

domenica 15 dicembre 2019

# STRATEGIA

## MODULO B

---

### INDUSTRIA 4.0

Straordinaria discontinuità:

- Tecnologia
- Culturale
- Imprenditoriale

Un profondo cambiamento dell'approccio straordinario.

La nuova economia digitale è caratterizzata da una profonda convergenza e interconnessione tra mondo fisico e digitale e costituisce una forza dirompente che sta cambiando radicalmente il modo con cui vengono pensati i prodotti e i modelli di business.

Nessun settore è escluso da questo cambiamento che comporta l'introduzione di nuove tecnologie e ridefinizione dei processi aziendali ma permette di raccogliere nuove sfide di competitività e internazionalizzazione

Business attuali

Sono caratterizzati :

- Dalla connessione e dal continuo cambiamento di ogni aspetto gestionale e organizzativo
- Dalla connettività tra persone, società, nazioni
- Dall'importanza del valore degli intangibili nel sistema di prodotto e dalla perdita di confini
- Dalla velocità delle transazioni
- Dai nuovi modelli culturali

E-commerce

- Non è mera estensione di quello tradizionale
- Deve essere organizzata intorno a gruppi di clienti (segmenti omogenei da fidelizzare) e non al prodotto o contenuto dell'offerta
- Deve essere dedicata ai benefici che si possono apportare ai clienti
- Il vantaggio della tecnologia elettronica risiede nel potenziamento della flessibilità (il modello di business si adegua continuamente)

Le regole di funzionamento

; Il valore è funzione dell'abbondanza e non della scarsità di informazioni e del moltiplicarsi delle connessioni

; Turbolenza e instabilità impongono l'innovazione continua

L'e-commerce genera a sua volta:

- ; Ribassi sostanziali e continui nei prezzi-costi dei prodotti
- ; Estrema libertà di contatto con il cliente (siti aperti 24H/giorno)

Quali modelli mentali

- Il controllo dell'azienda

domenica 15 dicembre 2019

- Le scelte strategiche
- La presenza del venture capital e/o capitale di rischio che influenzano le decisioni

Per fare una start up basta una buona idea? No, deve diventare un progetto realizzabile e trovare:

- Qualcuno a cui raccontarla
- Qualcuno che ci creda
- Qualcuno che la finanzia
- Qualcuno che la gestisca

Cosa è una start up?

- È un'azienda ad altissimo tasso di innovazione
- Quasi sempre opera nel settore delle tecnologie
- Deve poter ragionevolmente prevedere una crescita esponenziale per interessare gli investitori di capitale di rischio
- Deve avere un management agguerrito competente e fuori dagli schemi

Le start up ad alto valore socialmente ambientale

- le startup ad alto valore sociale ed ambientale cercano di coniugare quegli elementi dell'impresa di capitale che ne fanno un sistema di produzione straordinariamente efficiente con il portato valoriale dell'organizzazione non profit.
- Nelle startup SA, quindi, il rapporto tra mezzi e fini è rovesciato rispetto a quanto accade nell'impresa for profit classica: nell'impresa capitalista, la funzione obiettivo è rappresentata dal profitto, e il rispetto delle norme giuridiche ed etiche costituisce il vincolo cui è sottoposta; nelle startup SA, accade il contrario: l'obiettivo è la creazione di valore sociale, l'equilibrio economico-finanziario è il vincolo.

Le variabili chiave di una start up :

- Un solo prodotto/servizio, non tanti
- Identificare la nicchia di mercato
- Protetti da alte barriere all'entrata
- Mercato medio-piccolo in rapida espansione
- No needs, no business

Product market fit

L'obiettivo fondamentale della fase di startup è quello di raggiungere elevati livelli di :

- Product market fit (PMF), ossia alti livelli di soddisfazione del mercato rispetto alla soluzione (prodotto/servizio) offerta.
- Raggiungere il product market fit significa che si sta vendendo qualcosa che le persone desiderano o stavano aspettando,
- **NON** raggiungere il product market fit significa che si sta vendendo una soluzione ad un problema non percepito dal mercato, o meglio proposta da altri competitor

Domande da porsi:

- Avete un buon spirito di adattamento e flessibilità mentale?
- Avete una strategia vincente di difesa dagli imitatori?

domenica 15 dicembre 2019

- Sapete dove trovare le persone giuste?
- L'idea sfrutta fino in fondo i vantaggi della rete?

### Innovazione

I centri gravitazionali dell'innovazione sono tre:

1. modello di business,
2. piattaforma
3. esperienza del cliente.

Il focus del primo genere di innovazione è sulla conformazione di tutti gli elementi della catena del valore; questo coinvolge principalmente il modello di profitto, il network, la struttura e il processo.

Il cambiamento della piattaforma ricerca nuove connessioni tra capacità e offerta e coinvolge in primis: processo, performance di prodotto, sistema di prodotto e servizio.

Il cambiamento dell'esperienza del cliente si focalizza inizialmente su canale, servizio, brand e coinvolgimento della clientela, per poi passare agli altri elementi.

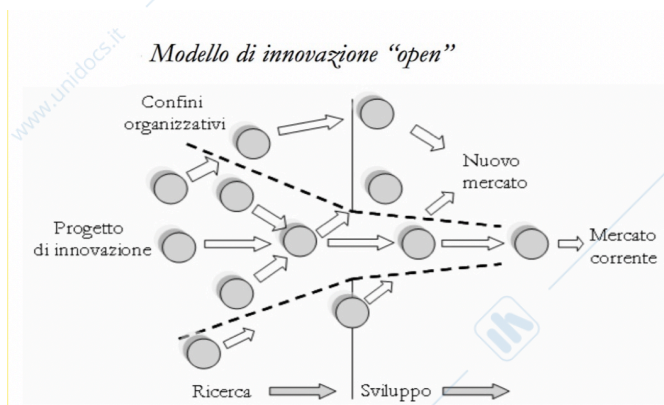
**TUTTI I TIPI DI INNOVAZIONE DEVONO ESSERE COMPRESI, MA DOVRANNO ESSERE ATTIVATI SOLO QUELLI PIÙ RILEVANTI.**

L'innovazione può essere:

- incrementale, se implica piccoli e continui miglioramenti del modello di business;
- radicale, se rimpiazza il business model esistente con un altro oppure
- distruttiva (disruptive innovation), se il cambiamento è tale da portare alla creazione di nuovo mercato.

### Open innovation

“le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche”



Innovazione chiusa	Innovazione aperta
Le persone più capaci lavorano per noi	Non tutte le persone più capaci lavorano con noi e diventa fattore di vantaggio dell'azienda la capacità di valorizzare expertise e competenze che sono al di fuori dell'azienda
Per creare valore da ricerca e sviluppo, l'azienda deve scoprire, sviluppare e governarle direttamente	Ricerca e sviluppo provenienti da fonti esterne possono generare valore in maniera significativa: ricerca e sviluppo interne sono soltanto una parte minima del valore creabile
Se innoviamo all'interno, siamo in grado di arrivare sul mercato per primi	Non è necessario sviluppare internamente ricerca per generare valore
Se siamo i primi a commercializzare la ricerca, creiamo vantaggio competitivo	Costruire un migliore modello di business è più importante che arrivare primi sul mercato
Se generiamo le migliori idee sul mercato, vinciamo la competizione	Se siamo in grado di valorizzare le migliori idee, siamo vincenti sul mercato
Dobbiamo presidiare i risultati della nostra ricerca per evitare che i nostri competitor ne approfittino	Dobbiamo essere in grado di valorizzare ricerche prodotte dall'esterno e trasferirle nel nostro modello di business

domenica 15 dicembre 2019

### Inbound e outbound innovation

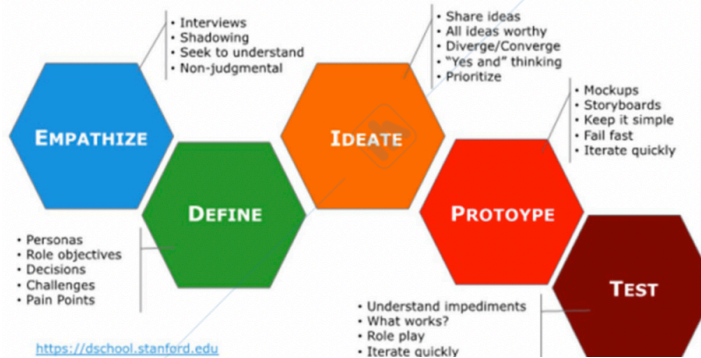
- ***l'inbound open innovation*** ricerca innovazioni esterne da integrare a quelle sviluppate internamente
- ***l'outbound open innovation*** che invece cerca nuovi mercati per commercializzare le tecnologie non utilizzate dall'impresa a causa di una scarsa coerenza con il business in cui è inserito.

### Design thinking

È un processo per risolvere i problemi in modo creativo; infatti il metodo e gli strumenti sono ispirati a quelli dei designer per l'ideazione di soluzioni creative. Si arriva al risultato lavorando in team quanto più eterogenei possibile, attraverso un metodo strutturato in cinque fasi:

- 1) Identificazione del problema e dell'obiettivo
- 2) Identificazione dell'ambiente e degli attori chiave
- 3) Esplorazione e ricerca delle opportunità
- 4) Ideazione, prototipazione, test e validazione
- 5) Realizzazione del prodotto/servizio

### Stanford d.school Design Thinking Process



### Il processo



### Le modalità

I vari passi prevedono la generazione di molte idee (fra cui selezionare le migliori) in sessioni di brainstorming (che possono coinvolgere, oltre ai progettisti, i clienti e altre persone dell'azienda) con il focus sulle esigenze "umane".

Il processo non è lineare ma ricorsivo: si prevede l'eventuale ritorno ai passi precedenti sulla base degli esiti delle fasi di prototipazione e di test.

Obiettivo ultimo di un progetto imprenditoriale non deve essere il prodotto o il servizio, bensì il soddisfare un'esigenza.

domenica 15 dicembre 2019

## Start up vs impresa tradizionale

La s.up per distinguersi da un'azienda tradizionale deve avere queste caratteristiche:

**Temporaneità:** la s.up è una fase transitoria per diventare una grande impresa

**Sperimentazione:** la ricerca di un modello di business che, dopo molti tentativi, diventi la formula giusta per essere profittevoli, facendo innovazione

**Modello di business scalabile:** operare in un mercato ampio con possibilità di crescita e di ripetibilità nei suoi processi

**Scalabile e ripetibile**

“**scalabile**” si riferisce alla capacità del business di accrescere le proprie dimensioni in termini di clienti e di volume di affari esponenzialmente, senza però che le risorse impiegate, e quindi i costi, aumentino allo stesso modo.

