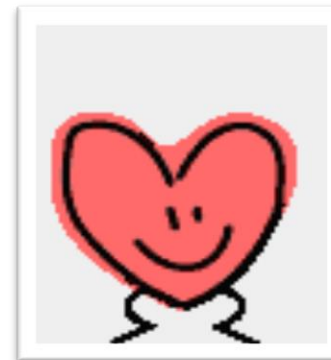
CONOSCENZA



- Tecnica
- Tecnologia
- Competenza

3.

PASSIONE



- Continuità
- Motivazione
- Affidabilità

4.

MERCATO



- Clienti
- Concorrenza
- Distribuzione



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

L'AZIENDA

«Ben fatto» è meglio di «ben detto»

Benjamin Franklin

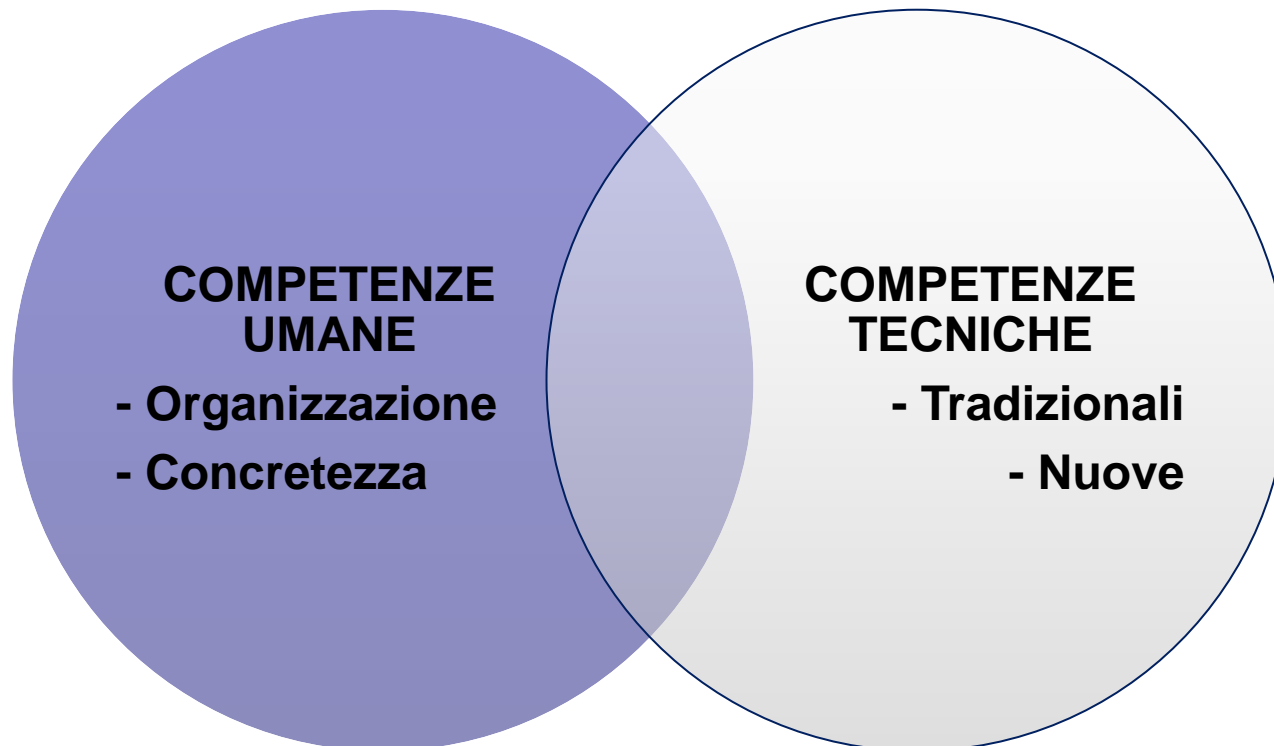
Art. 2555

«L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa»

Organizzare:

- **PERSONE** - Allineare le persone sugli obiettivi
- **BENI MATERIALI** – Investimenti e spese
- **BENI IMMATERIALI** - Documentare i risultati
- **DOCUMENTI** – Controllo del funzionamento

LE PERSONE



IL SOGGETTO D'IMPRESA

1

Nuove aziende



Inizio attività

- Mercato già esistente
- Produzione già esistente
- Cliente definito

2

**Aziende
già esistenti**



**Ampliamento
Diversificazione
Ristrutturazione**

- Esperienza acquisita
- Struttura definita
- Capacità consolidate

3

Start_Up



Innovazione

- Prodotto nuovo
- Clienti scommessa
- Autocostruzione

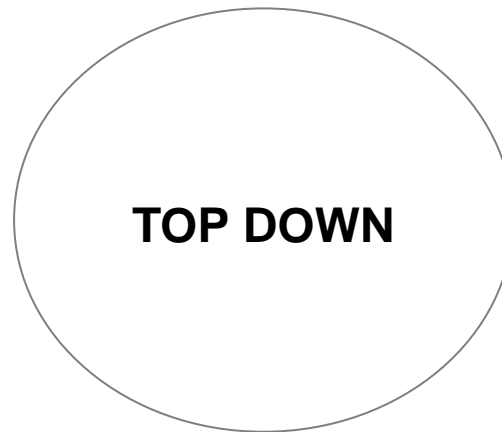
I MODELLI STRATEGICI

1 - New.Co



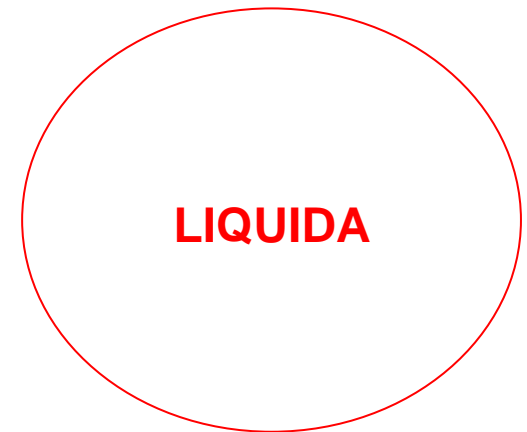
La strada esiste ma
va diversamente
percorsa

