

Il piano di realizzazione dell'idea

21 dicembre 2024 e 18 gennaio 2025

Lorenzo Biagi - Rudy Orzes

Le seguenti slide vanno utilizzate come supporto alla realizzazione del piano. Hanno un taglio un po' business. Si parla di impresa e di mercato: questi termini dovete tradurli per adattarli alle vostre idee. Al momento non le abbiamo condivise, pertanto sicuramente per alcuni obiettivi-idee alcune slide vanno utilizzate solo come riflessione, traccia.

Parole chiave:

- Porre e porsi domande potenti (appropriate, intelligenti...)
- Sperimentare lavoro deliberativo
- Cambio di paradigma: cosa significa per me stare dentro il progetto, maneggiare i processi di cambiamento dentro la nuova realtà (dimensione economico-sociale)



La decisione la scelta

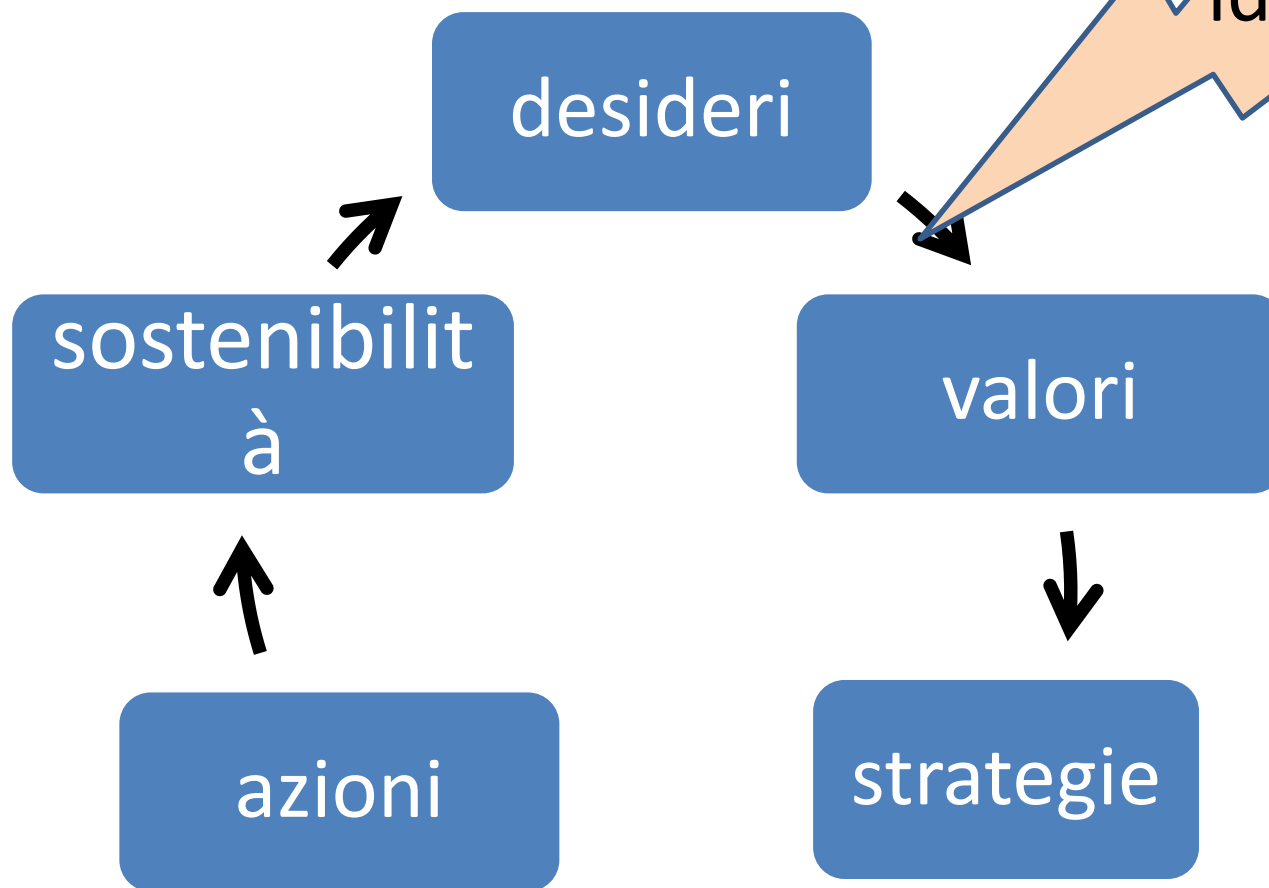
In tutte le fasi per raggiungere un obiettivo complesso è richiesta la capacità di scegliere, di decidere.