“**ripetibile**” fa riferimento alla possibilità di adoperare un modello di business ripetibile in diversi luoghi e periodi senza bisogno che sia rivoluzionato, o solo apportando piccole modifiche.

“**Scalabile**” e “**ripetibile**” sono quindi due caratteristiche fondamentali in quanto capaci di rendere una startup interessante per gli investitori di capitale di rischio

**Regole dell'imprenditore**

- Tensione al risultato e saper cambiare le regole
- Saper cogliere i cambiamenti nell'aria e ritirare al volo le strategie
- Saper iniziare dalle piccole dimensioni
- Prendere molte decisioni contemporaneamente
- Capace di condurre un team
- Capace di tollerare e sfruttare il caos
- Disponibile a farsi da parte al momento opportuno
- Capace di fallire e non per questo marchiato

L'imprenditore ideale per gli investimenti deve essere:

- Veloce, visionario, informativo
- Capace di copiare
- Capace di cambiare e riconoscere i propri errori
- Buon navigatore (velista)

Cosa ci insegna la silicone Valley

- Libertà di fallire
- Incoraggiare ogni livello di management e promuovere nuove idee
- Tolleranza per il caos organizzativo
- Sviluppate la cultura del cambiamento
- Adeguare il management all'evoluzione nel tempo

Come difendere l'idea

- La tutela dell'idea
- Quali tappe?
- Quando difendersi?

domenica 15 dicembre 2019

Le tappe:

- Creare il marchio dell'impresa
- Registrare il dominio internet
- Fare le pratiche legali
- Avviare le pratiche con le banche
- Trovare il capitale iniziale per finanziare la stat up

Brevettare non è facile e costa oltre 7000 euro: Per essere validamente brevettabile un'invenzione deve presentare i requisiti di:

- 1) Industrialità (art. 49 c.p.i.). Si ha quando "l'invenzione è atta ad avere un'applicazione industriale se il suo oggetto può essere fabbricato o utilizzato in qualsiasi genere di industria";
- 2) Novità (art. 46 e 47 c.p.i.), secondo cui "un'invenzione è nuova se non è compresa nello stato della tecnica", dove per Stato della Tecnica si intende "l'insieme di tutte le conoscenze rese accessibili al pubblico, in qualsiasi modo, in Italia o all'estero, prima del deposito della domanda di brevetto";
- 3) Originalità (o Attività inventiva) (art. 48 c.p.i.); l'articolo 48,1 c.p.i. spiega che "un'invenzione è originale, ossia implica un'attività inventiva, se, per una persona esperta del ramo, essa risulta in modo evidente dallo stato della tecnica";
- 4) Liceità (art. 50 c.p.i.).

Parametri per avere successo:

- Capacità di generare fatturato, controllare i costi e quindi generare utili
- Dominanza e percezione del mercato identificato
- Chiarezza di business model
- Fortuna

Quante possibilità di successo?

Indagine Usa anni '80, per ogni 1000 business plan presentati:

- 100 risultano interessanti per un incontro conoscitivo
- 50 interessanti per una due diligence
- 10 investimenti effettuati

E non è che le cose siano tanto cambiate...

Cause di insuccesso

1. Tempistica:
  - Stadio di sviluppo (nessun prototipo)
  - Time to market incerto
2. Management team:
  - Scarsa esperienza (track record)
  - Poca propensione al rischio/ scarsa incentivazione
3. Stile di management inadeguato
4. Scarsa credibilità dell'idea per:
  - Difficoltà di implementazione
  - Scarso interesse del mercato

domenica 15 dicembre 2019

- Assenza di un vantaggio competitivo
- 5. Scarsa redditività prospettica:
  - Costo investimento iniziale troppo alto
  - Difficile quantificare le risorse finanziarie future
- 6. Scarse possibilità di way out
- 7. Premature scaling

Mvp-minimum viable product

E' una versione iniziale del prodotto o servizio, che la startup distribuisce, includendo solo le caratteristiche minime al fine di raccogliere da subito i feedback dei clienti.

La prima ciambella possiede già tutte le caratteristiche minime richieste dal nostro consumatore, può essere subito distribuita e ci permetterà di raccogliere i feedback dei nostri consumatori, utili per arrivare gradualmente ad un prodotto "completo"; Qualcosa che ha almeno senso di esistere sul mercato.

Premature scaling

Lo scaling è il risultato della crescita della startup, quando però lo scaling traina la crescita stessa, allora siamo di fronte al premature scaling.

Potrebbe definirsi come il caso in cui l'impresa si concentra sulla crescita di una singola dimensione (es. R&D), che però si sviluppa fuori sincrono con il resto dell'impresa. È una delle peggiori cause di morte, perché non è facilmente individuabile, non si sta facendo qualcosa di sbagliato, anzi, si stanno eseguendo tutti i passi necessari per la crescita, ma sono eseguiti in un ordine sbagliato.

Come convincere il finanziatore?

- Dimostratevi imprenditori
- Idea vincente, essere il numero 1
- Business plan completo
- Analizzare i punti deboli e saperli correggere

L'importanza della coerenza

E' importante che nelle diverse fasi di selezione, strutturazione e avvio della nuova iniziativa sia sempre assicurata la coerenza fra i diversi aspetti strategici e operativi necessari alla realizzazione di un'idea di business:

- coerenza fra le valutazioni dell'evoluzione ambientale, le risorse disponibili e le scelte operative effettuate;
- coerenza fra le scelte e gli obiettivi strategici e la disponibilità di risorse (umane e finanziarie) necessarie per perseguirli.
- Team motivato, capace
- Investire le risorse personali
- Logica capital gain
- Accettare l'insicurezza
- Stock option
- Business di respiro globale

Start up o scale up?

Non ci sono piccole startup e grandi startup.

domenica 15 dicembre 2019

Ci sono startup che trovano una propria strada (business model scalabile) e crescono diventando scaleup.

E ci sono startup (la maggioranza) che non trovano questa strada e si dissolvono ("crash and burn" nel gergo anglosassone).

Le startup che non crescono e diventano scaleup semplicemente chiudono.

Le scaleup si distinguono dalle startup per:

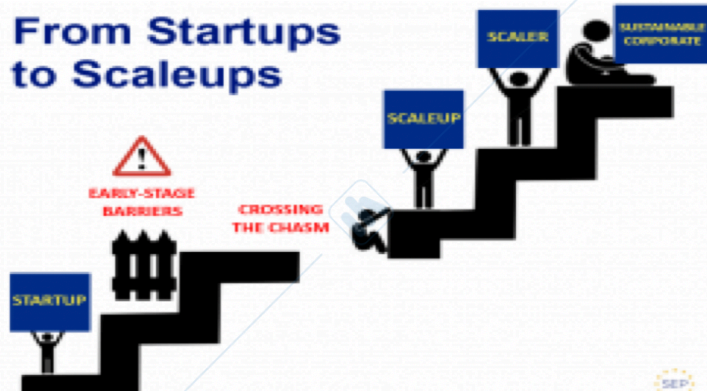
**capitale raccolto** (Startup Europe Partnership identifica la soglia a un milione di dollari)

**fatturato** (le startup sono prevalentemente "pre-revenue" o con fatturati minimi, mentre le scaleup devono produrre volumi di ricavi in grado di portarle al break-even o al profitto)

**dipendenti** (le scaleup hanno di solito una forza lavoro che va oltre il gruppo dei founder)

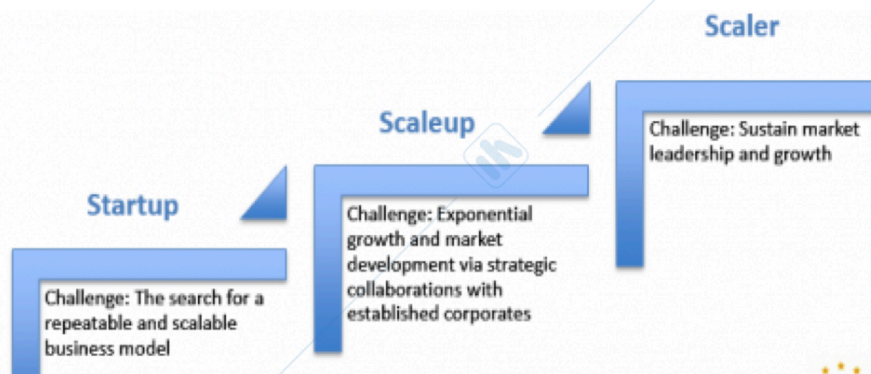
Quindi i punti chiave che caratterizzano una scaleup (a differenza di una startup) sono **crescita dimensionale** e **validazione di mercato**.

Gli **indicatori di riferimento** per valutare una scaleup sono "copertura del mercato, fatturato, valore aggiunto e/o numero di dipendenti".



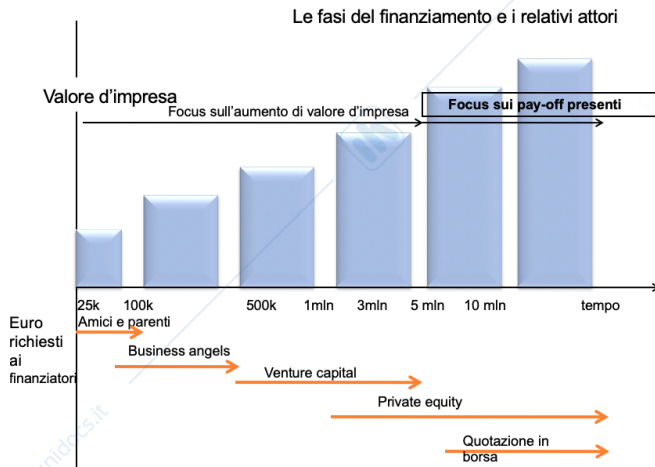
L'importanza degli scaler

Normalmente si tratta di grandi imprese inserite nello stesso ecosistema delle startup, che contribuiscono con il loro apporto (servizi, acquisizioni, alleanze etc.) a far fare il salto dimensionale alla startup



domenica 15 dicembre 2019

## GLI OPERATORI A SOSTEGNO DELLE START UP



### Le fasi dello sviluppo

- Seed company: l'idea, l'embrione
- Start up: la partenza
- First stage: primo round di finanziamento
- Second stage: secondo round di finanziamento
- Replacement: il subentro agli imprenditori in azienda a regime

SEED : include il finanziamento rivolto alla ricerca, agli asset e sostiene lo sviluppo del progetto prima che il business abbia raggiunto la fase di start up

SEED COMPANIES: tradizionalmente finanziata dalle 3 F (friends-founders-family).

Si tratta della tradizionale iniziativa nata dal tentativo di lanciare un progetto-impresa. altissimo tasso di caducità, spesso dovuto a scarsa conoscenza del mercato e della domanda.

Se ai primi test di verifica si riscontra lo scarso interesse del mercato non si prosegue nell'iniziativa.