2 - Esistente



Si segue la strada
predefinita

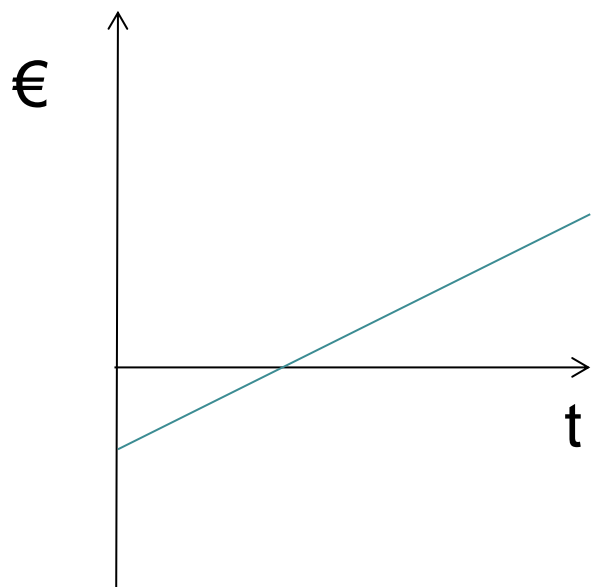
3 - StartUp



Ogni giorno è un
adattamento
all'ambiente

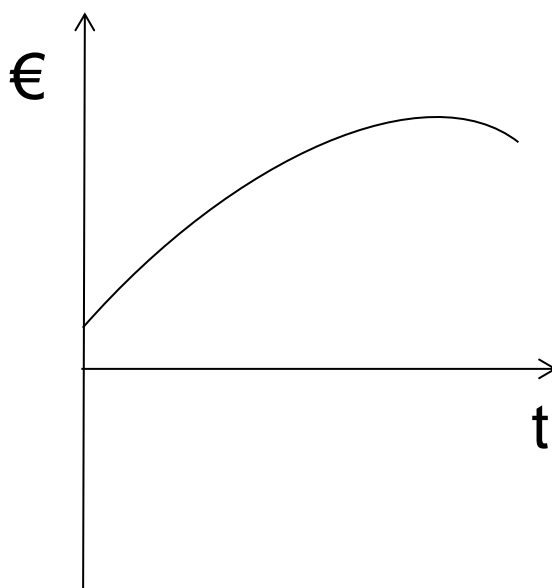
I MODELLI DI SVILUPPO

1 - New.Co



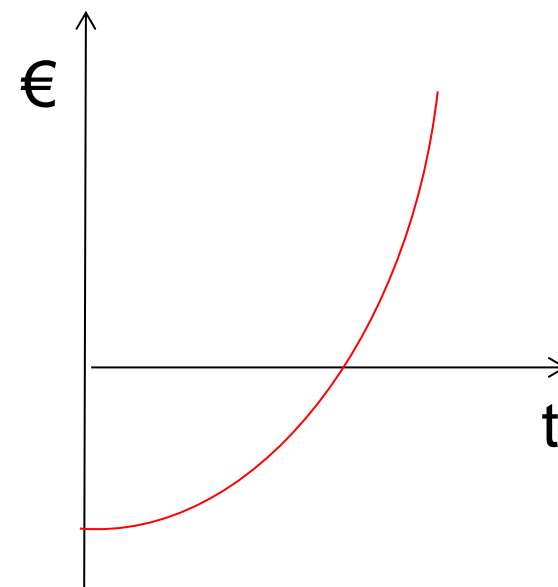
- Tempo medio
- Ricavi duraturi
- Rischio medio/alto

2 - Esistente



- Rapido
- Ricavi elevati di breve
- Rischio ridotto

3 - StartUp



- Lento
- Ricavi elevati
- Rischio molto elevato

LA PIANIFICAZIONE

Processo mediante il quale vengono definiti gli obiettivi, le politiche e gli assetti delle combinazioni economiche dell'azienda

- ⇒ *elaborazione di **obiettivi e piani** di medio e di lungo periodo*
- ⇒ *decidere l'assegnazione delle **risorse strategiche** alla diverse aree aziendali*
- ⇒ *produrre condizioni **organizzative***

LA PROGRAMMAZIONE

I processi di programmazione assegnano alle unità organizzative gli obiettivi da realizzare in un certo arco temporale, nonché le rispettive risorse

- ⇒ *coprono il **breve periodo** (tipicamente un anno)*
- ⇒ *importante riferimento per la **valutazione dei risultati** e per i sistemi di ricompensa*
- ⇒ *implica un **atteggiamento** attivo*

IL NUOVO BUSINESS PLAN





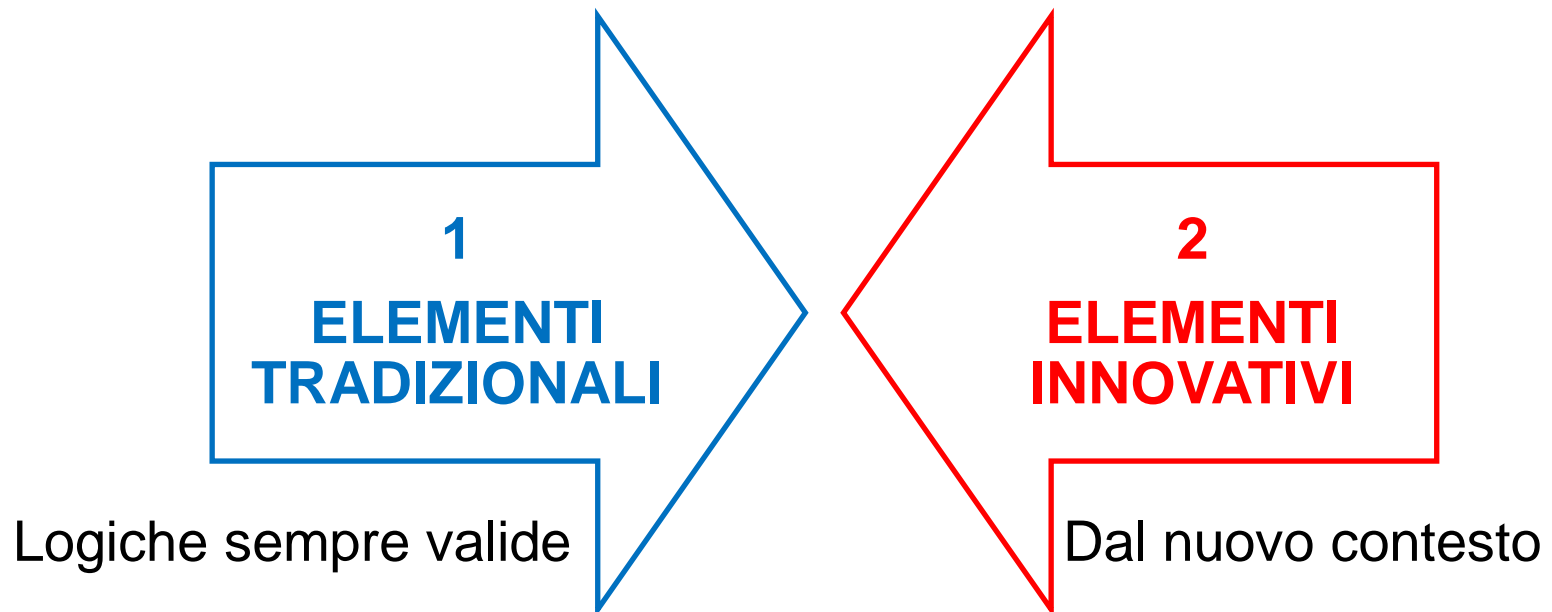
Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

2

LE IMPRESE «INNOVATIVE»

PIANIFICARE IN CAMBIAMENTO



LE COMPETENZE TRADIZIONALI





Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

LA NUOVA PIANIFICAZIONE

1. IMPORTANZA ALL'INNOVAZIONE

«Dimensione applicativa di una novità»

- Costi di R&S
- Costi di comunicazione

J.A. Schumpeter, 1911

2. IL NUOVO RUOLO DEL CLIENTE

«La felicità non è qualcosa che provi, è qualcosa che ricordi» Oscar Levant

- Costi di marketing
- Costi Tecnologici

3. DAL COSTO AL PREZZO

«Il cosmo è mutamento, la vita è un'opinione che si adegua» Democrito, V secolo

- Costi di controllo del valore
- Costi di progettazione

I CONCETTI «INNOVATIVI»



- L'INNOVAZIONE
- IL «NUOVO» CLIENTE



- CICLO DI SVILUPPO
- STRATEGIA «LIQUIDA»



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

I CONCETTI «INNOVATIVI»