Approfondiamo: esperienza e riflessioni



I team di lavoro costruiamoli

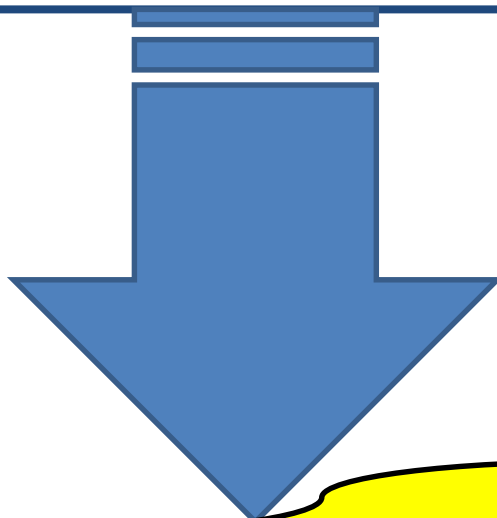
nomi	idea	note		



idea

Il percorso

Idea, desideri, valori, strategie, azioni, sostenibilità



Piano «d'impresa» o meglio
di realizzazione dell'idea

Come nasce:

Idea, desideri (st.), bisogno desiderio, quanto vale l'organizzazione che ci serve

strategie: risorse -la squadra- sostenibilità, azioni riassunte nel piano

Chi ci può aiutare: incubatori, hub, consorzi ass categoria, commercialisti; normative vigenti, aiuti avvio «start up»



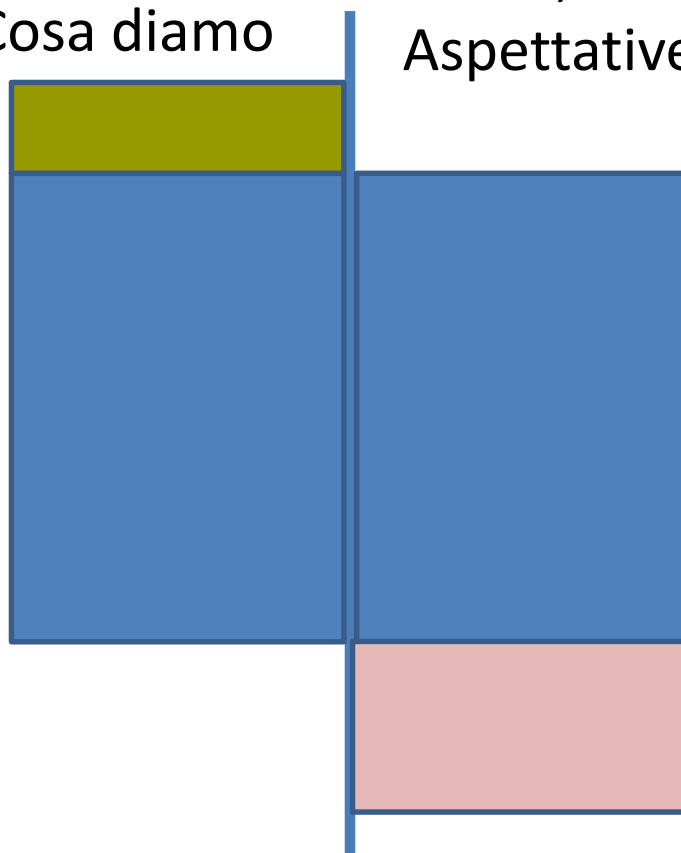
Aspettative e risposta

Io-noi

Cosa diamo

L'altro, il territorio

Aspettative





Il piano: quanto vale un'organizzazione?



Il piano

Il piano strategico (un po' di più del business plan o del piano di fattibilità) può essere definito come la sintesi dell'idea imprenditoriale a valore sociale, delle azioni concrete per realizzarla, dei risultati conseguibili previsti

Il piano

Note:

- Il taglio delle slides è un po' business, ma questo non significa dimenticare i valori di riferimento, ma solo tener presente aspetti di sostenibilità
- Il termine **mercato** è **utilizzato impropriamente in alcuni casi**, ma garantisce il non rimanere in una sorta di buonismo pericoloso e talvolta manipolatorio
- Prodotto VS servizio vengono trattati come equivalenti

La sua stesura è una fase fondamentale che guida e supporta il passaggio realizzativo: dall'idea «all'impresa»/al contenitore organizzativo.