Un esempio di questo fallimento è del mobile commerce, (m-commerce) che doveva soppiantare l'uso dell'e-commerce. La strategia prevedeva che il telefonino sarebbe diventato una specie di pc portatile, ricco di tutte le evoluzioni tecnologiche possibili e quindi avrebbe soppiantato il tradizionale pc per gli acquisti on line.

### START UP

#### Start up financing

Investimento finalizzato all'avvio di un'attività imprenditoriale, quando non si conosce ancora la validità commerciale del prodotto/servizio, è stata superata la fase di sperimentazione ed esiste già almeno un prototipo.

È parte degli early stage financing

Start up companies

Start up investimento finalizzato all'avvio dell'attività.

domenica 15 dicembre 2019

Deve esistere almeno un prototipo, le società finanziate sono nella fase organizzativa oppure hanno già 1 anno di attività ma non hanno ancora messo sul mercato il loro prodotto.

Hanno già fatto studi di mercato, messo insieme il key management e hanno pronto il business plan.

**FIRST STAGE** : successivo investimento per società che hanno speso il capitale iniziale per sviluppare e testare sul mercato il prototipo e hanno bisogno di fondi per la produzione su larga scala e la vendita. Hanno anche raggiunto gli obiettivi concordati nel business plan e relativi alla fase iniziale.

**SECOND STAGE** : ulteriore investimento per l'espansione di una società che sta producendo e vendendo i suoi prodotti, ha crediti esigibili e merci in magazzino.

Nonostante la società stia progredendo, non ha ancora generato profitti.

**REPLACEMENT CAPITAL** : Investimento finalizzato alla ristrutturazione della compagine societaria di un'impresa, in cui l'investitore nel capitale di rischio si sostituisce, temporaneamente, a uno o più soci non più interessati a proseguire l'attività.

### **Angel venture / business angels / personal venture capitalists**

Finanziatori che contribuiscono al successo della società in virtù delle loro competenze nel business specifico e rete di relazioni

Acquisiscono una partecipazione di minoranza a medio-lungo termine

A livello europeo il capitale medio investito è di 150-250k euro

Aderiscono a un network nazionale e internazionale che agisce su base territoriale, tematico, telematico.

In Italia i business Angels non sono riconosciuti come categoria professionale, quindi non esistono né un registro, né un *track record* delle operazioni effettuate.

Inoltre c'è riluttanza da parte degli Angels stessi a rendere pubblici i propri investimenti, e di conseguenza a rispondere a questionari riguardanti i propri investimenti.

Quanto investono e cosa offrono?

- "IL 59% degli investitori investe meno del 10% del proprio patrimonio personale in Angels Investments e il 24% investe tra l'11% e il 20% .
- "Solo il 17% degli investitori impiega oltre il 20% del proprio patrimonio per finanziare nuove aziende
- "Solo il 39% degli investitori ha indicato il capitale come contributo più importante apportato ai propri investimenti.
- "Il contributo ritenuto più importante è stata la strategia (55%). I contatti personali dal 34% degli investitori, mentre le conoscenze (industriali, finanziarie, e di marketing) totalizzano il 59%

### **PRO**

- Gli angel investor sono ottimi per le startup, con un investimento tipo tra i €25'000 e i €1,5milioni
- Non sono difficile da trovare, nelle città piu grandi hanno anche gruppi e associazioni e molti giornali aiutano a trovarne.
- Gli investimenti sono spesso a progetto e tipicamente veloci.

domenica 15 dicembre 2019

## CONTRO

- Si aspettano un alto tasso di ritorno, almeno il 25%
- tendono ad essere avversi al rischio e preferiscono “seguire” gli investimenti già parzialmente avviati
- possono pretendere un maggiore controllo della compagnia in futuro

## Incubatori d'impresa

Luoghi fisici di supporto alle start up si dividono in:

- PUBBLICI – BIC (business innovation center)
- PRIVATI: acquisiscono quote-collegati al mondo del capitale di rischio-emanazione di imprese industriali o finanziarie
- UNIVERSITARI-(o acceleratori d'impresa), finanziati quasi sempre da fondi pubblici

Come si pagano i servizi?

Fee based : Tipico delle società di servizi che offrono servizi a pagamento in funzione delle ore e alla qualità del lavoro svolto

Equity based:

A fronte dei servizi offerti l'incubatore ottiene una partecipazione nel capitale della nuova impresa; il rapporto è quindi più diretto e può essere considerato come un partnership industriale, di conseguenza l'incubatore è incoraggiato a studiare e proporre all'imprenditore solo le soluzioni migliori.

I profitti derivano in modo diretto dalle performance della start up e da un eventuale disinvestimento, di conseguenza, fin quando le imprese non sono in grado di generare ricavi l'incubatore è obbligato a sfruttare le proprie risorse per sostenere l'attività

Fee + equity based : E' una formula scarsamente utilizzata, che prevede l'utilizzo di entrambe le formule

Le cause delle difficoltà

le motivazioni a cui sembra imputabile la crisi del settore di incubazione in Italia sono:

- “La distanza tra la ricerca e il sistema di imprese
- “L'assenza di un efficace sistema di trasferimento tecnologico
- “L'assenza di un “ponte” tra il sistema di incubazione e quello del Venture Capital
- “La mancanza di un management adeguato nella gestione delle start-up

Pro

- Ambiente: il clima in cui si lavora in un incubatore è sicuramente positivo, ispirante e la possibilità di scambio di informazioni e idee sono enormi grazie anche alla creazione di sinergie.

- Qualità dei consigli: sicuramente il finanziatore più esperto dal punto di vista tecnico, ha a disposizione materiale e personale qualificato per far sì che l'impresa cresca nel migliore dei modi.

- Impegno: l'impegno che l'impresa madre mette è enorme, conferendo un senso di protezione non indifferente a chi lavora nella startup.

domenica 15 dicembre 2019

- **Apprendimento:** i membri della startup usciranno sicuramente arricchiti dal punto di vista professionale, lavorando con professionisti che versano il massimo impegno nella tua idea

**Conto**

**Equity:** rinunciare a parte del controllo della propria società non è mai positivo, e un incubatore dispone di un enorme potere contrattuale rispetto alla startup.

- Per l'incubatore la selezione è un'operazione fondamentale e potrà richiedere tempo e una preparazione della startup adeguata. Deve poter fornire un business plan adeguato e illustrare le attività della società.

**Tempo:** solitamente le startup sono forzate a rimanere all'interno dell'azienda per un periodo determinato, che può essere una cosa positiva, avendo il tempo di apprendere e crescere, ma potrebbe far perdere possibilità importanti all'impresa.

- **Controllo:** entrando in un ambiente professionale c'è chi si aspetta risultati e dovrai rendere conto a loro per ogni azione che vorrai intraprendere e i risultati che otterrai.

**Incubatori e acceleratori**

Gli incubatori di impresa in Italia:

- anni '80: incubatori di natura pubblica (settore manifatturiero e alto contenuto tecnologico);
- fine anni '90: incubatori universitari orientati al mondo accademico;
- anni 2000: incubatori privati specializzati nel settore internet.

Programmi di accelerazione in Italia:

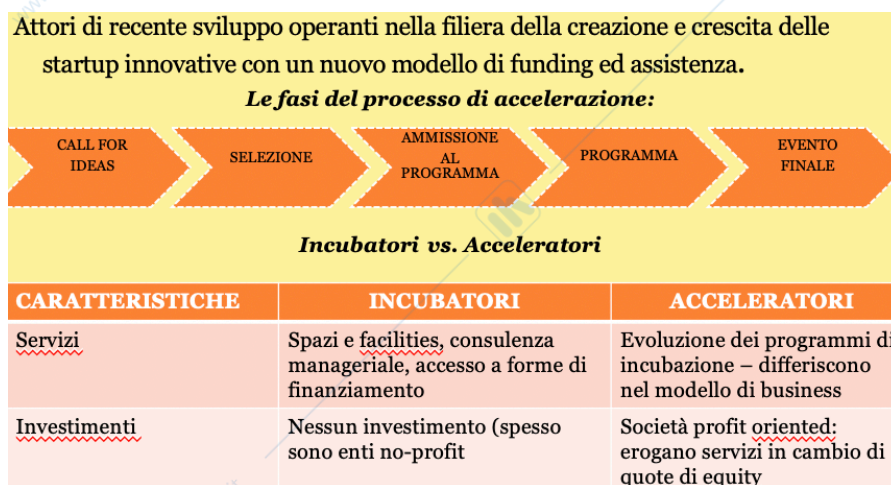
- Rinascimenti Sociali, il programma di accelerazione di conoscenza e imprenditorialità a impatto sociale attraverso 3 aree di azione: Intraprendere, Coinvolgere, Educare.

Startup Incubate: PRENDOPOSTA, SOLUNCH

- Digital Magics – The Italian Business Incubator: costruisce e sviluppa business digitali.

Startup Incubate: NETWORKMAMAS, QURAMI

Acceleratore d'impresa



domenica 15 dicembre 2019

## Venture capital

si occupa solo del finanziamento d'avvio di nuove imprese .

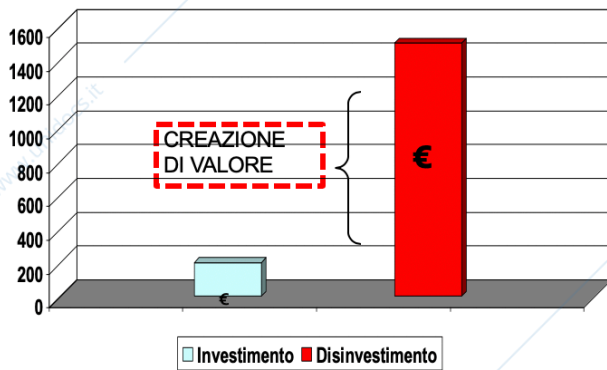
"E' fondato su capitali privati organizzati in FONDI CHIUSI destinati all'investimento in nuove iniziative imprenditoriali

"E' finalizzato al "capital gain" attraverso il disinvestimento delle iniziative partecipate

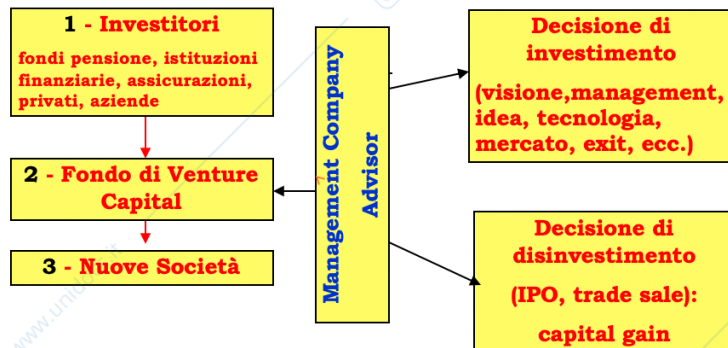
"Ha un ritorno atteso dalle 5 alle 10 volte il capitale stanziato

Assioma

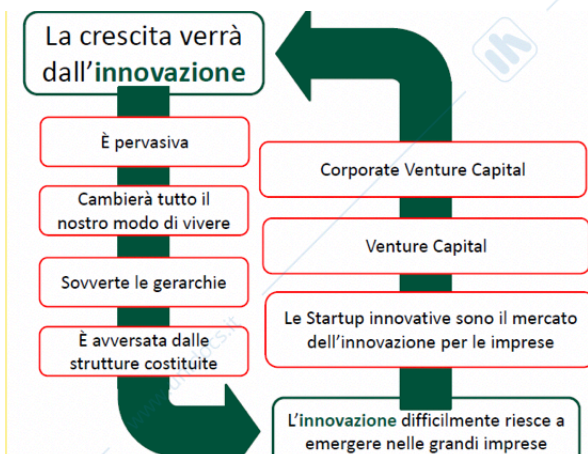
Il Venture capital ha una sola funzione: CREARE VALORE



Come funziona



Innovazione e finanza : un ciclo virtuoso per la crescita



domenica 15 dicembre 2019

## Fondi chiusi

Strumento finanziario che raccoglie capitali presso gli investitori istituzionali (fondazioni, imprese, assicurazioni, fondi pensione, imprese) per investirli in imprese non quotate ad alto potenziale di sviluppo.