1. INNOVAZIONE

«Dimensione applicativa di una novità»

J.A. Schumpeter - 1911

cosa deve essere:

- un miglioramento sistemico dello stato attuale
- rispondere a un'esigenza di valore
- creare una disponibilità a pagare

cosa non sempre è:

- un'invenzione: non necessariamente prevede il mercato
- un cambiamento dirompente
- un semplice cambiamento positivo



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

I CONCETTI «INNOVATIVI»

IERI

Innovazione = miglioramento + commercializzazione

OGGI

Innovazione = miglioramento X commercializzazione

Conseguenze - I nuovi Focus:

- Ricerca e sviluppo
- Comunicazione
- Marketing
- Proposta
- **Cliente**

Edward Roberts

I CONCETTI «INNOVATIVI»

2. IL «NUOVO» CLIENTE

«La felicità non è qualcosa che provi, è qualcosa che ricordi»

Oscar Levant

IERI	OGGI
Dal prodotto	Al cliente
Dal costo	Al prezzo
Dal dire	All'ascoltare
Dall'azienda	Al mercato

Conseguenze - I nuovi Focus:

- Tecnologia
- Organizzazione
- Targeting

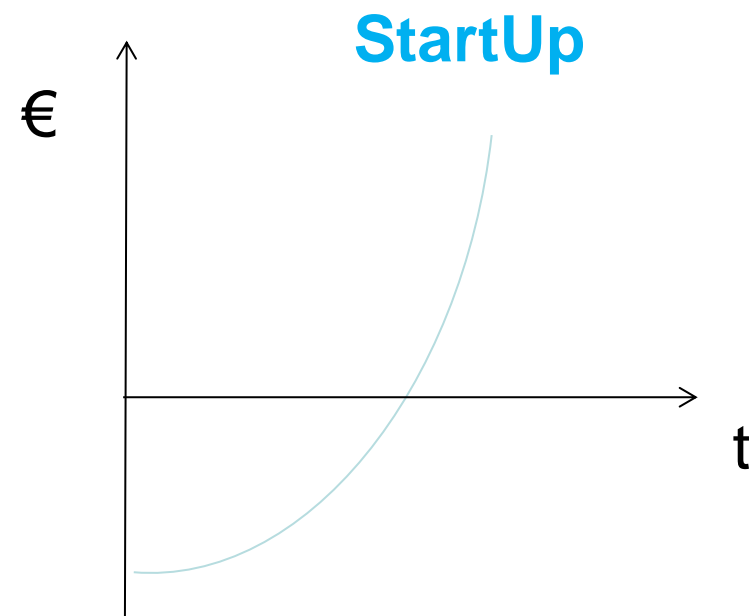
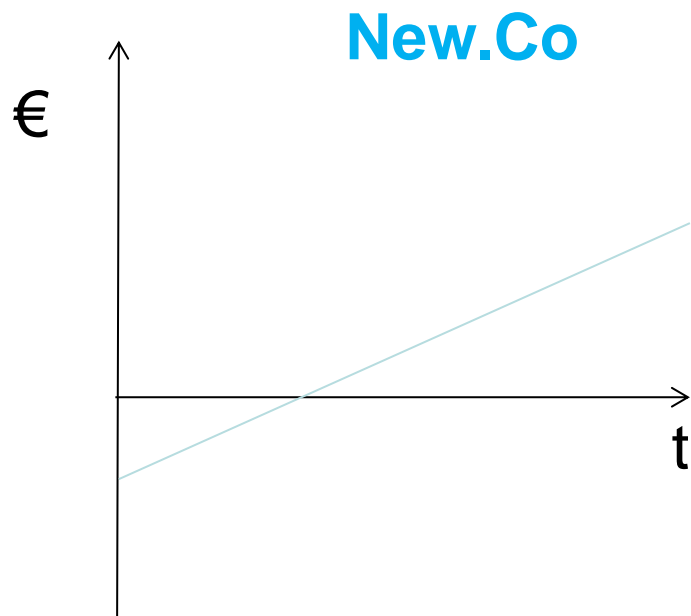
I CONCETTI «INNOVATIVI»

IO PARLO PROPRIO A «TE»

Profilazione, attributi di business, report di controllo, database, privacy



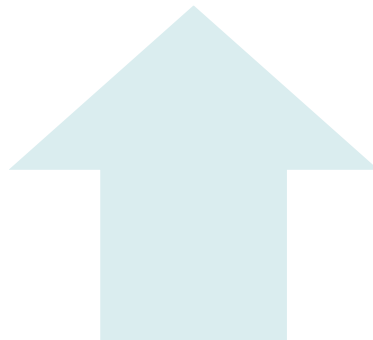
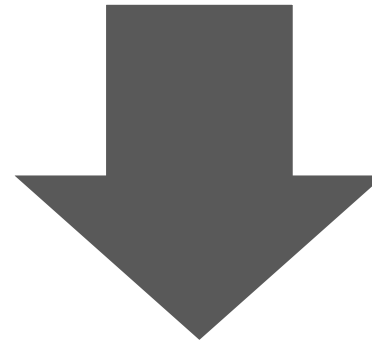
I CONCETTI «INNOVATIVI»



CICLI DI SVILUPPO

I rischi:

- Più capitali
- Più tempo
- Maggiore incertezza



Le opportunità:

- Sviluppo più veloce
- Rendimenti più alti
- Maggiore distintività

LA LOGICA DEL CLIENTE

<p>Come costruisco le mie attività di produzione del «servizio» al cliente</p>	<p>J.T.B.D. «Job To Be Done»</p>	<p>Come costruisco la mia proposta di Valore al cliente</p>
<p>COSTI</p>	<p>Clayton Christensen, Prof. Harvard Business School,</p>	<p>RICAVI</p>

1 PASSO – **Customer Pain**: Non vendere ciò che si produce ma produrre ciò che si vende..

2 PASSO - Theodore Levitt: “Le persone **non vogliono un trapano da un quarto di pollice. Vogliono un buco nel muro da un quarto di pollice**”

IL RIFLESSO TECNICO DI UNA NUOVA MENTALITA'

1) Orientamento al prodotto

$$Pv1 = CP + Mg1 \xrightarrow[\text{Mg2} < \text{Mg1}]{\text{Forte competitività}} Pv2 = CP + Mg2$$

2) Orientamento al cliente

$$CP1 = Pv1 - Mg \xrightarrow[\text{Mg2} = \text{Mg1}]{\text{Forte competitività}} CP2 = Pv2 - Mg$$

- Attenzione al mercato e alla sua evoluzione
- Funzioni ed emozioni come caratteristiche di proposta
- Analisi continua della concorrenza



Sapere utile

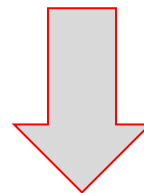
LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

