

FARE IMPRESA

LO START UP

FASI

- Lo start-up è un percorso articolato in fasi. Dall'analisi delle opportunità, si passa poi alla definizione dell'idea imprenditoriale da formalizzare nel Business Plan.
- Il percorso non ha carattere unidirezionale, ma circolare ed iterativo

Fasi start up

- Redazione b.p.
- Reperimento mezzi finanziari
- Scelta forma giuridica
- Creazione struttura organizzativa
- Avvio dell'attività

CAPACITA' IMPRENDITORIALI

Le capacità personali dell'aspirante imprenditore si rivelano di grande importanza al fine di:

- favorire uno sviluppo equilibrato del processo di creazione di una nuova impresa;
- consentire la sopravvivenza e il consolidamento dell'impresa nei momenti successivi all'avvio.

CAPACITA' DELL'IMPRENDITORE

- Spirito di iniziativa
- Voglia di fare
- Abilità organizzative
- Decisionismo
- Capacita' di affrontare il rischio d'impresa
- Leadership

LA BUSINESS IDEA

- Il concetto di Business Idea è stato formulato da Richard Normann, che ne ha illustrato le componenti.
- La Business Idea è definita come un sistema di coerenze necessarie all'impresa per acquisire vantaggi competitivi all'interno di un mercato.
- La coerenza è l'attributo fondamentale della fattibilità del progetto imprenditoriale e deve essere analizzata rispetto alle componenti:
 - sistema di prodotto
 - segmento di mercato
 - risorse interne
 - **Decisione di base**
 - Cosa si vuole vendere?
 - A chi lo si vuole vendere?
 - Come lo si vuole produrre?

Le componenti della B.I.: il sistema di prodotto

- Il sistema di prodotto è ciò che specifica l'idea imprenditoriale e definisce l'offerta dell'impresa al segmento di mercato individuato.
- Il neo-imprenditore deve valutarne anticipatamente:
 - la realizzabilità tecnica
 - il grado di innovatività (es. in termini di qualità, di tecnologie adottate, etc...)

Le componenti della B.I.: il segmento di mercato

- Il segmento di mercato è costituito dal target di clienti a cui si rivolge l'idea imprenditoriale.
- Il neo-imprenditore deve definire anticipatamente:
 - i bisogni che intende soddisfare
 - i gruppi di clienti potenziali
 - i benefici differenziali (rispetto all'offerta già presente nel mercato) che l'idea imprenditoriale potrebbe produrre per tali clienti
 - i concorrenti presenti

Le componenti della B.I.: le risorse interne

- L'idea imprenditoriale deve essere sviluppata in base al sistema di risorse e competenze di cui può disporre l'imprenditore.
- Il neo-imprenditore deve valutare anticipatamente:
- le risorse materiali che ha a disposizione (impianti, macchinari, attrezzature, etc...)
- le risorse di capitale e la possibilità di accedere a risorse finanziarie esterne
- le competenze del team imprenditoriale, necessarie per mettere in pratica l'idea imprenditoriale
- le capacità relazionali, nei confronti di fornitori, clienti ed altri stakeholder

Le componenti della B.I.: le risorse interne

- L'idea imprenditoriale per essere innovativa e vincente deve basarsi su competenze distintive, che siano cioè:
- in grado di generare valore, ossia consentano di sfruttare opportunità di mercato
- rare
- non imitabili
- organizzabili, ossia il cui potenziale possa essere messo a frutto in termini organizzativi
- Si tratta di risorse tangibili ed intangibili, conoscenze tacite ed esplicite, individuali e collettive.

L'analisi del mercato e del prodotto

- **a chi vendere —> quale mercato**
- **cosa vendere —> quale prodotto**
- **come produrre —> con quale struttura aziendale**

Il mercato : a chi vendere

è indispensabile:

- *orientarsi al mercato*: comprendere cioè le esigenze del consumatore e fare il possibile per soddisfarle;
- *individuare il tipo di clientela* a cui ci vogliamo rivolgere, perché in ragione di ciò può cambiare il nostro modo di «presentarci» ed il tipo di servizio che deve essere reso;
- *analizzare il mercato potenziale*: è sufficientemente grande? E' in espansione? Ci sono molti concorrenti?