Si chiama chiuso perché i sottoscrittori possono riscattare le quote solo a data stabilita e non possono quindi riscattarle a loro piacimento. Se il fondo ha già raccolto tutto il capitale, non è possibile a nuovi sottoscrittori entrare nel fondo stesso. Se il fondo non raccoglie quanto previsto, si scioglie.

Il fondo chiuso garantisce ai gestori la disponibilità per un periodo determinato di una quota di capitali certa, per poter investire con tranquillità in aziende piccole, che richiedono del tempo -3/5 anni- per poter essere quotate o vendute.

### **SGR** (società di gestione risparmio)

La SGR per legge ha il compito di promuovere, istituire, organizzare e gestire il fondo chiuso.

Deve possedere una capitalizzazione minima di un milione di euro e le viene permesso di gestire contemporaneamente sia fondi chiusi che aperti, dandole quindi la possibilità di sfruttare o creare eventuali sinergie.

Per poter operare necessita del consenso della Banca Centrale e della CONSOB

#### PRO

Hanno portafogli molto ampi e l'investimento medio va da i €500'000 ai €5 milioni

- Spesso forniscono conoscenza e la propria esperienza alla startup finanziata.

Avendo investito molto e preso un impiego a lungo termine, vogliono che l'impresa renda al meglio

- Possono convincere altri investitori a investire sull'azienda

#### CONTRO.

- Si aspettano un ritorno molto elevato, spesso almeno il 50% dell'investimento

- Sono gli investitori che maggiormente si impegneranno e i più esperti e diligenti.

Ma proprio per questo impiegheranno molto tempo prima di decidere di investire sull'azienda, tra i 6 mesi e l'anno almeno.

- Bisogna rinunciare a una parte di equity. Investendo molto, richiederanno molto controllo. Al momento dell'investimento richiederanno una parte della proprietà dell'impresa. Questo porta un possibile rischio di perdere il controllo della propria azienda.

### **Private equity**

effettua operazioni di investimento in imprese mature. Mai in start up.

Sono finanziamenti in conto capitale che si effettuano spesso in occasione dei passaggi generazionali nelle imprese. (es. disaccordo tra gli eredi, cessione di quote etc.)

Venture Capital e Private Equity sono spesso usati come sinonimi, ma operano in tempi diversi pur con le stesse modalità (acquisiscono quote del capitale delle imprese)

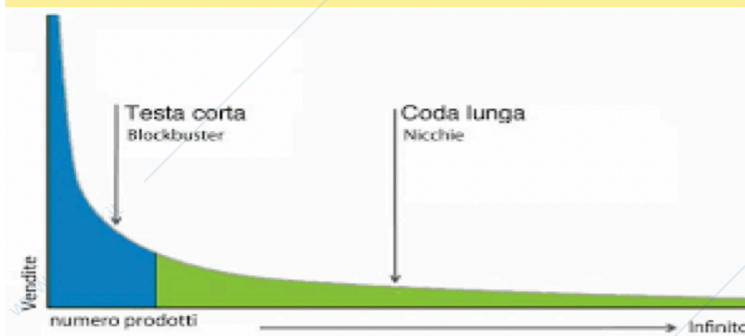
domenica 15 dicembre 2019

**DIFFERENZE TRA B.A. E FONDI**

Principali differenze	Business Angels	Fondi di capitale di rischio
Caratteristiche personali	Imprenditori	Analisti finanziari
Capitale investito	Capitale personale	Denaro di investitori del fondo
Imprese finanziate	Start-up a forte potenziale di crescita Fase di avviamento	Mediamente, grandi imprese in fase di sviluppo
Due diligence	Basate sull'esperienza Minore costo	Molto più formale ed onerosa
Prossimità geografica	Importante	Meno importante
Tipo di contratto utilizzato	Strutture dei deals più semplici, mettendo l'accento sull'equità.	Più complesso ed esigente.
Sorveglianza post-investimento	Attiva, hands-on	Strategica
Coinvolgimento nella gestione	Importante	Meno importante
Vie di uscita	Meno importante	Molto importante
Ritorno sull'investimento	Importante, ma meno elevata in ragione dei minori costi del processo di investimento	Molto importante

**LE FASI DEL FINANZIAMENTO: crowdfunding e l'investimento in capitale di rischio**

Modelli di business basati sulla vendita di una minore quantità di un numero maggiore di prodotti. Bassi costi di magazzino e piattaforme super efficienti. La coda lunga è uno dei principi base del crowdfunding

**CROWDFUNDING**

Letteralmente **finanziamento pubblico**, consiste nell'utilizzo di un piccolo capitale, ottenuto da un elevato numero di persone, per finanziare iniziative di qualsiasi genere che spaziano da attività culturali alla ricerca scientifica, fino a iniziative imprenditoriali e campagne elettorali, come nel caso di Barak Obama che ha sostenuto parte della propria corsa alla presidenza con il denaro dei propri elettori.

Tipologie :

- Reward based :Chi finanzia questo tipo di progetto non presta denaro, ne diventa azionista, semplicemente offre una somma di denaro al progettista che ricambierà tramite una ricompensa (un biglietto di ringraziamento, un invito a un evento o un prodotto). Se non vengono raccolti i fondi necessari nel tempo stabilito le offerte tornano ai sostenitori e il progetto non viene realizzato

domenica 15 dicembre 2019

- Donation based : basate su semplici donazioni, generalmente utilizzate per il sostegno di associazioni no profit, enti di beneficenza, ma anche attività culturali e iniziative o progetti a valore sociale
- Equity based : sono piattaforme che attraggono i micro investitori su un progetto remunerando l'investimento con una quota di partecipazione azionaria e quindi un ritorno futuro sugli utili della start up nascente.
- Social lending peer 2 peer / landing based : è un sistema di micro prestito tra privati, a titolo personale, con restituzione a tassi particolarmente agevolati, definite

Le campagne di crowdfunding

All-or-nothing: al contrario la somma target deve essere raggiunta entro un periodo prefissato.

Se la somma non è raggiunta il finanziamento si considera fallito (es Kickstarter)

Keep-it-all: come dice il nome, l'imprenditore conserva tutto l'ammontare raccolto, dopo aver fissato l'obiettivo. Se questo non viene raggiunto il rischio viene scaricato sugli investitori (non hanno alcun beneficio) il finanziamento giunge al progetto a prescindere se esso raggiunga o meno il proprio target entro la scadenza prefissata. (es. Boomstarter)

PRO

- Tempo: un metodo face-to-face implica dover fisicamente incontrare tutti i potenziali investitori per convincerli della validità del proprio progetto. Qualsiasi piattaforma di crowdfunding permette di effettuare praticamente azione necessaria a lanciare l'idea direttamente dal proprio computer, seduti sul divano.

- Tempistiche: oltre a non dover utilizzare il proprio tempo per doversi spostare e quello necessario per le trattative e le negoziazioni, una campagna di crowdfunding ha sempre un tetto massimo di 90 giorni di durata. Se quindi è stato fatto tutto nel migliore dei modi, in massimo tre mesi avremo i fondi potrebbero essere già a disposizione.

- Accesso al capitale: escluso il caso di equity-based, nelle altre forme di crowdfunding non è necessario rinunciare ad una quota di equity, permettendo di mantenere il controllo totale della società.

- Consumatori: uno degli ostacoli quando si entra in un mercato è trovare consumatori, ottenere una quota di mercato. Quando si ha successo in un progetto di crowdfunding si ha già una potenziale base di consumatori, una volta messo in commercio il prodotto o servizio. Non solo, gli investitori/consumatori sono presenti perché credono nel progetto e saranno più inclini di qualsiasi altro consumatore a convincere altri a diventarlo. Le persone nel crowdfunding sono una risorsa enorme.

CONTRO

- Idee improntate sul B2B: non possono funzionare, i consumatori finanziano ciò che per loro può essere utile e non vedono utilità in qualcosa di cui non potranno usufruire.

- Progetti complessi: il progetto deve essere abbastanza semplice da essere compreso in poco tempo da chiunque. Campagne di prodotti troppo complessi rischiano di essere confuse e poco interpretabili.

- Base di finanziamento: è vero che si vedono progetti con obiettivi di poche migliaia di dollari che però ne raccolgono milioni, ma si tratta di eccezioni. Se il progetto ha bisogno di un finanziamento molto elevato, ad esempio sopra i 100'000\$, è consigliabile dare più importanza alle forme di finanziamento

domenica 15 dicembre 2019

tradizionale, poiché il taglio dei finanziamenti in crowdfunding è solitamente ridotto. Il 50% dei progetti che hanno avuto successo su Kickstarter avevano goals tra i 1'000\$ e i 9'999\$ e solo il 2% dei progetti hanno raccolto più 100'000\$.

- La piattaforma scelta potrebbe escludere la possibilità del non raggiungimento del proprio obiettivo di finanziamento, e potrebbe bloccare il progetto in un limbo in cui non si ha accesso ai propri finanziamenti seppure

sufficienti all'avvio dell'attività. Verrà infatti illustrato più avanti l'importanza della scelta della piattaforma tra i discriminanti che separano il successo di una proposta dal fallimento.