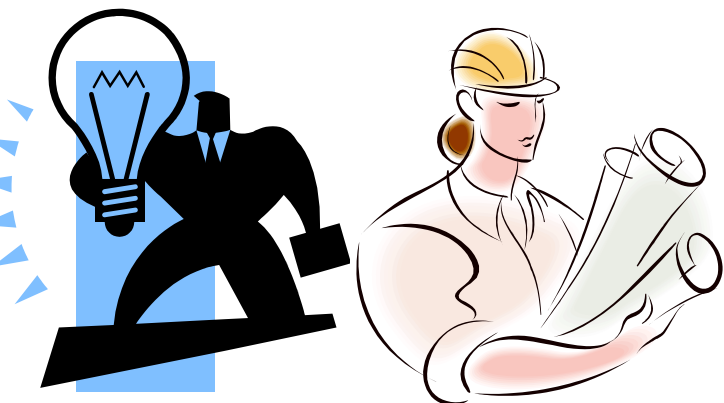
La nascita di un'idea è sempre correlata a fattori emozionali-affettivi (oltre che valoriali); le azioni strategiche che ne conseguono per la realizzazione non possono prescindere da questo aspetto umano. I rischi che conseguono ad una non corretta gestione o bilanciamento di emozioni e aspetti affettivi piuttosto che una mera freddezza imprenditoriale, sono ridotti proprio all'utile stesura del di un piano. Il piano, la sua stesura, risulta un utile strumento di equilibrio tra emozioni, valori e strategie imprenditoriali.

IDEA

IL PIANO

START
UP

CONSOLIDAMENTO
CRESCITA



IL PIANO: funzioni e utilità

Un'idea imprenditoriale per essere realizzata deve essere valutata e strutturata nelle sue molteplici articolazioni prima di avviarne la concreta realizzazione.

- Il Business Plan (o “**piano strategico d'impresa**”, o ancora “piano di fattibilità”) **rappresenta lo strumento essenziale per presentare e pianificare il progetto CHE PRECEDE l'idea che si intende realizzare.**

Il piano: funzioni e utilità

Le informazioni che tale documento deve contenere coprono - come vedremo - aspetti diversi: il soggetto imprenditoriale, l'idea conseguente alle richieste espresse e non espresse (bisogni e desideri) e le strategie di attuazione concreta, l'oggetto e il settore di attività, le scelte di mercato-commerciali, gli investimenti necessari, l'analisi delle risorse ecc.

Il piano: funzioni e utilità

A quale bisogno desideriamo rispondere? Quali sono le caratteristiche del territorio-settore-mercato in cui si intende operare? Quali sono i potenziali stakeholder, clienti, concorrenti? Quali-quante le risorse da utilizzare? E quali i ritorni economici ragionevolmente ottenibili?

La creazione di una nuova impresa solleva interrogativi. Il Piano intende rispondervi progettando la nuova attività sotto il profilo di senso, strategico, operativo, economico-finanziario e patrimoniale.

L'obiettivo principale di un Piano è dunque quello di valutare la fattibilità di un'idea: valutare la capacità di rispondere con efficacia a quanto desiderato. Pertanto esso

Il piano: funzioni e utilità

Il Piano è anche uno **strumento per avviare la ricerca di capitali esterni**, individuando potenziali investitori ai quali fornire elementi utili a stimare la bontà del progetto. In particolare in riferimento al soggetto pubblico: buona parte dei bandi nazionali o regionali a sostegno delle aziende lo pone quale pre-requisito per l'accesso ai finanziamenti.

Il Piano ha rilevanza anche nella fase di **monitoraggio**: esso permette di rilevare scostamenti rispetto alle previsioni ed eventualmente di rivedere e/o affinare le scelte pianificate.

Non è un documento statico: esso va adattato alle mutate esigenze dell'impresa ed ai cambiamenti del contesto. Va quindi rivisto per poter costituire un **riferimento utile per lo sviluppo e il controllo del percorso**.

Il piano: destinatari

L'imprenditore, i suoi soci e i suoi collaboratori. La redazione del Piano offre alla compagine imprenditoriale l'opportunità di:

esaminare gli aspetti principali della nuova attività e di configurare il progetto nelle sue dimensioni strategica, operativa, ed economico-finanziaria.

valutare in modo non soggettivo: la credibilità del percorso ipotizzato di realizzazione dell'idea; l'ammontare e la natura delle risorse necessarie all'avvio dell'impresa e al suo successivo sviluppo; il tempo necessario per il raggiungimento del punto di pareggio e per il recupero dell'investimento.