Il marketing

- A tutti questi problemi dedica la propria attenzione l'attività di **marketing**.

Il marketing non serve a vendere qualsiasi cosa si produca, ma a produrre ciò di cui il consumatore ha bisogno.

Il marketing

- Si può definire come un'attività volta ad offrire:
- il **prodotto** «giusto»,
- al **prezzo** «giusto»,
- tramite la **distribuzione** «giusta»,
- con la **comunicazione** «giusta»,
- al **cliente** «giusto».

Il mar

- La nostra offerta è un «**tutto**», una *combinazione di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione*. Questi quattro elementi devono essere in armonia l'uno con l'altro

Il marketing

- Ad esempio:
- **prodotto e prezzo:** non si possono vendere pellicce di visone a cento Euro, o rasoi «usa e getta» a dieci Euro l'uno;
- **prodotto e distribuzione:** non si possono vendere gioielli in una bancarella, o latte fresco per posta;
- **prodotto e comunicazione:** non si può pubblicizzare un negozio di ferramenta alla RAI, o far promuovere un olio dietetico a Maurizio Costanzo;
- **comunicazione e distribuzione:** non si può pubblicizzare un prodotto tre mesi prima che sia distribuito nei negozi;
- **prodotto e cliente:** non si può vendere whisky ai bambini o prosciutti ai musulmani

Il marketing

- Occorre poi rendersi conto che la nostra impresa non vivrà da “single”, ma si troverà all'interno di un *ambiente* che la condizionerà e che da essa verrà influenzato. Occorre prima cercare di capire la situazione economica e sociale complessiva (“*macroambiente*”) e, subito dopo, quella del mercato che ci interessa più da vicino (“*microambiente*”).

Il marketing

- Il **macroambiente** riguarda tutto ciò che l'impresa non può controllare direttamente:
- *la pubblica amministrazione;*
- *il clima politico, sociale, economico, culturale ecc.*

Il marketing

- Il **microambiente** riguarda tutto ciò che può essere influenzato più o meno direttamente dall'impresa:
 - *clienti;*
 - *fornitori;*
 - *concorrenti;*
 - *intermediari commerciali* (trasportatori; rivenditori all'ingrosso e al dettaglio; agenti e rappresentanti; mediatori; agenzie di pubblicità, ecc.).

Il marketing

- Dobbiamo sforzarci di individuare, fra i tanti mutamenti del macro e del microambiente, quelli che possono rappresentare per la nostra azienda una *opportunità*
(ad es. una legge particolarmente favorevole)
o una *minaccia*
(ad es. un cambiamento nei gusti dei consumatori).

Il marketing

- Indagine di mercato:

Occorre ragionare in termini di *sistema competitivo, ossia tener conto non solo dei clienti*

Il prodotto: cosa vendere

- per prima cosa vedere quali sono i bisogni del cliente;
- poi pensare al prodotto adatto per soddisfarli.

Il prodotto: cosa vendere

- *non vendiamo solo un prodotto, materiale o immateriale che sia. Vendiamo qualità, prestigio, varietà di scelta, assistenza nella fase di acquisto, assistenza dopo l'acquisto e altro ancora.*

Insomma quello che vendiamo è un
“sistema prodotto”