- Poca elasticità del progetto: una volta raccolti i fondi sarà impossibile effettuare cambi drastici al proprio prodotto o servizio, per quanto raramente possa avvenire o ritenersi necessario. I backers hanno finanziato un determinato progetto e un cambiamento drastico non sarebbe visto in maniera positiva. Allo stesso modo bisognerà rispettare le tempistiche dettate al fine di non danneggiare la propria immagine nei primi investitori/consumatori. Bisogna tenere conto di tutti questi fattori prima di intraprendere un'operazione

Cosa raccontare agli investitori :

- L'importanza dell'idea
- l'importanza e la qualità dell'executive summary
- L'importanza della relazione

Tipo di business area

Esistono due tipi di profilo di progetto:

- IMITATIVO: sfrutta esistenti potenzialità di profitto, inserendo importanti fattori di innovazione
- INNOVATIVO: è presente in modo preponderante un NUOVO potenziale di profitto tecnologico o di mercato

Gli elementi del progetto

L'idea (o visione imprenditoriale) diventa concreta e quindi progetto, se c'è chiarezza su tre elementi fondamentali:

- Segmento di mercato a chi si vuole offrire il prodotto/servizio
- Sistema di prodotto che cosa si intende vendere
- Struttura aziendale come si intende produrre e commercializzare il prodotto/ servizio

Il successo della formula imprenditoriale dipende dalla congruenza tra la struttura, sistema di prodotto e segmento di mercato prescelto

Sistema di prodotto

Non esiste un sistema di prodotto migliore in assoluto.

Una formula imprenditoriale ha successo quando si riesce ad offrire ad un mercato obiettivo sufficientemente ampio un sistema di prodotto competitivo rispetto ad offerte alternative.

Le caratteristiche del sistema prodotto vengono definite dai bisogni espressi dal mercato prescelto: ogni offerta deve essere formulata pensando ai bisogni e desideri del mercato di riferimento.

domenica 15 dicembre 2019

Se il mercato è troppo ampio si rischia di defocalizzarsi. Bisogna far attenzione ai segmenti dominati da clienti con forte potere contrattuale, che potrebbero strozzare sul prezzo.

Le fonti di finanziamento

<u>Capitale di rischio</u>	<u>Capitale di debito</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanz.to a medio e lungo termine</li> <li>Non ha scadenze di rimborso e il disinvestimento non grava l'impresa</li> <li>E'una fonte flessibile di <b>capitali</b>, utile per finanziare processi di crescita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanz.to a breve, medio, lungo termine</li> <li>Ha precise scadenze di rimborso e prescinde dall'andamento della impresa. Se a breve è revocabile a vista</li> <li>E'una fonte rigida di <b>finanziamento</b> che richiede garanzie e cash flow</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La remunerazione del capitale dipende dal successo della impresa</li> <li>L'investitore nel capitale di rischio è un partner spesso con esperienza gestionale</li> <li>L'investitore non chiede garanzie e si accolla una parte del rischio, come gli altri azionisti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il debito richiede il pagamento di interessi e prescinde dall'andamento dell'azienda</li> <li>L'assistenza è solo legata al finanziamento</li> <li>Se il prestito non è rimborsabile la banca può chiedere la liquidazione e rivalersi sull'attivo</li> </ul>

Le fasi

1. Inviare bozza del progetto
2. Accordi di riservatezza
3. Lettera di intenti
4. Due diligence
5. Firma dell'accordo, finanziamento e patti parasociali
6. Monitoraggio dell'investimento
7. Disinvestimento

Presentare un progetto : le criticità

1. Se il primo contatto non va a buon fine riprovare con altre società. Importante ripensare al progetto rivedendo in chiave critica la sua impostazione. Non esistono dei tempi standard tra la presentazione del b.p.e la decisione da parte dell'investitore. Dipendono dalla chiarezza e completezza dei dati forniti dall'imprenditore, dal mercato, complessità del business etc.
2. Le informazioni riservate vanno comunicate solo ai consulenti coinvolti nel processo di valutazione dell'investimento. Questo avviene nella fase di stipulazione preliminare del contratto. La riservatezza riguarda solo le info strettamente aziendali e non ad es. il mercato di riferimento in cui si intende operare l'investitore se fallisce la trattativa è libero di investire su aziende concorrenti nello stesso settore. Quindi l'imprenditore deve impostare la trattativa per massimizzare le sue possibilità di successo.

domenica 15 dicembre 2019

3. Se la documentazione sottoposta risulta interessante, dopo aver approfondito alcuni aspetti chiave del business e l'investitore si convince d'aver di fronte una buona opportunità, si predispongono una lettera d'intenti nella quale si definiscono gli aspetti economici, legali, societari che verranno ripresi in dettaglio nel contratto vero e proprio: il valore della azienda, i membri del CDA, gli obblighi verso l'investitore e le clausole per il disinvestimento. Solo la due diligence potrà trasformare questa lettera d'intenti in un contratto vero e proprio

La valutazione del venture capitalist:

- Analisi quantitativa
- Giudizio e pregiudizio personale del venture capitalist
- Percezione del potenziale di crescita
- Percezione della capacità del management di sfruttare l'opportunità

Premesse

Già durante le fasi di valutazione dell'opportunità d'investimento, è opportuno che imprenditore e V.C., prima ancora di diventare soci con l'obiettivo comune di creare valore, condividano alcuni principi chiave quali la capacità di articolare il progetto in "milestone", il percorso di sviluppo, le ipotesi di exit e tutti i principali aspetti negoziali.

Tali clausole negoziali comprendono ad esempio: lock-up, patti di non concorrenza e clausole di bad leaver per l'imprenditore/ricercatore; accordi riguardo alla gestione della proprietà intellettuale; investimento in tranche erogati al raggiungimento di milestone di progetto; regole di governance; diritti di exit (drag along, tag along, liquidation preference).

I pre-accordi

*Lock-up.* Accordo tra i soci di una società in base al quale tutti o parte di questi si impegnano a non cedere le proprie partecipazioni prima di una predeterminata scadenza

Due diligence

La due diligence indica quell'insieme di attività svolte dall'investitore necessarie per giungere ad una valutazione finale, analizzando lo stato dell'azienda, compresi i rischi di eventuale fallimento dell'operazione (deal breakers) e le sue potenzialità future. I capitali investiti sono di terzi che devono essere tutelati. Può essere effettuata sia dall'investitore sia da consulenti finanziari di fiducia.

E' necessaria perché solitamente l'investitore non conosce a fondo il mercato nel quale vuole operare l'imprenditore, in termini di potenzialità e rischi.

Tipologie:

- Di mercato (mkt due diligence)
- Finanziaria (financial due diligence)
- Legale (legal due diligence)
- Fiscale (tax due diligence)
- Ambientale (environmental d.d.)
- *due diligence* di mercato (o *market due diligence*): l'investitore istituzionale raramente conosce il mercato specifico in cui opera l'azienda target in maniera così approfondita da capirne a fondo potenzialità e rischi.
- *due diligence* finanziaria (o *financial due diligence*): può essere definita come un'analisi dei dati economico-finanziari, storici e prospettici, finalizzata alla

domenica 15 dicembre 2019

valutazione degli aspetti economico-finanziari dei piani d'impresa ed alla valutazione delle necessità finanziarie.

– *due diligence* legale (o *legal due diligence*): è finalizzata ad evidenziare le problematiche di natura legale che possano essere importanti, sia ai fini della valutazione dell'azienda sia per la stesura del contratto definitivo, quali: l'esame delle cause in corso o minacciate, l'identificazione di impegni particolari assunti con i terzi e dei relativi rischi, l'esistenza dei requisiti legali per l'esercizio dell'attività, la necessità di garanzie contrattuali, la situazione degli accordi di lavoro, i contratti di lavoro dei principali dirigenti, i piani di *stock option* e simili

– *due diligence* fiscale (o *tax due diligence*): ha l'obiettivo di analizzare gli aspetti legati alla fiscalità della società; in particolare i temi solitamente analizzati sono le passività potenziali, la strutturazione dell'operazione di acquisizione, l'individuazione dei benefici fiscali futuri (*tax assets*), l'identificazione preliminare degli effetti fiscali delle eventuali strategie di disinvestimento

– *due diligence* ambientale (o *environmental due diligence*): le sue principali caratteristiche sono il confronto dell'operatività aziendale con la legislazione ed i regolamenti ambientali, l'organizzazione interna del controllo ambientale e dell'inquinamento, l'individuazione dell'impatto degli aspetti ambientali sull'attività corrente, la verifica delle conseguenze delle problematiche ambientali non risolte.

Gli accordi : lo statuto, i patti parasociali

Lo scopo degli accordi è quello di stabilire in modo chiaro ed inequivocabile i rapporti di forza all'interno della società.

- Lo statuto – contiene le norme ed i patti sottoscritti dagli azionisti e stabilisce le modalità di funzionamento della società e contiene le clausole che regolamentano i rapporti tra gli organi di governo della società ed i portatori d'interesse.
- I patti parasociali – sono accordi extra statutari con i quali i soci decidono di regolare alcuni aspetti specifici della vita sociale, ad integrazione o modifica di quanto sancito dallo statuto. Principalmente questi possono riguardare:
  1. La corporate governance, per la definizione delle regole di nomina e funzionamento degli organi sociali, per il controllo di gestione e le maggioranze qualificate richieste per atti particolari (es. limite di spesa per investimenti a carico dell'AD, acquisto, cessioni di titoli), per attribuire ad alcuni il potere di veto su particolari decisioni aziendali.
  2. Il disinvestimento, per gli accordi sulle regole di disinvestimento (patti di co-vendita ecc) e sull'esercizio dei diritti di opzione (Put e Call).

Le opzioni

L'opzione è uno strumento finanziario, regolato da un contratto, che conferisce al possessore il diritto di acquistare o vendere una determinata attività (o quota di partecipazione) a un prezzo prefissato.

Il contratto che regola il diritto d'opzione stabilisce anche il momento in cui è possibile esercitare il diritto acquistato. Le tipologie fondamentali di contratto di opzione sono due:

Le opzioni di acquisto da parte dell'imprenditore (dette opzioni call)

Le opzioni di vendita da parte dell'investitore (dette opzioni put)

domenica 15 dicembre 2019

## 2 approcci al monitoraggio

<u>HANDS ON</u>	<u>HANDS OFF</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rappresentanza nel CDA, con diritto di veto</li> <li>▪ Analizza i risultati aziendali mensili</li> <li>▪ Suoi i manager chiave</li> <li>▪ Impone revisione dei bilanci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rappresentanza nel CDA</li> <li>▪ Tutte le decisioni strategiche al management</li> <li>▪ Informazioni sull'andamento</li> <li>▪ Intervento solo su problemi/criticità</li> </ul>

## Disinvestimento

- CESSIONE DELLA PARTECIPAZIONE DETENUTA DALL'INVESTITORE
- 
- QUOTAZIONE IN BORSA
- VENDITA DEI TITOLI AD ALTRA IMPRESA DEL SETTORE O INVESTITORE ISTITUZIONALE
- RIACQUISTO DA PARTE DEGLI AZIONISTI ORIGINARI
- 
- AZZERAMENTO DEL VALORE DELLA PARTECIPAZIONE

**Drag alone** : Diritto dell'investitore nel capitale di rischio di obbligare gli altri soci alla vendita del controllo dell'impresa, in genere qualora le previste, alternative modalità di disinvestimento da parte dell'investitore non siano state perseguibili entro un termine concordato (definito anche Diritto di trascinarsi).