Il piano: destinatari

Gli investitori e i finanziatori esterni, che decidono se sostenere l'idea imprenditoriale. Il Piano facilita il dialogo tra l'imprenditore ed i potenziali investitori fissando una terminologia comune e costituendo la piattaforma di riferimento per l'approfondimento ed il confronto, per verificare: se l'idea di business è credibile; in quale mercato essa si colloca, con quali concorrenti si confronta; se le persone che la propongono hanno una solida padronanza della dinamica dell'impresa e del settore in cui intendono operare e le competenze necessarie per portare a compimento il progetto; le risorse finanziarie richieste e con quale tempistica;

in definitiva: la sostenibilità del progetto e dunque il rischio connesso al suo finanziamento.

Il piano: destinatari

Riassunto delle ultime due slide: una duplice funzione del Piano:
funzione interna che serve a chiarire all'imprenditore e al management la fattibilità e la convenienza dell'idea di business. Serve inoltre a pianificare la nuova attività (indicando i modi, i tempi e le risorse necessarie) e monitorarne lo sviluppo;
funzione esterna che ha lo scopo di presentare il progetto ai terzi (potenziali nuovi soci, banche, altri finanziatori, enti che promuovono l'innovazione). Il Piano permette a questi soggetti esterni di valutare la validità del progetto.

Il piano: stesura

Stesura del Piano

Non ci sono regole standard per la stesura di un piano. Lunghezza e contenuti dipendono, oltre che dalla funzione d'uso, dalla natura e dalla complessità dell'idea imprenditoriale e dei mercati in cui si indirizza. Vi sono tuttavia dei requisiti di forma e struttura che vanno tenuti in considerazione.

Linguaggio. Pur conservando un taglio professionale, il Piano deve essere scritto in un linguaggio chiaro e non (troppo) specialistico. Soprattutto se la finalità è esterna, dovrà essere comprensibile a persone prive di conoscenze specifiche nell'ambito (prodotto, processo, tecnologia) in cui si colloca l'idea imprenditoriale.

Lunghezza. Va dimensionata contemperando esigenze di sinteticità e di completezza.

Le stime utilizzate e la loro discussione devono essere improntate al realismo per non compromettere la credibilità del progetto complessivo e per non giungere a delle conclusioni scorrette.

Il piano: stesura

In definitiva, il Piano deve essere:

sintetico, ma esauriente;

comprensibile anche ai non esperti di quell'area;

credibile, cioè basato su previsioni realistiche;

realista, ossia consapevole delle difficoltà che attendono l'impresa;

completo in merito a tutti i dati rilevanti;

In sostanza, deve **fungere da guida**, interna ed esterna, **efficace** verso le azioni strategiche concrete.

In genere due parti:

1.Descrittiva (o qualitativa). Oltre alla presentazione della natura e finalità del progetto, comprende elementi quali l'analisi del mercato e dell'ambiente competitivo, la descrizione dei prodotti-servizi offerti, il piano strategico ed operativo.

2.Economico finanziaria (o quantitativa). Contiene le proiezioni di calcolo a sostegno di quanto configurato nella sezione descrittiva: situazione patrimoniale e fonti di finanziamento, struttura di costi e ricavi e conseguente rendimento economico, profilo finanziario del progetto.

Il piano: struttura

Il Piano deve essere strutturato in modo da toccare tutti i punti necessari alla comprensione della fattibilità dell'idea: le domande di massima:

- Che cosa produrre, quale servizio dare?
- Quale dimensione del servizio-quanto produrre?
- Area di riferimento territoriale del servizio-dove produrre?
- A chi offrire il prodotto-servizio?
- Come offrire il prodotto-servizio?

Il piano: mappa - **l'IDEA**

Sistema
prodotto-servizio

Imprenditori

L'idea

Innovazione
Differenziazione

Bisogni soddisfatti
del cliente

CHI – COSA - A CHI - PERCHE' - CHE SENSO HA:VALORI

MACROAMBIENTE

Società-ambiente-cultura; situazione economica - politica; legislazione-
tecnologia

microambiente



DOVE

Il piano: mappa - ambiente interno-esterno

Minacce-opportunità

Fattori critici di successo (aree di incidenza)