Il prodotto: cosa vendere

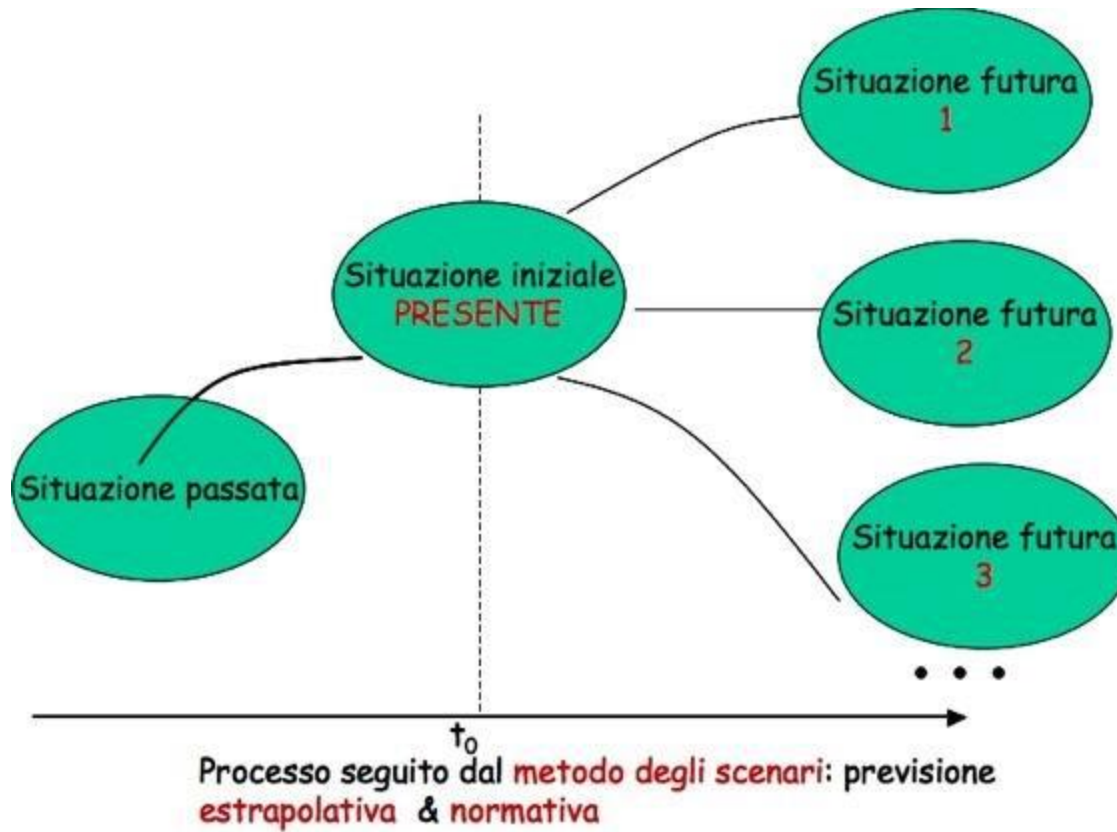
- Punti di forza e di debolezza del nostro prodotto

Analisi di mercato

- **Conoscenza dei mercati**
- Risposta dei vari segmenti di consumatori
- Posizione della distribuzione verso i prodotti delle principali marche
- Efficacia dei messaggi pubblicitari
- Caratteristiche dell'azione della concorrenza
- << Chi sono i consumatori? >>
- << Quanti e quali prodotti / servizi richiedono? >>
- << Quali sono le tendenze dei prezzi nei diversi segmenti di mercato? >>
- << Quali sono gli orientamenti della concorrenza? >>

Analisi di mercato

Lo scenario



Analisi di mercato

- **Gli scenari**
- **Presupposti**
- **L'avvenire non può mai essere completamente misurato e dominato:**
- ogni situazione di mercato è incerta → la gestione deve avere la capacità di **anticipare** l'evoluzione dell'ambiente
- per fare ciò è necessario **integrare** metodi di previsione **qualitativi e quantitativi**
- ed avere flessibilità di gestione: **piani alternativi, procedure di urgenza, ...**

Analisi di mercato

- **Analisi di mercato (AM)**
- **Obiettivo**
 - Fornire informazioni alla dirigenza della funzione marketing per riconoscere le **opportunità** e i **problemi** del mercato e reagire convenientemente.
- **Risultato**
 - Soddisfacimento dei **bisogni informativi** generati dalla necessità di sviluppare azioni e strategie all'interno di un'organizzazione.
- **Strumenti**
 - Individuazione ed analisi **sistematica e oggettiva** delle informazioni rilevanti per la soluzione di un problema o l'individuazione di un'opportunità.