La clausola di co-vendita "drag along" attribuisce ai nuovi soci entranti il potere di acquisire l'intero pacchetto azionario senza dover subire la presenza di soci di minoranza. In pratica riconosce il diritto al socio di maggioranza di poter vendere insieme alla propria quota, anche la partecipazione degli altri soci. Questa clausola aumenta il valore della partecipazione venduta perché garantisce la cessione del 100% del capitale.

**Tag along** : Diritto dell'investitore nel capitale di rischio di partecipare, pro-quota, alla vendita, nel caso in cui gli altri soci decidano di cedere la loro partecipazione nell'impresa (definito anche Diritto di covendita).

La clausola di co-vendita "**tag along**" riconosce ai soci di minoranza il diritto di entrare nella cessione delle quote dell'azionista di maggioranza, cedendo anche le proprie quote alle medesime condizioni offerte dai terzi entranti. Questa clausola in pratica garantisce una via d'uscita ai soci di minoranza alle stesse condizioni di acquisto offerte al socio di maggioranza.

I patti di co-vendita consistono nella definizione di accordi per la cessione delle quote azionarie dopo un preciso periodo di tempo

domenica 15 dicembre 2019

Disinvestimento : liquidation preference

Liquidation preference. Clausola che può essere contenuta nel contratto di investimento al fine di definire una distribuzione preferenziale per l'investitore del ricavato derivante dalla vendita della società o da altri eventi liquidatori.

La quotazione

#### VANTAGGI PER L'AZIENDA:

- RAFFORZAMENTO DELLA STRUTTURA FINANZIARIA
- AUMENTO DELLA SOLIDITA' PATRIMONIALE
- MIGLIORAMENTO DELL'IMAGINE E DELLA NOTORIETA'

#### I VANTAGGI PER GLI AZIONISTI

- MONETIZZAZIONE PARZIALE DELL'INVESTIMENTO
- CAPITALIZZAZIONE DELL'IMPRESA SENZA IMMETTERE CAPITALI PROPRI

---

## LA STRUTTURA DEL BUSINESS MODEL E DEL BUSINESS PLAN

### **Business model**

La prima attività da svolgere per creare una start-up è quella di creare un business model per stabilire con precisione cosa bisogna fare, come e per quali clienti l'azienda vuole creare valore.

Il successo o l'insuccesso di un business dipende dunque dalla capacità di creare il massimo valore possibile, ossia di soddisfare un desiderio o di risolvere un problema del cliente. (value proposition)

Nella creazione di una start-up non si può dunque partire dalla predisposizione di un business plan aziendale

Value proposition

La value proposition (o valore offerto) si identifica con l'offerta, o gli elementi della stessa, che generano valore per il cliente .Un'azienda consegna valore al cliente se risolve il suo problema o se soddisfa il suo bisogno o desiderio:

1. Novità
2. Performance (riduzione dei costi/rischi relativi all'acquisto)
3. Personalizzazione
4. Marchio o allo status che un certo prodotto conferisce a chi ne fa uso
5. Prezzo
6. Accessibilità (grazie ad un prezzo più basso o all'introduzione di nuove caratteristiche si riesce a servire un nuovo segmento).

Il business model risponde alla domanda:

“Come l'impresa guadagna?”. In questo concetto sono incluse tutte le modalità di acquisizione e gestione della domanda, dal marketing alle vendite, e tutti gli aspetti collaterali che rendono un modello sostenibile e di successo.

domenica 15 dicembre 2019

## Business model ripetibile e scalabile

**Ripetibile.** L'obiettivo è quello di individuare uno schema che possa essere facilmente replicato. I colpi di genio dei fondatori sono fini a se stessi se non vengono convertiti in azioni utili alla formazione di un paradigma sostenibile che porti i clienti a comprare il prodotto/servizio della startup con regolarità.

**Scalabile.** L'obiettivo consiste nell'acquisire molti consumatori e un guadagno incrementale per ogni consumatore addizionale. Bisogna puntare alla costruzione di uno schema ad ampio spettro orientato alla crescita.

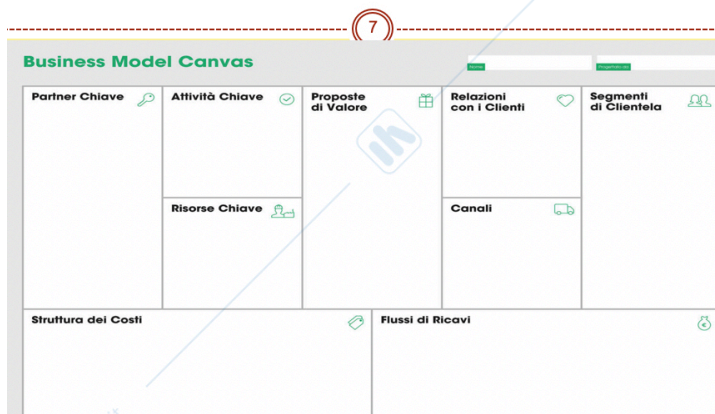
## Customer development

La base del Customer Development è molto semplice: i prodotti sviluppati da fondatori che si interfacciano con i clienti (potenziali e acquisiti), fin da subito e con frequenza, hanno maggiori possibilità di successo rispetto ai prodotti gettati nella mischia senza valorizzare l'importanza del feedback continuo con l'ambiente esterno alla startup.

"There are no facts inside your building, so get the heck outside" Steve Blank

Il Customer Development afferma che la startup è un'organizzazione temporanea creata per individuare un business model ripetibile e scalabile.

## Business Model Canvas



## BUSINESS MODEL CANVAS/BUSINESS PLAN

Business Model	Business Plan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sottolinea i tratti essenziali della vostra idea e ne rafforza la coerenza</li> <li>Utilizzo solo interno (impostazione del business model da parte dell'imprenditore)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizza l'impatto economico e sociale della vostra idea imprenditoriale</li> <li>Utilizzo interno (gestione della Business idea)</li> <li>Utilizzo esterno (finanziatori, potenziali soci etc.)</li> </ul>

domenica 15 dicembre 2019

Il business plan

- Racconta in modo strutturato la vostra business idea, evidenziandone le componenti
- Chiarisce che cosa volete ottenere come e con quali collaboratori
- Fa prevedere i futuri guadagni

Funzioni interna:

- Apprendimento
- Riduzione del rischio
- Processi organizzativi - team

Funzione esterna:

- Ottenere risorse finanziarie

Perché redigere un business plan?

- Avvio di una nuova impresa
- L'azienda sta crescendo significativamente
- Lancio nuovi prodotti
- Apertura nuovi mercati
- Realizzazione di investimenti
- Acquisto di una azienda
- Valutazione impatto delle scelte correnti sullo sviluppo aziendale

Come impostare un business plan

A prescindere dalla bontà del progetto, un business plan deve rispettare alcune semplici regole di redazione:

- Uno stile semplice ed essenziale
- Un modesto impiego di grafici e tabelle che dovranno essere messe in allegato

Esplicitare sempre le ipotesi su cui si fonda il piano

Evidenziare il coinvolgimento diretto dell'imprenditore

Deve contenere informazioni veritiere, accurate e utili alla valutazione

Le caratteristiche

- Descrivere tutti gli aspetti del business
- I diversi capitoli devono essere integrati tra di loro
- Le tabelle previsionali devono riportare i dati presenti nei capitoli descrittivi quindi dovrà essere

Esaustivo

Coerente

Chiaro

Convincente

Realistico

domenica 15 dicembre 2019

Quindi per far partire una start up occorre:



La struttura

**Executive summary** - documento autonomo

Il business plan è convenzionalmente suddiviso in tre macro sezioni:

- 1) **SEZIONE DESCRITTIVA** (descrizione del business, cosa e a chi vendete, con quale time market)
- 2) **SEZIONE OPERATIVA** (come e con chi realizzate il progetto)
- 3) **SEZIONE FINANZIARIA** (le risorse finanziarie necessarie, rapporto costi/ricavi come descritti nelle due sezioni precedenti)

Executive summary e business plan: sono 2 cose differenti?

La struttura dell'executive summary rappresenta in miniatura le stesse identiche voci del business plan

La differenza sta nella stesura che nel breve periodo e deve essere estremamente dettagliata, per consentire una valutazione globale del progetto

Deve avere poche pagine, massimo 10.

- L'idea imprenditoriale (descrizione dell'idea)
- Grado di innovazione e di originalità
- Potenzialità competitive e prospettive di mercato
- I promotori dell'iniziativa (specificando nominativo, età, sesso, quota sociale e competenze, adeguatezza delle professionalità coinvolte)
- Aspetti organizzativi
- Potenzialità competitive e prospettive di mercato
- Validità economico finanziaria del progetto
- Valore per gli investitori

3 aree :

### Sezione descrittiva

Oltre alla presentazione della natura e finalità del progetto, deve comprendere elementi quali:

- la visione imprenditoriale di fondo,
- l'analisi del mercato e della concorrenza,
- la descrizione dei prodotti/servizi offerti,
- il piano strategico ed operativo dell'investimento;

domenica 15 dicembre 2019

**Sezione operativa**

In questa sezione si concretizza quanto descritto nella precedente ed è strettamente correlata alla parte finanziaria, in cui devono riflettersi tutti i costi e gli investimenti qui indicati

Occorre indicare gli accordi/investimenti produttivi (make or buy), la logistica, la rete/modalità di vendita, il management e come si intende valorizzarlo, indicando sempre i costi (in parte presunti) generati dalla gestione del business.

**Sezione economico-finanziaria**

Contiene le proiezioni di calcolo, ossia le stime di rendimento economico e di performance finanziaria del progetto.

Deve riportare fedelmente tutte le voci di costo/ricavo/investimento

In ultimo, il ritorno atteso del capitale investito sia per i promotori dell'iniziativa che per gli eventuali finanziatori

L'idea imprenditoriale : il progetto

- Chi siete e cosa produce
- Quali sono i mercati chiave
- Quali sono i fattori critici di successo
- Quali sono le barriere all'entrata
- Quale è il vantaggio competitivo rispetto ai principali attori del settore

I promotori dell'iniziativa : descrizione dei risultati ottenuti nel passato

- Competenze distintive sviluppate dal management
- Quali risultati/esperienze professionali possono essere di garanzia a chi vi finanzia

Descrizione del business

obiettivo di questa sezione è quello di descrivere l'ambiente in cui l'azienda andrà ad operare e di come intenda posizionarsi nel mercato in termini di offerta e posizionamento competitivo.