ambiente interno

Risorse finanziarie

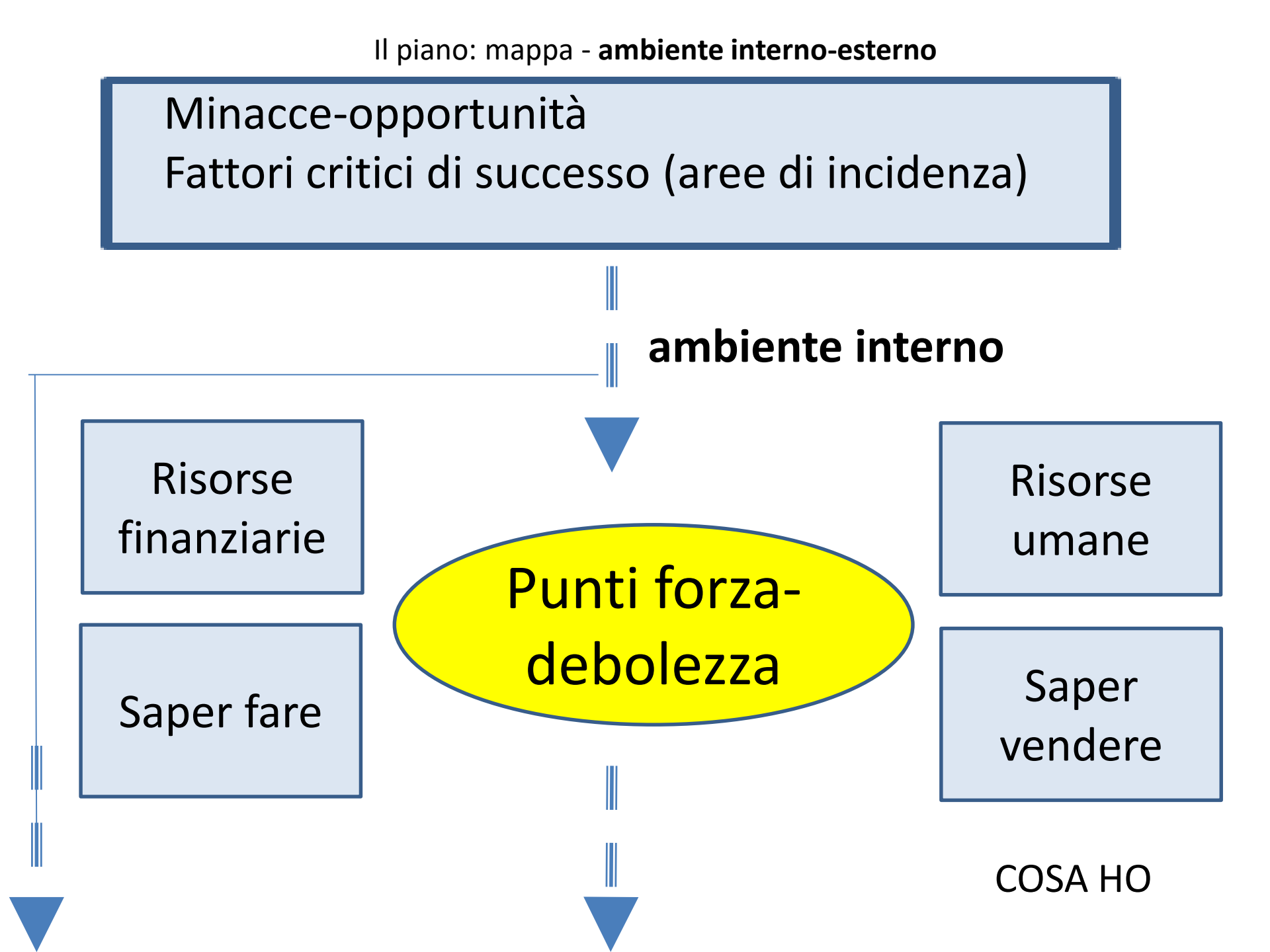
Risorse umane

Saper fare

Saper vendere

Punti forza-debolezza

COSA HO



Il piano: mappa – **OBIETTIVI E STRATEGIA**

Da minacce-opportunità

OBIETTIVI

Posizionamento
strategico

Strategia

Marketing mix

DOVE VADO-COME

Il piano: mappa – **SCELTE OPERATIVE**



I PIANI

COMMERCIALE

COMUNICAZIONE

TECNICO

INVESTIMENTI

**FONTI
FINANZIARIE**

**ORGANIZZATIVO
-GESTIONALE**



QUALI AZIONI

Il piano: mappa – **VALUTAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA**



CONTO
ECONOMICO

PIANO DEI
FLUSSI

DOCUMENTI DI
PREVISIONE

STATO
PATRIMONIALE



QUALI
RISULTATI

Il piano: mappa – **ANALISI RISULTATI**



**ANALISI DEI
RISULTATI**

**PUNTO DI
PAREGGIO**

**MARGINE DI
SICUREZZA**

COME CONTROLLO

Il piano: componenti del piano

Executive Summary (sintesi preliminare): riassume efficacemente e in breve l'idea imprenditoriale e contiene alcuni rapidi estratti dalle principali sezioni del Piano.