Analisi di mercato

- **Tipi di ricerche di mercato**
- **Cross-sezionali** (esplorative/confermative)
- **Strumenti:**
 - interviste da questionario
 - focus groups
 - uso di dati secondari
- **Longitudinali**
- **Strumenti:**
 - indagini ripetute
 - campioni ruotati
 - **panel** (campione continuativo)
- Un gruppo di intervistati che si dichiara disponibile ad essere intervistato nel tempo.
- Es. panel **continuativo**: un campione fisso nel tempo su cui si rilevano le stesse variabili in tempi diversi
- Panel **omnibus**: un campione fisso nel tempo su cui si rilevano variabili differenti in tempi diversi

- **Altri tipi di ricerche di mercato**
- **situazioni analoghe:** casi studio; simulazioni.
- **indagini a tavolino:** ricorso a fonti secondarie, ossia dati raccolti con obiettivi differenti.
- **Attenzione:** tutte le indagini sul campo devono essere precedute da un'attenta indagine a tavolino, per raccogliere le informazioni disponibili sul fenomeno che si vuole analizzare.
- Il ricorso a fonti secondarie offre numerosi vantaggi:
- è molto più economico di un'indagine sul campo
- è molto utile nella definizione del problema
- aiuta a progettare la raccolta di dati primari
- aiuta nella definizione della popolazione e del campione

L'organizzazione dell'azienda

- l'*impresa* è l'**attività** svolta dall'imprenditore;
- l'*azienda* è lo **strumento** necessario per svolgere tale attività: locali, mobili, macchinari, attrezzature, ecc.;
- la *ditta* è la **denominazione commerciale** dell'imprenditore (es.: La Veloce Sas, Bianchi & Rossi Snc), cioè il nome con cui egli esercita l'impresa distinguendola dalle imprese concorrenti: così come le persone devono avere un nome e un cognome, anche l'impresa deve avere una ditta.

L'azienda: come produrre?

- Ogni azienda è composta di quattro ingredienti base:
- *risorse materiali* (locali, mobili, macchinari, attrezzature, materie prime...);
- *risorse umane* (personale);
- *risorse finanziarie*;
- *risorse tecnologiche e know-how*.

scelte

- In particolare, dovremo stabilire:
- *se costituire ex novo la struttura o acquisirne una già esistente;*
- *quale dimensione dargli;*
- *dove localizzarla;*
- *che veste giuridica assumere;*
- *come organizzare i fattori produttivi.*

L'azienda: acquistarla o crearne una nuova?

- La scelta di *acquistare* un'azienda presenta naturalmente vantaggi e svantaggi.

I vantaggi dell'acquisto.

- Trattandosi di aziende già avviate ed inserite nel mercato, e disponendo di dati storici, risulta più agevole effettuare previsioni attendibili circa la capacità dell'azienda di produrre reddito sufficiente. E' possibile quindi stabilire in breve tempo il grado di rischio e di convenienza dell'investimento.
- Anche per un'azienda acquistata esiste comunque un periodo di avviamento, che è però - rispetto a un'impresa appena nata - assai meno impegnativo in termini di complessità tecnica, costi e tempi.

Gli svantaggi dell'acquisto

- Il costo complessivo di una simile operazione comprende non solo il *costo di acquisto*, ma anche il *costo di trasformazione*. L'acquisto è conveniente solo a condizione che gli adattamenti ed i miglioramenti da apportare alla struttura siano di modesta entità. In caso contrario, una ristrutturazione radicale potrebbe rivelarsi troppo costosa e rendere sconsigliabile l'acquisizione dell'azienda, anche se il prezzo fosse, a prima vista, interessante.