3

IL BUSINESS MODEL

IL DISEGNO DEL BUSINESS

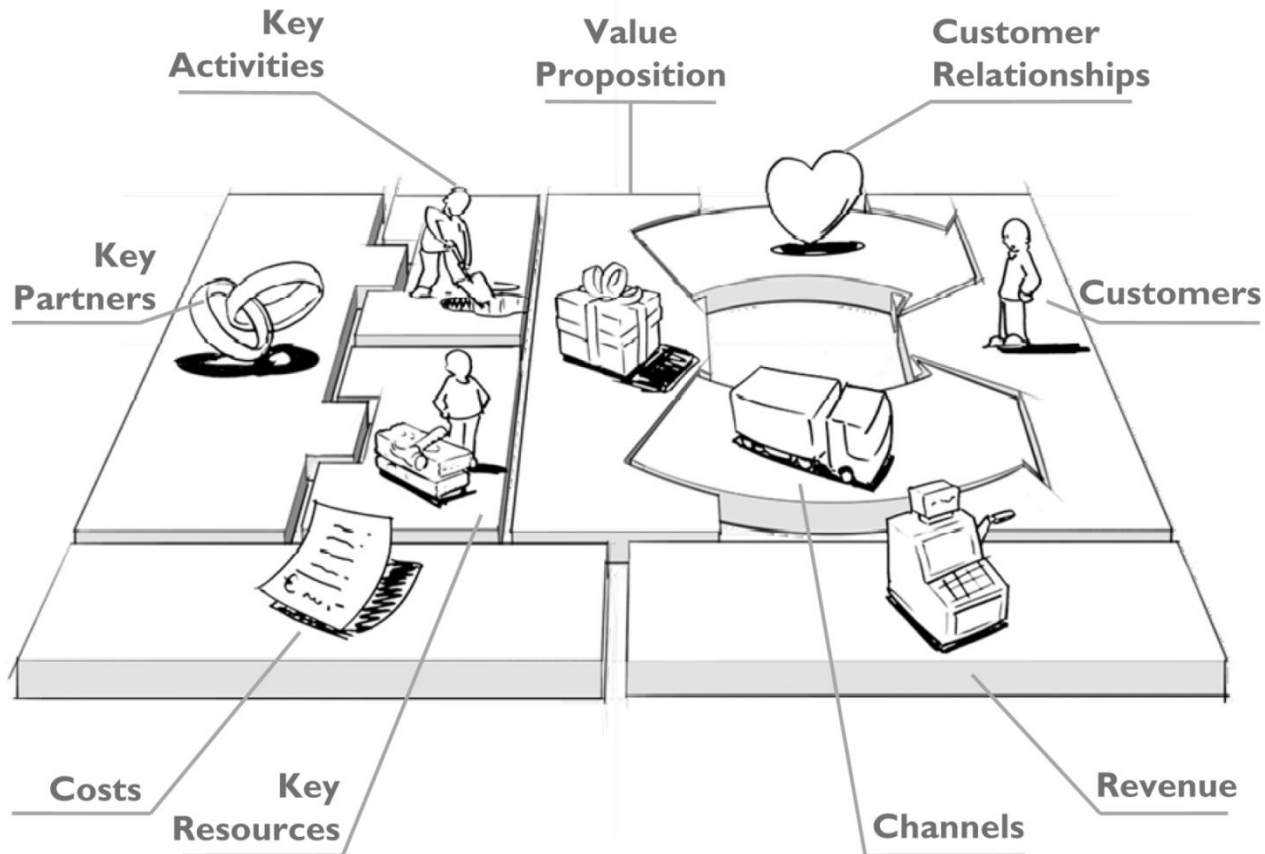
- Per muoversi velocemente
- Per non sprecare risorse
- Prima di ogni documento «in quadratura»



DISEGNA IL TUO BUSINESS

Verifica i tuoi assunti critici di partenza
Diventa creativo per risolvere i problemi
Spiega facilmente l'idea a chi serve

BUSINESS MODEL DESIGN





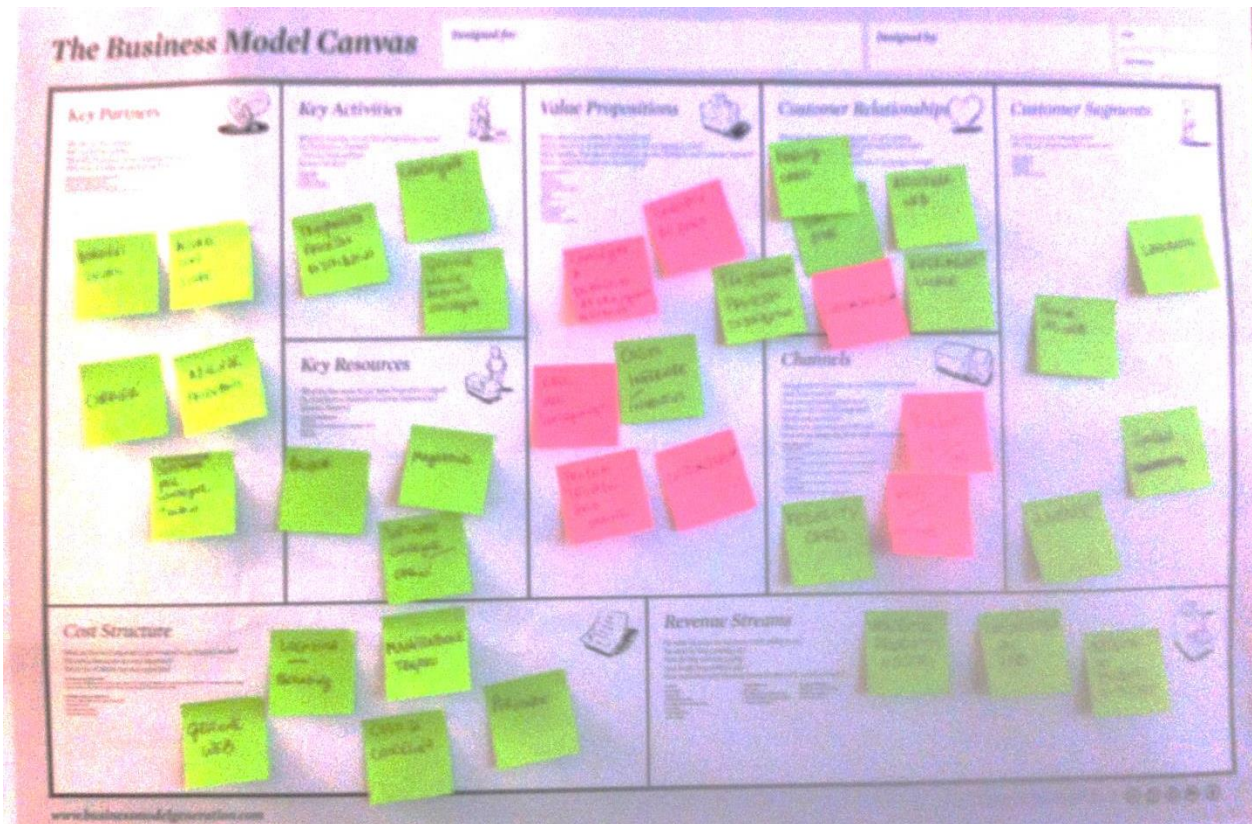
Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
 CCIAA – Ferrara
 Dott. Alessandro Garlassi

SCRIVI IN LIBERTA' IL TUO BUSINESS

<p>Key Partners</p> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p>	<p>Key Activities</p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p>	<p>Value Propositions</p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p>	<p>Customer Segments</p> <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p>
<p>Cost Structure</p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p>	<p>Key Resources</p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p>		<p>Channels</p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p>	
<p>Cost Structure</p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p>		