L'executive summary è importante perché è il primo documento ad essere letto. La capacità di catturare l'attenzione del lettore, la scorrevolezza della forma e la lucidità del ragionamento sono importanti nella stesura dell'intero Piano, ma in questo "ingresso" sono decisive.. Per questo è buona norma redigerla dopo aver elaborato le restanti parti.

Il piano: componenti del piano

Descrizione dell'organizzazione/progetto

ha lo scopo di illustrare le caratteristiche dell'impresa e dell'idea imprenditoriale, contiene **mission, vision, descrizione del servizio-prodotto** e modello di business.

Particolarmente importante e delicata è **la descrizione dell'oggetto (prodotto/servizio)**, che può essere completamente nuovo oppure una modificazione di un prodotto/servizio esistente.

E' indispensabile evidenziarne **le caratteristiche** fisiche e tecniche, le modalità di impiego, i prodotti/servizi collaterali, **le attrattive**, ossia gli aspetti che differenziano il prodotto da quelli forniti dalla concorrenza, e la possibile evoluzione.

Di fondamentale importanza è la precisazione dei **bisogni che esso può soddisfare**, cioè le modalità di **generazione del valore** per il cliente ("value proposition") in confronto con le alternative (se esistenti).

Il piano: componenti

Analisi di Mercato: classifica ed analizza le informazioni sul mercato di riferimento. Identifica gruppi (segmenti) di clienti che si distinguono per caratteristiche geografiche, demografiche, psicografiche, comportamento.... Traccia un **quadro complessivo del mercato** e dei segmenti costitutivi, valutandone caratteristiche e dimensioni, opportunità ed insidie, previsioni attendibili sul loro sviluppo.

L'analisi dei targets proseguirà poi nella sezione successiva dedicata al piano di marketing.

L'analisi del mercato si articola in genere in due sotto-fasi:

Analisi qualitativa della domanda. Definisce il profilo dei possibili clienti. Attinge ad indagini di mercato.

Analisi quantitativa della domanda. Definisce la consistenza-limiti del mercato di riferimento per giungere alla **stima quantitativa della domanda attesa** e dei volumi di prodotto/servizio che si ritiene in grado di collocare sul mercato lungo **l'orizzonte di previsione**.

Il piano: componenti del piano

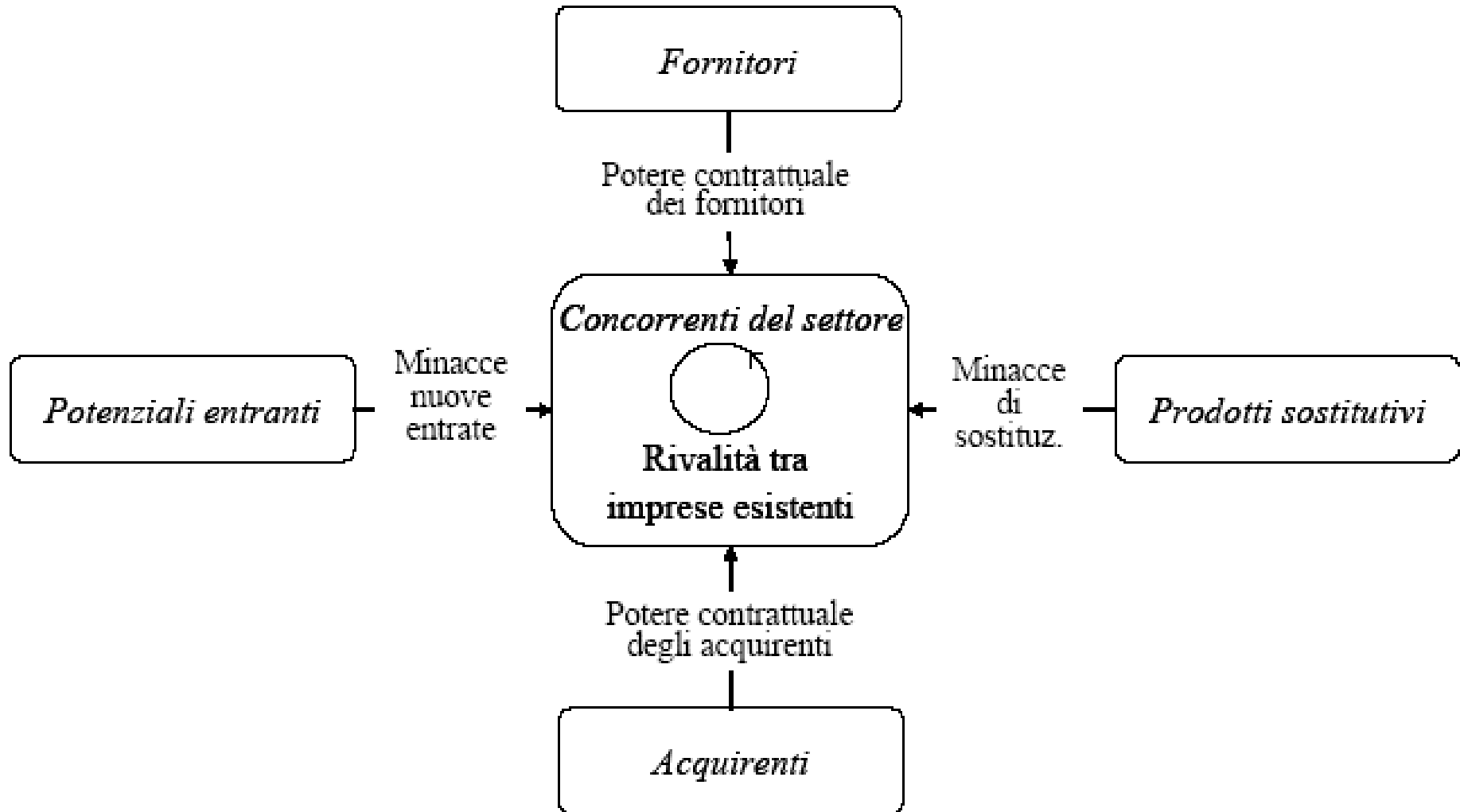
Analisi dell'ambiente competitivo (1), per delineare le strategie di successo. L'ambiente più vicino all'impresa è **il settore** nel quale opera: il punto focale dell'analisi ambientale sarà quindi il settore. A questo proposito è utile prendere in considerazione il **modello delle 5 forze competitive di Porter**, modello che individua gli attori fondamentali che operano in un settore (**concorrenti, fornitori, clienti, potenziali entranti, prodotti sostitutivi**) e **le variabili** che ne influenzano l'azione. Conoscere la struttura di un settore vuol dire identificare i vincoli che l'impresa dovrà affrontare, **capire quali azioni sono possibili e quali convergono di più.**