I vantaggi della costituzione

- Il vantaggio principale è la
- possibilità di creare una *struttura più moderna e «ad hoc»*, cioè che meglio
- si adatti agli obiettivi del neo-imprenditore.
- Un altro vantaggio non indifferente è la necessità di un *minore investimento*
- *iniziale*, in quanto non avremo da pagare avviamenti di nessun genere

Gli svantaggi della costituzione

- Lo svantaggio principale è *l'assenza di qualsiasi esperienza* e la conseguente difficoltà di effettuare previsioni attendibili.
- E' chiaro, inoltre, che acquistando un'azienda si acquista anche un «nome» ed una clientela affezionata: nel caso di una nuova impresa, invece, *bisognerà farsi conoscere ed acquisire nuovi clienti.*

La dimensione iniziale

- Il criterio ispiratore nella ricerca della dimensione ottimale deve essere quello della ricerca della massima *flessibilità* possibile: occorre creare una struttura in grado di adattarsi senza traumi al mutare delle condizioni esterne.

La dimensione iniziale

- Non importa stabilire subito qual è la dimensione ottimale dell'azienda. Ciò che è fondamentale, piuttosto, è impostare razionalmente il problema fin dall'inizio, predisponendo le condizioni per i successivi adattamenti.
- *L'ampliamento delle dimensioni iniziali, se opportunamente predisposto, è del tutto fisiologico.*
- *Un ridimensionamento obbligato rappresenta un fatto estremamente negativo, ed è il risultato di una pianificazione errata fin dall'origine.*

La localizzazione

- Dipende da tutta una serie di fattori:
- *la vicinanza ai mercati di approvvigionamento»* (dove ci si rifornisce di materie prime) o di «sbocco» (dove si vende il prodotto finito);
- *la presenza di infrastrutture* (autostrade, ferrovie, acquedotti, linee elettriche, telefoniche, ecc.);
- *la reperibilità di personale qualificato in zona;*
- *la possibilità di accedere alle agevolazioni previste per determinate aree territoriali;*

La localizzazione

- *la presenza di vincoli ambientali o di altra natura, che rendano sconveniente o impossibile una certa ubicazione aziendale (un cementificio in una zona di interesse archeologico o naturalistico; un impianto per il trattamento di scorie radioattive in un Comune denuclearizzato)*
- *La disponibilità di locali in una determinata zona. Spesso la localizzazione viene scelta in ragione del fatto che già si posseggono dei locali dove potrebbe essere svolta l'attività di impresa. Questo criterio, anche se appare il più economico, può rivelarsi controproducente perché non è detto che risponda alla localizzazione ottimale*

Dove andare se non si dispone di una sede

- Una soluzione innovativa ed interessante al problema della localizzazione è rappresentata dagli «**incubatori**». Si tratta di strutture concesse in locazione alle nuove imprese soprattutto in aree economicamente depresse.
- Le neo-imprese ospitate nell'incubatore possono usufruire di un complesso di servizi comuni (*reception*, centralino telefonico, fotocopiatrici, sale riunioni, centri elaborazione dati, segreteria) e di assistenza e consulenza personalizzata (a livello amministrativo, finanziario, commerciale, giuridico, ecc.).
- Questa formula consente un notevole contenimento dei costi di impianto.

La veste giuridica: impresa individuale o società?

- L'impresa può essere strutturata giuridicamente in modi diversi.
- il problema di fondo è comunque riassumibile in una domanda: da soli o in società?

L'impresa individuale

- E' un'impresa che fa capo a un solo titolare.
- *Chi promuove l'attività è l'unico responsabile*
- *In questa forma di conduzione il rischio d'impresa si estende a tutto il patrimonio personale dell'imprenditore*

Un'impresa collettiva

- Ogni socio ha l'obbligo di «*conferire beni o servizi*»: deve cioè dare un contributo alla società sotto una o più delle seguenti forme:
 - denaro contante;
 - crediti;
 - beni in natura (locali, attrezzature, ecc.)
 - prestazioni di lavoro (per alcuni tipi di società).

Impresa collettiva

- Nel caso dell'impresa collettiva occorre:
- la stipula di un «contratto di società» tra due o più persone per lo svolgimento di un'*attività economica*;
- l'effettivo *esercizio comune* dell'attività da parte di coloro che sono intervenuti all'accordo: tutti i soci cioè partecipano in qualche modo, direttamente o indirettamente, alla gestione (anche se questa è affidata a qualcuno in particolare, ciò avviene pur sempre per volontà di tutti i soci).