UN ESEMPIO: LA VISUAL STRATEGY





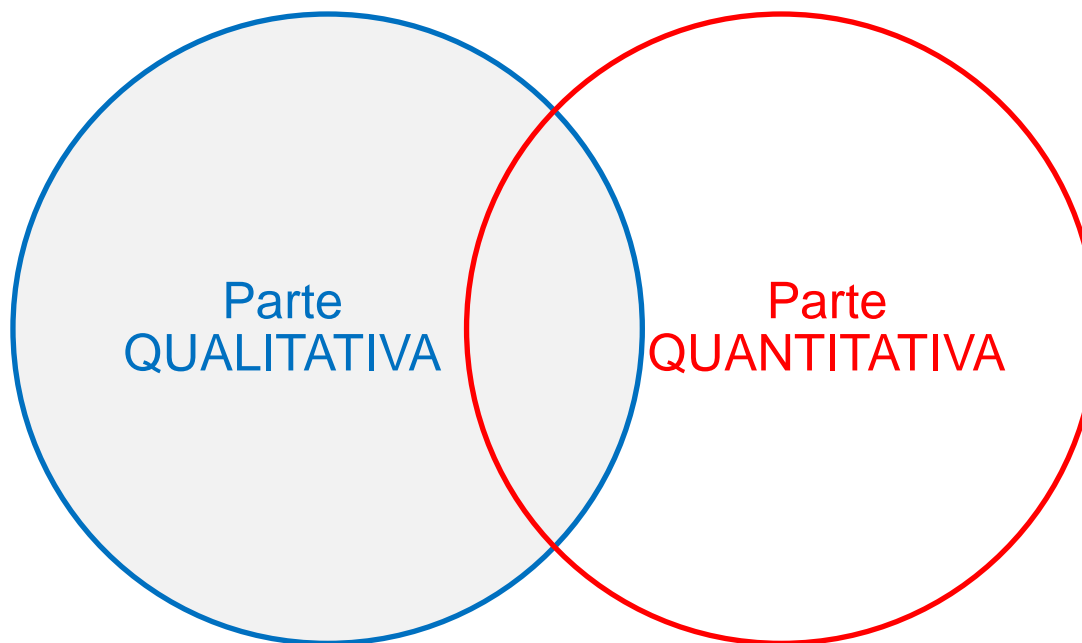
Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

4

IL BUSINESS PLAN

IL CONTENUTO DEL BUSINESS PLAN



- Business Idea
- Modello di Business
- Struttura societaria/legale
- Informazioni e ricerche

← **coerenza** →

- Bilanci programmati a 1 anno
- Bilanci pianificati a 3 anni
- Flussi di cassa prospettici
- Valutazione dell'investimento

DESCRIVERE IL BUSINESS

Business Idea:

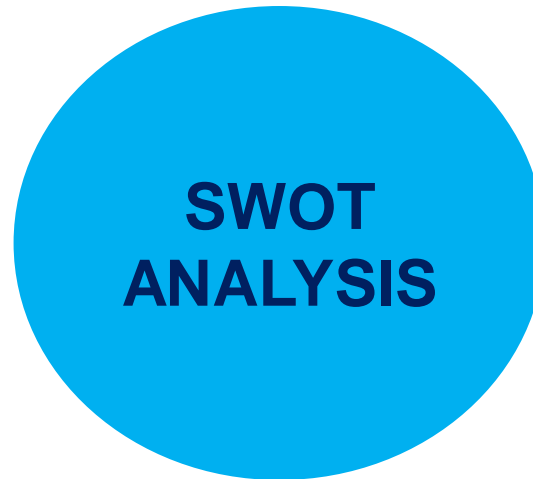
- Mission
- Visione
- Valori

Organizzazione:

- Società
- Soci
- Skills

L'ambiente esterno:

- Analisi della domanda
- Analisi dei competitor
- Analisi territoriale



Prodotto:

- Componenti
- Innovazione
- Produzione

Clienti:

- Caratteristiche
- Targeting
- Potenziale

Piano di marketing:

- Azioni
- Strumenti
- Sviluppi

QUANTIFICARE IL BUSINESS

Investimenti:

- Materiali
- Immateriali
- Ammortamenti

Finanziamenti:

- Capitale Proprio
- Debiti vso terzi
- Interessi passivi

Assumptions:

- Best
- Worst
- Scelta



PROSPETTI
NUMERICI

Bilancio Previsionale:

- Stato Patrimoniale
- Conto Economico
- Flussi di cassa

Analisi del Business:

- Indicatori
- Rendiconti
- Valutazioni
d'investimento

Pianificazione L/T:

- Scenari
- Cambiamenti
- Impatti

LE FUNZIONI DEL BUSINESS PLAN

Saperlo scrivere

Conoscere la tecnica

Saperlo comunicare

MIX
CONCETTI DI
BUSINESS
E
ARGOMENTI
TECNICI

COSTRUIRE UN
SISTEMA
DI MANAGEMENT
COERENTE E
COMPLESSIVO

CREARE
COMUNICAZIONE,
FORMALIZZAZIONE
E PROCEDURE

SIN DALL'INIZIO





Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

LE FONTI NORMATIVE (obbligatorie)

Linee guida alla redazione del business plan “Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili”, link:

<http://www.cndcec.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=98c7979a-5d06-4883-a1c1-afef737e5eea>

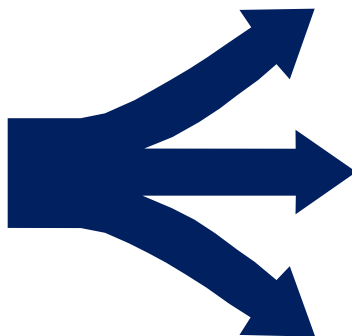
LE FONTI SCIENTIFICHE (consigliate)

**Robert Simon, «Sistemi di controllo e misure di performance»
Egea, Milano**

Harvard Business School

COS'E' IL BUSINESS PLAN

IL BUSINESS PLAN



1. STRATEGIA

Per definire un percorso bisogna conoscere la meta



2. DOCUMENTO

Il percorso deve poter essere formalizzato e comunicato



3. MISURAZIONE

Il percorso deve essere valutato in modo previsionale e sintetico





Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

COSA NON E' IL BUSINESS PLAN

1

**LA PRIMA COSA DA
FARE PER UNA NUOVA
IDEA D'IMPRESA**
(ottica della fretta)

2

**SOLO UN PROSPETTO
ECONOMICO
FINANZIARIO**
(ottica contabile)

3

**UN DOCUMENTO FISSO
E NON MODIFICABILE**

(ottica statica)

ed inoltre ...

Non rappresenta **l'unico documento** da redigere per un'azienda da attivare

LE FORME DEL BUSINESS PLAN

DOCUMENTO BASE Editor, Word, Excel

Destinatario

Finalità

Tempo

Emozionale

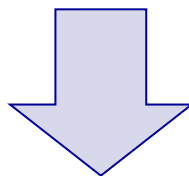
Immagini

Video

Presentazioni

DEFINIZIONE DI BUSINESS PLAN

Il Business Plan è lo strumento di pianificazione dell'attività aziendale nel medio-lungo termine, (fino a 5 anni – normalmente 3)



VALENZA ESTERNA:

VALENZA INTERNA:

presentare il progetto ai terzi

chiarire all'imprenditore la conseguenza di determinate scelte

IL «NUOVO» BUSINESS PLAN



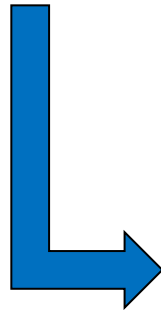
IL CONTENUTO DEL BUSINESS PLAN

1. Descrizione del progetto imprenditoriale **QUALITATIVA**
2. Management e organizzazione
3. Il piano delle vendite
 - a) L'analisi dell'ambiente (SWOT) e del settore (Competitor)
 - b) La strategia di commercializzazione e di prezzo
 - c) Il piano di marketing
4. Il piano della produzione

1. Il piano di investimenti **QUANTITATIVA**
2. Il piano finanziario
3. Il bilancio previsionale (SP, CE, RF)
4. Valutazione degli investimenti

IDEA, MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE

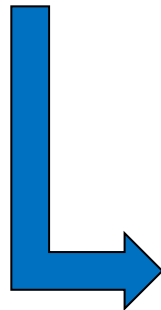
Costituisce la parte del business plan in cui vengono definite le modalità organizzative dell'azienda, la governance e le responsabilità.