Il piano: componenti del piano

Analisi dell'ambiente competitivo (2),

Vuol dire elaborare informazioni su **imprese e su prodotti/servizi simili** già presenti nel mercato, su **prodotti/servizi diversi (sostitutivi)** ma che insistono sulla stessa domanda, scoprire le **soluzioni sviluppate dai concorrenti**, individuare il ruolo giocato dalle unità che si collocano a monte (fornitori) e a valle (distributori) della nuova impresa. Queste informazioni sono necessarie per **le scelte di posizionamento** (sezione successiva), cioè della collocazione sul mercato che in funzione dei punti di forza e debolezza propri e degli altri soggetti possa esaltare i propri vantaggi e limitare le eventuali debolezze.

5 forze di Porter



Piano di marketing

Il piano marketing specifica le attività necessarie per comunicare e trasferire il prodotto dall'azienda al cliente. Costituisce dunque quel complesso di attività aziendali che sono incentrate sul cliente, sui suoi bisogni e interessi.

Attività promozionali inefficaci, rivolte a destinatari sbagliati o veicolate attraverso canali non appropriati decretano l'insuccesso dell'iniziativa.

Nella sezione precedente sono state tracciate le caratteristiche generali, del mercato a cui l'azienda si rivolge. Tale analisi ha messo in evidenza delle opportunità di mercato.

In questa sezione si riprende e si precisa il **target**, cioè il mercato obiettivo costituito dai potenziali clienti con caratteristiche simili e su cui l'impresa desidera concentrare la propria attenzione.

Piano di marketing

Dovrà venire deciso il marketing mix, cioè le scelte di prezzo, prodotto, promozione e distribuzione. Per meglio elaborare queste scelte è utile un'analisi preventiva dei punti di forza su cui puntare, i punti deboli su cui intervenire, le opportunità e le minacce presenti. Questa SWOT analysis trova in generale una rappresentazione matriciale distinta in quattro campi dedicati appunto ai punti di

- **forza e di debolezza, alle opportunità e alle minacce**

La SWOT analysis è utile per prendere decisioni su quali sono i punti di forza su cui puntare, i punti deboli su cui intervenire, e su quali sono le minacce che possono essere trasformate in opportunità.