Affrontando, in quest'ordine, i seguenti temi:

- analisi dell'azienda
- analisi del prodotto/mercato
- analisi del settore
- le strategie aziendali

ANALISI DELL'AZIENDA (LA STORIA)

ANALISI DEL PRODOTTO/MERCATO

- IL PRODOTTO/SERVIZIO
- IL MERCATO E LA SEGMENTAZIONE

ANALISI DEL SETTORE

- CICLO DI VITA
- LA CONCORRENZA
- I FORNITORI E I CANALI DISTRIBUTIVI
- TREND E PREVISIONI

LE STRATEGIE

- PIANI PER LO SVILUPPO DEI PRODOTTI
- PIANI PER PENETRARE IN NUOVI MERCATI
- PIANI PER LO SVILUPPO DEL MANAGEMENT
- E PER GLI ALTRI ASPETTI CHIAVE DELLA STRATEGIA

domenica 15 dicembre 2019

## Analisi del prodotto/mercato

Occorre procedere alla **segmentazione della domanda**, ossia analizzare i consumatori ed individuare dei parametri utili ad una analisi dei loro bisogni e motivazioni di acquisto, su una classificazione tradizionalmente basata sui quattro livelli:

### Segmentazione

- geografico, con la suddivisione del mercato per aree territoriali o per zone climatiche;
- demografico, allorché siano considerate caratteristiche demografiche, quali popolazione, fascia di età, sesso;
- socio-economico, per variabili quali occupazione, reddito, educazione, classe sociale;
- psicografico, se l'analisi del target si concentra su elementi quali bisogni, motivazioni di acquisto, valori.

### Comprendere i desideri del consumatore

Significa impersonificarsi (con analisi del target obiettivo, con aree test) nell'acquirente, e determinare di quali servizi, ad esempio, ha bisogno con il prodotto, o meglio ancora, di quali servizi avrebbe bisogno che attualmente non siano dati dalla concorrenza.

Estremamente utile per il lancio di un nuovo prodotto, ma anche per differenziare un prodotto dalla concorrenza.

Si acquista solamente quello di cui si ha bisogno, e i bisogni sono infiniti; cercando il bisogno nascosto, dato che non si crea mai un bisogno, ma semmai si soddisfa un bisogno latente

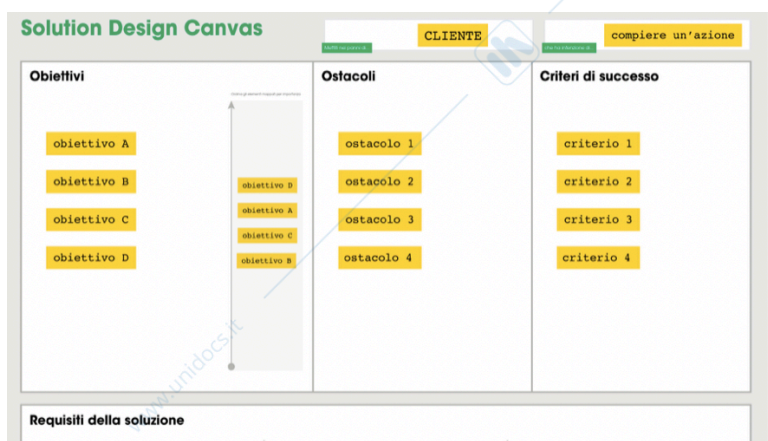
### Solution design canvas

l'imprenditore può riuscire a mettersi nei panni del cliente e capire cosa davvero vuole. In una sezione abbiamo gli obiettivi che il cliente vuole soddisfare, e bisogna ordinarli dalla priorità più alta a quella più bassa.

Un'altra sezione riguarda le difficoltà, che il cliente può incontrare nel raggiungimento di tali obiettivi.

Un'altra sezione riguarda i criteri di successo, ovvero gli indicatori che fanno capire al cliente di aver raggiunto l'obiettivo.

Infine, la sezione in basso deve contenere la soluzione, con la specifica di quali caratteristiche questa deve necessariamente avere, potrebbe avere e non deve avere.



domenica 15 dicembre 2019

È fondamentale individuare i non-clienti. Esistono 4 categorie di non-clienti:

- \* Gli insoddisfatti: sono consumatori che sono rimasti delusi in passato.
- \* Gli aspiranti: consumatori interessati, ma che trovano difficoltà nell'acquisto. La difficoltà può consistere anche in mancanza di informazioni di utilizzo.
- \* I refrattari: consumatori che conoscono l'offerta, ma che non sono interessati.
- \* Gli inesplorati: clienti prospect, che se opportunamente stimolati potrebbero considerare il prodotto o servizio in questione.

Analisi del prodotto/mercato

Il processo di analisi ed individuazione del target consente di studiare come la propria offerta è in grado di soddisfare le attese del mercato (la domanda) ed esattamente a chi è rivolta (il target).

Dall'associazione di prodotti/servizi ad una determinata fascia di clientela nascono le **aree di affari**, ossia le aree con cui è possibile scomporre l'attività d'impresa. (SBU: Strategic Business Units)

Per essere efficaci, tuttavia, è necessario che queste aree siano:

- significative, ossia di dimensioni economiche tali da giustificare la focalizzazione aziendale;
- accessibili, vale a dire efficacemente (economicamente) raggiungibili dall'impresa.

---

## IL BUSINESS PLAN, SEZIONE DESCRITTIVA E OPERATIVA

Analisi di settore : gruppo di imprese che svolgono la stessa attività economica in un certo ambiente geografico più o meno ampio

A cosa serve

- Per effettuare una corretta analisi competitiva
- Per tenere sotto controllo la concorrenza
- Per raccogliere i segnali di cambiamento
- Fare previsioni sulle quali impostare strategie future d'impresa

caratteristiche dell'offerta, cioè sui concorrenti, sulla struttura dei canali distributivi e sul mercato di approvvigionamento.

In questo senso, occorre innanzitutto domandarsi in quale settore si opera o si va ad operare, per capirne il ciclo di vita.

Come per i prodotti, infatti, anche i settori conoscono fasi di vita quali la nascita, lo sviluppo, la maturità e il declino. Ogni fase impone infatti logiche competitive differenti.

I criteri per comprendere il comportamento delle aziende concorrenti si basano su diversi parametri omogenei:

- ampiezza/profondità gamma
- Integrazione verticale
- Livello di servizio
- Ricerca-tecnologia
- Fonti di approvvigionamento

domenica 15 dicembre 2019

Saper segmentare il settore per tipologie omogenee di operatori consente di:

- Individuare le corrette barriere all'entrata
- Stabilire la propria politica competitiva cercando uno spazio autonomo nel settore

Barriere all'entrata

Un vincolo per le nuove aziende

Rendono estremamente costosa la politica competitiva

Vanno previsti forti investimenti per entrare sul mercato e a volte non basta

Strategie

Le **strategie aziendali** sono quel connubio di azioni ed atteggiamenti volti a conseguire il successo aziendale in senso esteso (dunque non solo in termini di profitto). Suddivise in:

- le strategie sociali, ossia fini ed obiettivi delle politiche di relazioni interne ed esterne all'impresa;
- le strategie competitive, in termini di posizionamento desiderato
- Le strategie **organizzative**, attinenti alla definizione della struttura aziendale adeguata alle esigenze di mercato;
- le strategie **economico-finanziarie**, miranti ad obiettivi di efficienza, redditività, liquidità.

Le strategie d'impresa

In particolare, significa gestire in maniera ottimale le quattro funzioni che costituiscono il cosiddetto processo manageriale:

- "planning",
- "organizing",
- "controlling"
- "leading".

Strategia oceano blu

La Strategia oceano blu è la teoria secondo la quale i mercati in cui operano le imprese di qualsiasi tipo sono metaforicamente visti come due oceani paralleli di colore diverso, uno rosso ed uno blu, a seconda del modo in cui si decide di operare sul mercato stesso.

L'Oceano rosso è un mercato ipotetico in cui i manager delle imprese si sono focalizzati da tempo, che comprende tutti i settori esistenti, dove vige una continua lotta tra competitors per aggiudicarsi una maggiore fetta di domanda all'interno dello stesso settore e dove c'è completa assenza di innovazione.

L'Oceano blu è un mercato ipotetico in cui i manager delle imprese si sono focalizzati da tempo, che comprende tutti i settori esistenti, dove vige una continua lotta tra competitors per aggiudicarsi una maggiore fetta di domanda all'interno dello stesso settore e dove c'è completa assenza di innovazione.

In questo tipo di mercato le imprese devono accontentarsi di bassi margini di profitto, perché l'approccio strategico è quello tradizionale, basato sulla sconfitta della concorrenza.

Nell'oceano rosso, i confini di settore sono definiti e accettati da tutti, i prezzi tendono verso il basso e le regole del gioco sono note. Ma lo spazio di mercato si affolla e le prospettive di crescita e profitto declinano.

domenica 15 dicembre 2019

Nell'oceano blu l'approccio è opposto: le aziende devono darsi da sé delle regole capaci di aprire mercati incontrastati, in cui la crescita è garantita.

Un oceano blu è caratterizzato da innovazione

Le nuove idee sono sviluppate attraverso mosse strategiche, cioè da un insieme di azioni e decisioni manageriali che portano alla nascita di nuovi prodotti e servizi che, a loro volta, fanno nascere nuovi mercati.

Anche se può sembrare difficilissimo abbandonare le logiche tradizionali e studiare nuove strategie, la svolta non è nell'idea geniale che sbaraglierà la concorrenza, ma è dare un valore innovativo a qualcosa che già esiste, interpretandolo in forma diversa.

Si tratta di creare "innovazione di valore": cambiare l'approccio mentale e superare così i confini tradizionali del proprio settore di riferimento per esplorare nuovi territori, guardando soprattutto ai non-clienti e creando nuovi spazi mercato incontaminati.

Nell'oceano rosso le imprese si chiedono come facciano i clienti a scegliere tra i diversi concorrenti di uno stesso settore, creano mercati di nicchia, segmentando la clientela.

Nell'oceano blu, invece, sanno che i clienti compiono le loro scelte guardando al di là dei confini di settore, cercano i punti in comune tra tutti i clienti, come base per creare una domanda di massa e ingenti profitti.

Strategia Oceano Blu porta un messaggio carico di ispirazione: il successo non dipende dalla concorrenza spietata né da costosi budget di marketing e R&S, ma da mosse strategiche brillanti, adatte a un uso sistematico da parte di tutte le imprese.