1. **L'idea d'impresa**
2. **Modalità di Governance**
3. **Definizione dell'organigramma**
4. **Descrizione dei ruoli e delle funzioni di responsabilità**
5. **Risorse umane**
6. **Politiche del personale**
7. **Partnership**

ANALISI DELL'AMBIENTE ESTERNO

Costituisce la parte del business plan in cui vengono analizzati i punti di contatto con i mercati e la concorrenza esterna dei competitor

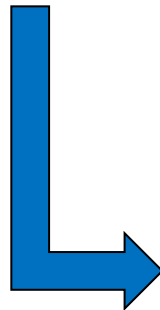


1. **Macro-trend ambientali**
2. **Ricerche di mercato**
3. **Struttura socio-economica**
4. **Vincoli politico - ambientali**
5. **Aspettative e motivazioni**

IL PIANO DELLE VENDITE

Funge da guida nel processo di determinazione del mercato obiettivo per il prodotto o servizio, specificando bisogni e desideri di tale mercato obiettivo al fine di soddisfarli meglio di quanto potrebbe fare la concorrenza

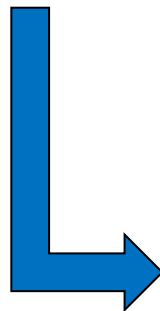
(Il piano di marketing, Hiebing – Cooper, Il Sole 24 Ore, Milano)



1. **Analisi di settore**
2. **Problemi e opportunità**
3. **Obiettivi di vendita**
4. **Mercati obiettivo e obiettivi di marketing**
5. **Strategie del piano**
6. **Obiettivi di comunicazione**
7. **Strumenti tattici del marketing mix**
8. **Esecuzione**
9. **Valutazione**

IL PIANO DELLA PRODUZIONE

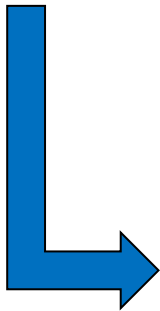
Costituisce la parte del business plan in cui vengono definite le modalità tecniche che l'azienda intende adottare per realizzare i prodotti/servizi da offrire sui mercati di riferimento.



1. **Analisi delle tecniche disponibili**
2. **Descrizione dei beni materiali e immateriali necessari**
3. **Descrizione delle modalità produttive**
4. **Modalità di approvvigionamento delle materie prime**
5. **Ruolo della manodopera**
6. **Politica delle scorte**
7. **Make or buy**

IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

Costituisce la parte del business plan in cui vengono definiti gli investimenti necessari per realizzare il progetto.

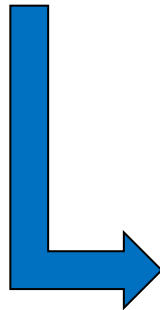


- 1. Analisi degli investimenti necessari per realizzare il progetto**
- 2. Descrizione e tempistica di realizzo degli investimenti**
- 3. Quantificazione monetaria degli investimenti**
- 4. Descrizione degli eventuali incentivi ottenibili in applicazione di norme specifiche**

LE PREVISIONI ECONOMICO/FINANZIARIE

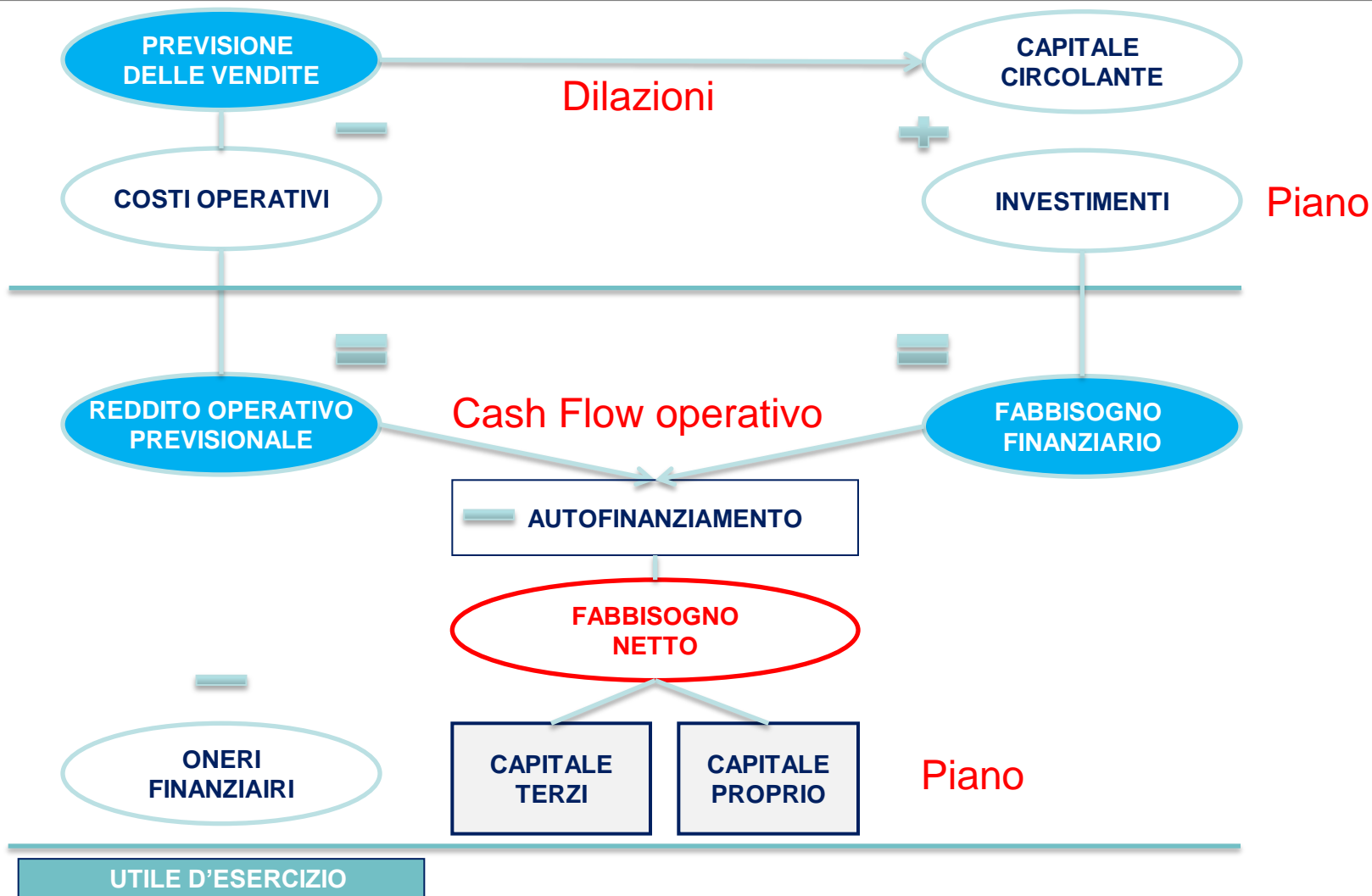
Rappresentano le parti del business plan in cui vengono descritti gli effetti economici, patrimoniali e finanziari del progetto e, soprattutto, in cui si prevedono le risorse necessarie e le modalità con cui queste ultime vengono raccolte.