Impresa individuale e società: vantaggi e svantaggi

- In linea di massima, *l'impresa individuale* presenta i seguenti vantaggi:
- maggiore flessibilità e rapidità di decisione (che si riassumono nell'adagio «chi fa da sé fa per tre»);
- minori costi ed oneri di tipo amministrativo e contabile.
- E' bene precisare, tuttavia, che *mentre si può essere soci di diverse società non si può essere titolari di più di una ditta individuale.*

- la *società* consente di:
- condividere con altri il rischio e il peso delle scelte;
- acquisire capitali e lavoro necessari che, soprattutto all'inizio dell'attività, è difficile o rischioso reperire altrimenti.

L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

- Il modello di organizzazione aziendale più adatto alle nuove microimprese è la «**struttura semplice**», le cui caratteristiche possono essere così sintetizzate:
 - accentramento decisionale nelle mani del titolare;
 - bassa specializzazione dei compiti;
 - scarsa presenza di sistemi di pianificazione e controllo;
 - scarsa formalizzazione delle procedure

L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

- Organizzazione gerarchica
- Organizzazione funzionale

MODELLI ORGANIZZATIVI

- MODELLO FUNZIONALE
- MODELLO GERARCHICO
- MODELLO GERARCHICO –
FUNZIONALE
- MODELLO PER COMITATI
- MODELLO PER PROGETTI
- MODELLO DIVISIONALE
- MODELLO A MATRICE
- MODELLO AD ANELLI

Le funzioni aziendali

Tre funzioni fondamentali, che certamente assumono rilievo diverso in base all'attività svolta, ma che comunque sono sempre presenti:

- **funzione produttiva;**
- **funzione commerciale** o di marketing;
- **funzione amministrativa.**

La redazione del piano d'impresa

- Un business plan ben fatto:
- consente di verificare la *reale fattibilità* dell'iniziativa sotto i suoi diversi profili (tecnico, commerciale, economico, finanziario);
- costituisce una «*guida operativa*» per i primi periodi di gestione;
- rappresenta un «*biglietto da visita*» insostituibile per qualsiasi contatto con i potenziali finanziatori (è previsto anche da molte leggi di finanziamento per le nuove imprese).

Cosa contiene il business plan

E' composto di tre parti fondamentali:

- la prima parte, di carattere *introduttivo*;
- la seconda parte, di carattere *tecnico-operativo*;
- la terza, infine, di carattere *quantitativo-monetario*.

La parte introduttiva

- La **prima parte** introduttiva:
- deve contenere una sintetica descrizione dell'*idea imprenditoriale* e di come essa è nata e si è sviluppata;
- deve evidenziare le caratteristiche *personali* (attitudini, aspirazioni, motivazioni) e *professionali* (studi effettuati, esperienze lavorative ecc.) del soggetto o dei soggetti promotori.

La parte tecnico-operativa

Fa riferimento a fattori di tipo *oggettivo*, e deve

- consentire di verificare la fattibilità del progetto sotto i diversi profili
- (*tecnico, commerciale, finanziario*), evidenziando, con *dati concreti*,
- l'esistenza di reali prospettive di successo. Qui occorre prendere in esame, sulla base dell'analisi di mercato, fattori come il prodotto (o il servizio), il prezzo, la comunicazione e la distribuzione (cosiddetto "marketing-mix");
- l'azienda (attrezzature, locali, personale...);
l'organizzazione del processo produttivo, dell'apparato commerciale ed amministrativo-gestionale, ecc

La parte quantitativo-monetaria

- Nella **terza parte** tutte le scelte inerenti ai diversi componenti della struttura aziendale ed al livello di attività operativa devono essere tradotti in termini quantitativo-monetari, attraverso una serie di prospetti di *stato patrimoniale* e di *conto economico*. Questi devono individuare, su un orizzonte di almeno tre anni, l'entità di:
 - *investimenti*;
 - *finanziamenti*;
 - *redditi*;
 - *flussi di cassa*.