Piano di marketing

Il **Marketing Mix** consiste nella composizione e dosaggio delle leve di marketing in un insieme coordinato e coerente con gli obiettivi:

- **Product.** Caratteristiche intrinseche del prodotto, più servizi e gli accessori aggiuntivi che costruiscono il valore complessivo percepito dal cliente
- **Price.** Nel definire il prezzo occorre tener conto del valore percepito dal cliente, del prezzo praticato dalla concorrenza per prodotti simili, degli obiettivi di profitto e dei costi di produzione e commercializzazione del prodotto.
- **Place.** Definisce le modalità con cui far giungere il prodotto al consumatore.
- **Promotion.** Ha lo scopo di comunicare al cliente potenziale il prodotto, le sue caratteristiche, le modalità per ottenerlo. Il tipo di promozione ed il mezzo utilizzato vanno scelti in funzione della natura del prodotto/servizio, della clientela, degli obiettivi di vendita, delle risorse disponibili. *Carta dei servizi, dell'ospite ecc*

Piano operativo ed organizzativo

Il prodotto/servizio è il risultato di un complesso di attività che la nuova azienda deve configurare. Ciascuna di esse può contribuire alla posizione di costo e può creare una base di differenziazione.

A questo proposito un utile schema è il modello della **catena del valore di Porter**.

Il modello disaggrega l'azienda nelle sue attività rilevanti e le esamina allo scopo di identificare le fonti di vantaggio competitivo.

Esso distingue le attività in due tipologie:

- **Attività primarie**, riguardanti la creazione fisica del prodotto, la sua vendita e il trasferimento al compratore, l'assistenza post-vendita;
- **Attività di supporto**, che sostengono le attività primarie fornendo input acquistati, tecnologie, risorse umane, altre funzioni.

Il piano deve almeno chiarire quali attività vengono fatte internamente (make) e quali esternamente (buy).

Piano operativo ed organizzativo

Per le attività operative, è opportuno individuare **le risorse produttive** necessarie all'avvio e funzionamento dell'impresa. Individuare cioè **i processi di trasformazione e la capacità produttiva**. E' anche consigliato illustrare il flusso delle **operations** (attività di sviluppo prodotto, logistica in ingresso, produzione e distribuzione)..

Poi si procede con il **piano organizzativo** che specifica i criteri di distribuzione del lavoro (chi fa che cosa). Un'impresa, anche piccola, è un'organizzazione complessa, che per funzionare richiede variegate competenze. Anche se le quelle **tecniche** (il cosiddetto know-how) sono il cuore dell'impresa, sono necessarie altre competenze e altre funzioni organizzative, ad esempio commerciali. **Il piano organizzativo specifica dunque le risorse umane di cui dotarsi, le modalità di suddivisione del lavoro tra esse, le unità organizzative nelle quali raggrupparle, le forme di coordinamento tra queste unità.**

**Piano operativo ed organizzativo:
la catena del valore di Porter**



Piano operativo ed organizzativo

Definire l'organizzazione significa anche individuare le funzioni svolte dai vari collaboratori con le rispettive responsabilità. Nel Piano andranno dunque descritte competenze e compiti-ruoli dei collaboratori. La struttura organizzativa viene poi generalmente riassunta in uno schema denominato

organigramma, che illustra i vari livelli dell'organizzazione, le relazioni intercorrenti

fra le varie posizioni e le aree di competenza per ciascuna posizione.

Piano operativo ed organizzativo

Timing

Questa sezione mette in luce le varie fasi che attraversa l'azienda nei primi anni di vita, anche in relazione ad un eventuale processo di sviluppo che il prodotto/servizio deve avere nel tempo. I passi dell'evoluzione dell'attività possono essere visualizzati in un **diagramma di Gantt (utilissimo e molto gradito e richiesto dai finanziatori)**.

Piano operativo ed organizzativo

Analisi di fattibilità economico finanziaria

La sezione finanziaria del Piano mira a fornire una serie di proiezioni realistiche ed organiche sulla situazione patrimoniale e sulla dinamica economico-finanziaria della nuova impresa. Oltre al valore interno, essa costituisce uno dei fattori critici per la valutazione da parte dei potenziali finanziatori. Consente infatti all'investitore di capire che rendimento può aspettarsi e al finanziatore di valutare la capacità dell'impresa di rimborsare i prestiti.

Piano operativo ed organizzativo

Analisi di fattibilità economico finanziaria

Bisogna quindi procedere ad uno studio dei flussi di cassa, preceduto dall'analisi delle entrate e delle uscite. Lo studio dei flussi di cassa porta poi all'analisi del break-even point (BEP) o punto di pareggio, utile per evidenziare in quale momento e per quale volume di vendita l'azienda raggiunge il pareggio tra costi e ricavi.

Piano operativo ed organizzativo

Bibliografia ed allegati

In questa sezione possono essere inseriti dettagli sul prodotto, grafici, dati, curriculum dei promotori, eventuali ricerche di mercato ecc...