PIANO FINANZIARIO E BILANCI PREVISIONALI



- Redazione dello Stato Patrimoniale previsionale
- Redazione del Conto Economico previsionale
- Redazione del Rendiconto finanziario previsionale
- Quantificazione delle risorse necessarie
- Descrizione delle modalità con cui verranno raccolte
- Eventuale presentazione del break-even

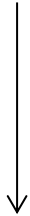
LOGICHE E TECNICHE



REDDITO OPERATIVO PREVISIONALE

1 Ricavi

- Quantità e Prezzo
- Per tipologia
- Dilazione di incasso
- Scenario best e worst



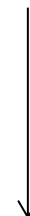
+ CREDITI / + CASSA / + BANCA

2 Costi diretti

- Incidenza %
- Per tipologia
- Dilazione di pagamento
- Distinta base materiali
- Cicli: personale e macchine

3 Costi indiretti

- Incidenza % o costo
- Per natura
- Dilazione o scadenza
- Legame alla produzione



+ DEBITI / - BANCA

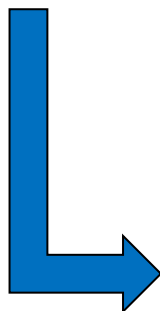
4 Costi generali

- Costo definito
- Per singola natura
- Scadenza precisa
- Ammortamenti generali

= CIRCOLANTE NETTO

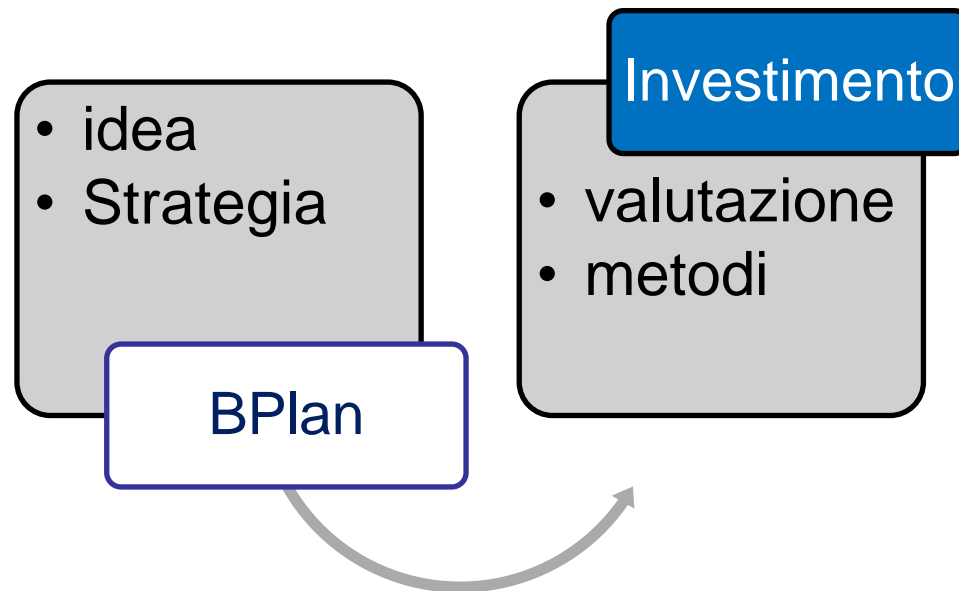
LA VALUTAZIONE DEL BUSINESS PLAN

A conclusione del business plan si presentano sovente, ma non obbligatoriamente, anche alcune stime di valutazione al progetto considerandolo come investimento finanziario



- **Stimo le entrate dell'investimento**
- **Verifico le spese dell'investimento aziendale**
- **Identifica le tempistiche di entrata e uscita**
- **Calcolo il valore di stima finale, se esistente**
- **Determino il metodo da utilizzare**
- **Calcolo i tassi e le formule del metodo**