Il Cirque du Soleil ha rivoluzionato il settore dei circhi negli Stati Uniti, arrivando a neutralizzare la concorrenza.

L'idea vincente è stata quella eliminare tutti gli ostacoli di varia natura ed inserire elementi nuovi che hanno fatto crescere l'interesse dei clienti andando ad acquisirli anche da altri settori, ad esempio dal teatro.

La mossa strategica ha richiamato un segmento di clientela assolutamente nuovo: adulti e professionisti, pronti a pagare un prezzo molto più alto rispetto alle famiglie con bambini, il tradizionale target di riferimento dei circhi.

In meno di vent'anni, Cirque du Soleil ha raggiunto un fatturato tale da consacrarlo leader mondiale del settore. La strategia si è rivelata di straordinario successo soprattutto perché una crescita così rapida si è verificata in un settore in crisi, per il quale le analisi strategiche tradizionali indicavano un potenziale di crescita molto limitato

Le strategie di lancio

1. AD ALTO LIVELLO DI IMMAGINE:

PREZZO ELEVATO E FORTI INVESTIMENTI PUBBLICITARI

2. DI PENETRAZIONE SELETTIVA:

PREZZO ALTO E BASSO INVESTIMENTO PUBBLICITARIO

3. DI PENETRAZIONE MASSICIA:

PREZZO BASSO E FORTE INVESTIMENTO PUBBLICITARIO

4. A BASSO LIVELLO DI IMMAGINE:

PREZZO BASSO E BASSO INVESTIMENTO PUBBLICITARIO

domenica 15 dicembre 2019

## Il piano operativo

Completata la presentazione ed analisi dello studio sulla propria offerta, sul settore, sulle proprie strategie, il piano di impresa deve ora abbandonare la dimensione strategica per passare alla dimensione operativa.

In pratica, deve esplicitare le modalità concrete del suo piano di sviluppo sul mercato su temi quali:

- localizzazione
- produzione & macchinari
- logistica
- piano di marketing
- break-even operativo
- budget di marketing

### La localizzazione

- Scelte commerciali - vicinanza al mercato di consumo, coerenza con le esigenze del target, pubblicità indotta, etc..
- Scelte produttive - esigenze di approvvigionamento, disponibilità di manodopera, vicinanza ad infrastrutture di comunicazione o a fonti di know-how, etc..

### La produzione

Altro tema è quello della produzione, in cui l'obiettivo di analisi si deve soffermare su aspetti quali:

- la descrizione del processo di trasformazione adottato
- le caratteristiche in termini di benefici ma anche di complessità (ed eventuale rischiosità) del processo
- i previsti meccanismi di controllo qualitativo
- il lay-out produttivo
- i macchinari necessari al raggiungimento degli obiettivi quali-quantitativi dell'output

### La logistica

Altro tema che deve essere affrontato è la logistica, in una analisi che dovrà concentrarsi su aspetti quali:

- la movimentazione, ossia i mezzi impiegati nel trasporto, le risorse umane dedicate, la gestione dei flussi informativi, la velocità di consegna,...
- il magazzino, tra cui descrizione e caratteristiche dei locali dedicati e della merce stoccata, la capacità residua in ipotesi di crescita...
- la distribuzione, ossia la scelta dei canali distributivi adottata.

domenica 15 dicembre 2019

## BUSINESS PLAN: SCENARI DI PREVISIONE, IL PIANO DI MARKETING

Gli scenari di previsione

La possibilità di prevedere e di creare fatti, cioè realizzare progetti è certamente condizionale almeno da due fattori:

Dall'oggetto della previsione

Dall'arco temporale considerato

- Servono per simulare comportamenti in date circostanze previste o prevedibili
- La finalità non è la previsione in senso stretto, dato che per principio gli scenari saranno sempre più di uno
- Rappresentano quindi la premessa per simulazioni alternative

Sono un tipico strumenti per periodi turbolenti

Quando cresce l'incertezza, si accrescono le difficoltà nella presa di decisioni, in quanto incertezza significa maggiori opportunità e maggiori minacce

Gli scenari si attuano quando le previsioni non sono facilmente realizzabili (es. prezzo del petrolio/battaglia del Golfo – mutui subprime/finanza internazionale)

Le previsioni : perché?

1. Nelle imprese deve essere presente una crescente disponibilità a pensare al futuro come ad una componente normale della gestione aziendale
2. Il futuro sarà diverso dal presente e dal passato
3. I mutamenti sono fattori di rischio e di incertezza (quindi di opportunità e minacce)
4. Occorre tempo per prepararsi
5. Gli effetti delle decisioni di oggi si sentiranno nel futuro (processi sistemici)
6. Il futuro può essere in parte creato, in buona parte modificato o comunque influenzato
7. Occorre tempo per prepararsi
8. Gli effetti delle decisioni di oggi si sentiranno nel futuro
9. Il futuro può essere in parte creato, in buona parte modificato o comunque influenzato (il sistema ci condiziona-è vero-ma noi non siamo necessariamente una parte passiva di esso)

Gli ambienti delle imprese

In ogni impresa si possono individuare tre ambienti:

Un ambiente interno

Un ambiente della missione

Un ambiente esterno

Ambiente interno

Si identifica con l'impresa stessa, cioè:

Dalle risorse aziendali

Dal modo in cui le risorse sono organizzate (le strutture)

Dalla cultura aziendale (i valori, le tradizioni, i simboli, lo stile, il clima che si percepiscono in ogni azienda e che la rendono diversa dalle altre)

E' pressoché del tutto dominabile dal management dell'impresa

domenica 15 dicembre 2019

### Ambiente della missione

E' costituito dagli stakeholders, cioè dai portatori di interessi nei confronti dell'azienda, quali:

- I dipendenti (operai, impiegati, dirigenti)
- Le organizzazioni sindacali
- I clienti, I fornitori, I creditori
- I concorrenti
- Gli azionisti
- Le autorità locali

E' fondamentalmente un luogo di scambio, contrattazione, confronto

### Ambiente esterno

Insieme delle variabili esogene cioè influenzano l'attività aziendale, senza essere a loro volta influenzate dall'impresa.

E' un "dato di fatto" che non può essere dominato se non in minima parte, in relazione alle dimensioni, alla politica di relazioni esterne dell'imprenditore

Come viene descritto?

Con 5 gruppi di variabili spesso interrelate tra loro:

- Economiche
- Politiche
- Sociali
- Tecnologiche
- Culturali

### Le variabili

Variabili strutturali: variazioni modeste nel breve periodo ma sostanziali nel medio-lungo (es. la crescita e la composizione per età della popolazione).

Abbastanza prevedibili, sulla base del passato

Le variabili strutturali condizionano gli aspetti più stabili dell'impresa, cioè la missione e le politiche.

Variabili contingenti: variazioni piuttosto rapide e la loro stessa permanenza nell'ambiente esterno non è permanente

Si tratta di movimenti di breve periodo (movimenti congiunturali) di pressioni momentanee, la cui importanza può essere determinante per il perseguimento ottimale delle strategie aziendali.

Impongono un'attenzione continua da parte del management

### Il piano di marketing

Analisi della domanda globale

- Quanto è grande il nuovo mercato? E' saturo?
- Cosa influenza le dimensioni del mercato
- Quali sono le evoluzioni in atto?

Analisi del processo di acquisto e di consumo

- Che cosa viene acquistato veramente?
- Chi acquista?
- Dove, quando e perché avviene l'acquisto?

domenica 15 dicembre 2019

### Stima della domanda

- Ricerche sul prodotto
- Ricerche sul prezzo
- Ricerche sulla pubblicità
- Ricerche sui consumatori

### Comprendere i desideri del consumatore

Significa impersonificarsi (con analisi del target obiettivo, con aree test) nell'acquirente, e determinare di quali servizi, ad esempio, ha bisogno con il prodotto, o meglio ancora, di quali servizi avrebbe bisogno che attualmente non siano dati dalla concorrenza.

Estremamente utile per il lancio di un nuovo prodotto, ma anche per differenziare un prodotto dalla concorrenza.

Si acquista solamente quello di cui si ha bisogno, e i bisogni sono infiniti; cercando il bisogno nascosto, dato che non si crea mai un bisogno, ma si soddisfa.

### Il piano di marketing

Serve a tradurre le strategie competitive

In un concreto piano delle vendite

- 1) Esplicitare gli obiettivi di marketing, ossia chiarire gli obiettivi quali-quantitativi della politica commerciale, anche al fine di utilizzarli come dati comparativi per il rilevamento della performance di mercato
- 2) Verificare la coerenza delle strategie commerciali correnti, non solamente con la politica di marketing ma soprattutto con le complessive strategie aziendali, da quella competitiva a quella sociale.
- 3) Definire le leve del marketing mix, dal prodotto/servizio, al prezzo, promozione/pubblicità e canali di distribuzione/vendita

Le leve del marketing mix

### **Prodotto/servizio**

Al di là di quanto descritto circa l'offerta, si tratta di approfondire aspetti quali la produzione fisica, la creazione degli accessori di prodotto (es., assistenza post-vendita) e la commercializzazione.

### **Prezzo**

Elemento fondamentale nella politica di marketing, per essere correttamente determinato deve tenere in considerazione i seguenti aspetti:

A livello di prodotto

- elasticità/rigidità della domanda
- percezione della componente prezzo

A livello di azienda

- struttura dei costi
- piano delle vendite e livello di profitto atteso

Per il prezzo esiste un limite inferiore al di sotto del quale l'azienda non dovrebbe spingersi se non vuole incorrere in sicure perdite economiche.

Ossia il costo variabile totale.

Tuttavia, si possono riscontrare casi estremi in cui l'impresa evidenzia nel piano come intenda spingersi al di sotto di questa soglia, ed operare così in perdita.

domenica 15 dicembre 2019

Ad esempio, per motivi di redditività complessiva (ossia incorrere in perdite con un prodotto per spingere le vendite di un altro prodotto ad offerta complementare), o infine per motivi strategici (innalzare barriere all'ingresso).

### Pricing

- Cost-based pricing: sulla base di un multiplo del costo effettivo del prodotto
- Value pricing: basato sul valore generato dal prodotto piuttosto che sul suo costo
- Prezzo competitivo: basato sui prezzi dei prodotti concorrenti
- Volume pricing: pensato per incoraggiare gli acquisti multipli
- Portfolio pricing: mix di alti e bassi margini di profitto, sulla base del contesto competitivo, della possibilità di lock-in, del valore fornito e della fedeltà della clientela
- Modello "Esca e amo": parte del prodotto è gratuita o poco costosa così da attirare i clienti, i bassi ricavi iniziali sono compensati da ripetuti acquisti successivi di prodotti/servizi strettamente connessi al primo e in grado di garantire ampi margini