IL CAMBIO DI OTTICA



L'ANALISTA

COSA NON FUNZIONA

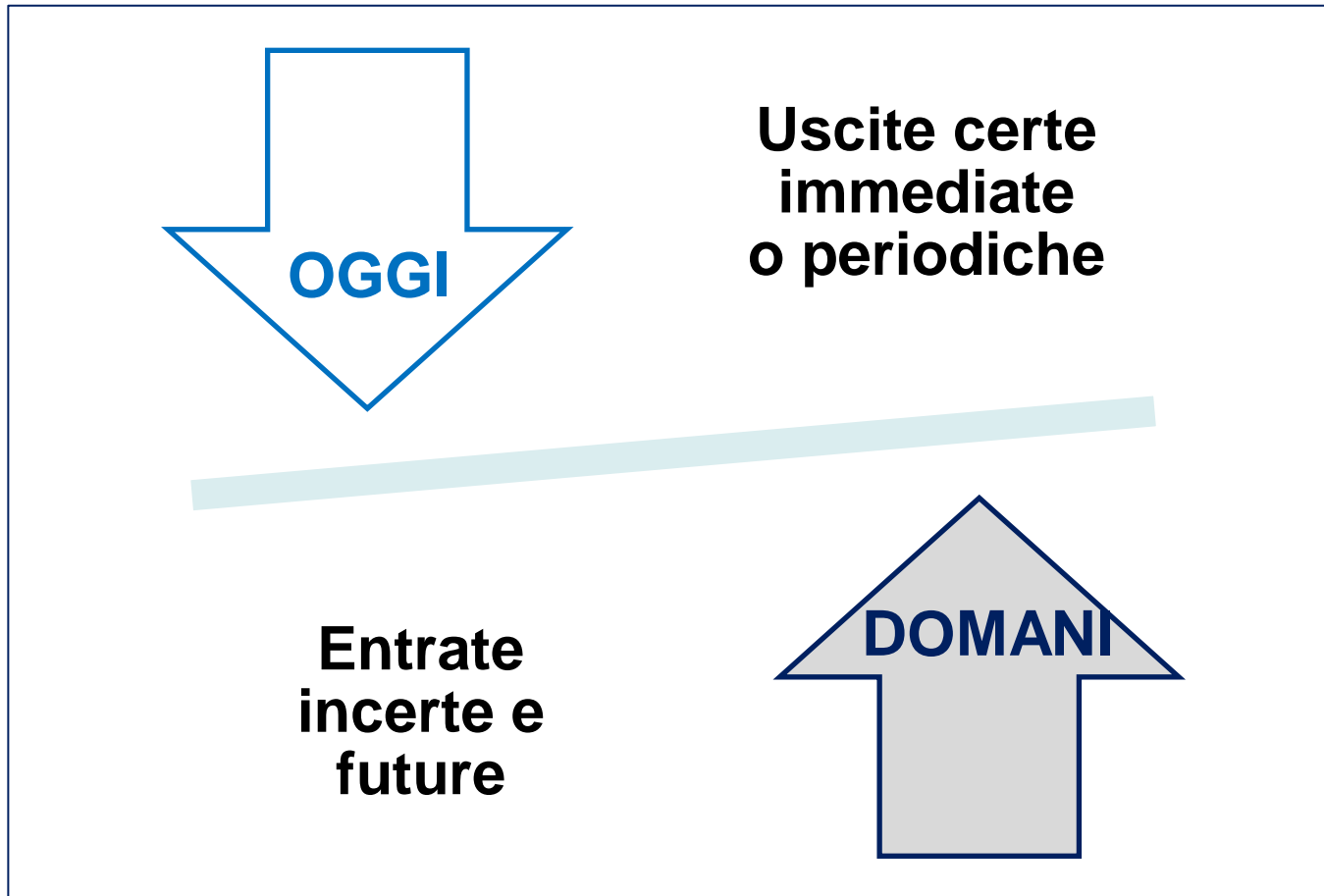


Errore di Parmenide

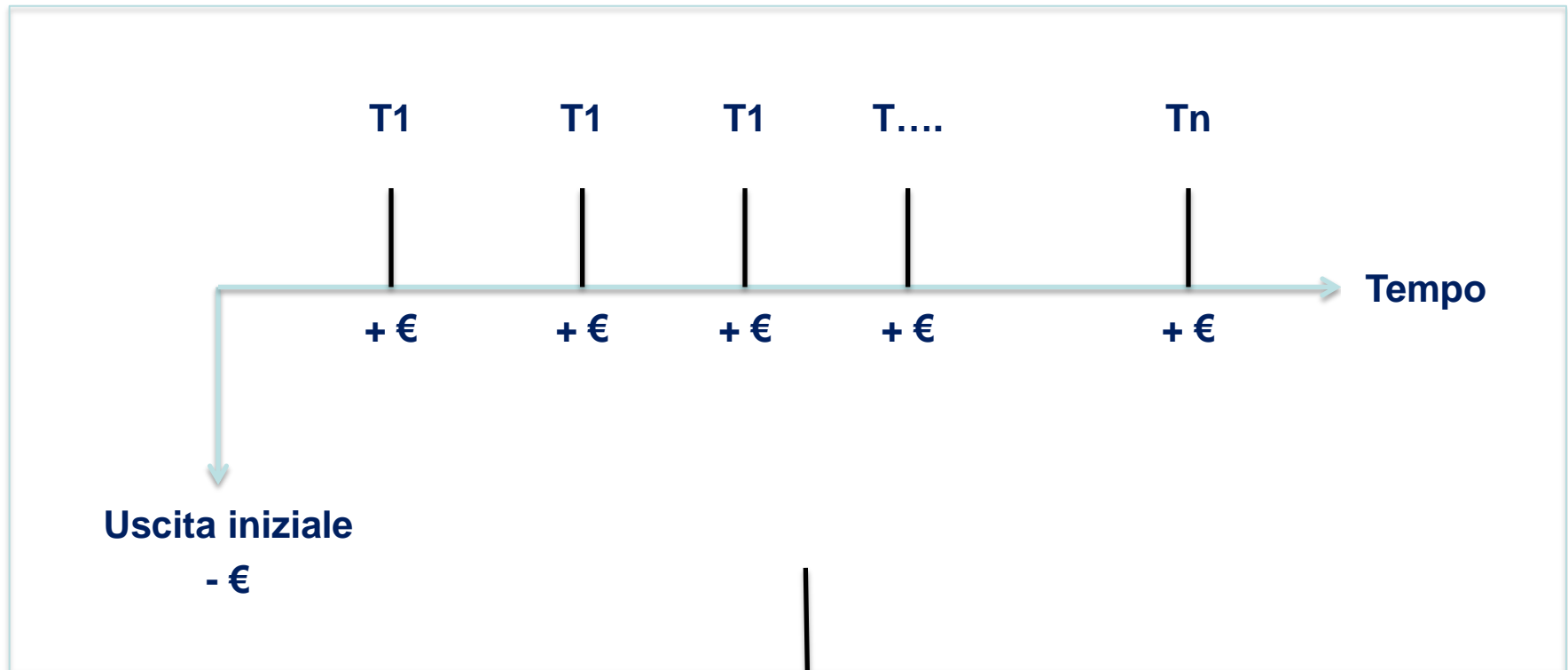
Il mondo non è immutabile, ma anzi in caso di innovazione cambiano rapidamente tecnologie, concorrenza e scenari

Area
di
confronto
reale in
innovazione

CARATTERISTICHE DI UN INVESTIMENTO



IL «TEMPO» DELL'INVESTIMENTO



Valore differenziale
Tasso i di attualizzazione

I METODI DI VALUTAZIONE

L'aumento dei flussi di cassa futuri GIUSTIFICA la spesa attuale in risorse per acquisire o potenziare l'attività?



3 METODOLOGIE

1	PAYBACK PERIOD
2	FLUSSI DI CASSA SCONTATI
3	TASSO INTERNO DI RENDIMENTO

1 PAY BACK PERIOD - PBP

QUANTO TEMPO OCCORRE PERCHE' I BENEFICI FUTURI EGUAGLINO I COSTI DELL'ACQUISIZIONE DELLE RISORSE?



SONO PREFERIBILI INVESTIMENTI "VELOCI"



USCITE DI CASSA PER ACQUISIZIONE ATTIVITA'

ENTRATE DI CASSA (MINORE USCITE) FUTURE



tempo

1 PBP – PREGI E DIFETTI

PREGI

- Intuitivo
- Facile da calcolare



DIFETTI

- Privilegia investimenti “veloci” che non sempre sono i migliori
- Non tiene in considerazione il costo del tempo finanziario

2 FLUSSI DI CASSA SCONTATI - NPV

QUANTO RENDE L'INVESTIMENTO CONSIDERANDO IL FATTO CHE IL DENARO DI DOMANI VALE MENO DI QUELLO DI OGGI?



COSTRUZIONE DEL PROSPETTO TEMPORALE



USCITE DI CASSA ATTUALE – SOMMA ENTRATE SCONTATIE



Valore

$$\sum_{k=0}^n C_k (1+r)^{-k} = VAN$$

2 NPV – PREGI E DIFETTI

PREGI

- Considera il tempo finanziario
- Considera rischi e aspettative di rendimento
- E' un calcolo finanziariamente rigoroso



DIFETTI

- E' un valore e come tale non si presta a confronti
- Il WACC (Tasso di attualizzazione dei flussi) non è di facile determinazione

3 TASSOINTERNO DI RENDIMENTO - TIR

QUALE E' IL TASSO DI RENDIMENTO FINANZIARIO DEL MIO INVESTIMENTO?
Se metto 100 e prendo 110, qual è il tasso di rendimento' (10%)



TASSO CHE UGUAGLIA I FLUSSI IN ENTRATA CON I FLUSSI IN USCITA

TASSO AL QUALE L'NPV DIVENTA NEGATIVO



FLUSSO DI CASSA SCONTATO = 0



Tasso

3 TIR – PREGI E DIFETTI

PREGI

- Molto sintetico e significativo
- E' un tasso e quindi valore relativo confrontabile con Roe, Roi, altri benchmark
- Molto comunicativo



DIFETTI

- Difetti di calcolo tecnici qualora vi siano molteplici date di flusso
- Non considera l'ampiezza dell'investimento e il volume dei flussi



Sapere utile

LA CREAZIONE D'IMPRESA
CCIAA – Ferrara
Dott. Alessandro Garlassi

5
ESEMPI E CASI PRATICI