



ALLEGATO B

MODELLO DI BUSINESS PLAN APPROFONDITO

Predisporre una copertina con i riferimenti dei proponenti ed il nome del progetto.

Note per la compilazione:

- ✓ Utilizzare un linguaggio semplice e comprensibile, senza fare ricorso a tecnicismi, indicare ipotesi realistiche, fornire valutazioni oggettive e prudentziali, focalizzare l'attenzione su ciò che genera valore nella futura azienda.
- ✓ Non è richiesta la compilazione dei paragrafi nell'ordine indicato.
- ✓ Rispettare le indicazioni sulla lunghezza dei paragrafi.
- ✓ Redigere l' Executive Summary secondo il modello proposto.

1) ANALISI TECNICA DEL PRODOTTO/SERVIZIO E IDENTIFICAZIONE DELLA DOMANDA DI MERCATO (qual è l'oggetto della "vendita?")

1.1) Descrizione della soluzione (il prodotto o servizio) - Max 20 righe

- Descrivere in modo generale e sintetico l'oggetto della soluzione proposta (il prodotto/servizio) anche attraverso esempi pratici.
- Elencare e descrivere le funzioni/prestazioni che offre il prodotto/servizio.
- Indicare la mission e la vision dell'Azienda, gli obiettivi che si intende raggiungere e le motivazioni dei proponenti.

1.2) Analisi del valore: descrizione della domanda - Max 40 righe

- Partendo dalla descrizione delle funzioni/prestazioni della soluzione, evidenziare:
 - ✓ quale bisogno soddisfa;
 - ✓ a quali clienti può interessare;
 - ✓ utilità e valore aggiunto per il cliente finale.

1.3) Contenuto innovativo della soluzione - Max 40 righe

- Spiegare in cosa consiste il carattere innovativo della soluzione:
 - ✓ qual è il differenziale e l'originalità rispetto a soluzioni alternative (tecnologia, costo, funzionalità, usabilità, flessibilità, ecc.);
 - ✓ quali sono i vantaggi;
 - ✓ quali sono i limiti;
 - ✓ descrivere la fase di sviluppo in cui si trova la soluzione proposta;
 - ✓ descrivere le eventuali relazioni con il mondo della ricerca e dell'Università;
 - ✓ descrivere, se previsti, sviluppi futuri del prodotto/servizio.



1.4) Tecnologie o metodologie alla base della soluzione - Max 50 righe

- Indicare le tecnologie o metodologie specifiche su cui si basa la soluzione proposta.
 - ✓ descrizione del prodotto/servizio;
 - ✓ descrivere lo stato dell'arte e l'evoluzione prevista delle tecnologie e metodologie utilizzate;
 - ✓ indicare se il prodotto è pronto per la vendita, se in fase di industrializzazione, di test finale, di realizzazione del prototipo;
 - ✓ dare indicazioni sui tempi di arrivo sul mercato (time to market);
 - ✓ indicare la presenza di brevetti, indicare se sono state svolte ricerche di anteriorità;
 - ✓ indicare le modalità di protezione del know how aziendale ed il presidio delle competenze tecniche del personale coinvolto nel progetto.

2) ANALISI DI MERCATO (quali sono i “numeri” della domanda di mercato?)

2.1) Inquadramento del mercato di riferimento - Max 10 righe

- Quantificare il mercato potenziale complessivo di riferimento in base a:
 - ✓ volume (stima quantitativa dei potenziali clienti);
 - ✓ valore (stima del valore economico del mercato);
 - ✓ estensione (mercato regionale, nazionale, internazionale).

N.B.: possibilmente realizzare una ricerca di mercato con dati affidabili ed indicazioni di prospettive della sua evoluzione.

2.2) Struttura del mercato - Max 50 righe

- Descrivere la segmentazione del mercato (insieme di consumatori omogenei che costituisce una parte o l'intero mercato di riferimento).
- Descrivere la presenza di eventuali competitors e comparables, di esternalità o complementarità con altri prodotti/servizi.
- Quantificare il numero di soggetti (clienti finali) potenzialmente interessati all'acquisto del prodotto/servizio.

2.3) Manifestazione temporale della domanda di mercato - Max 15 righe

- Descrivere se il mercato è già potenzialmente interessato alla soluzione proposta (il mercato è recettivo o meno all'introduzione di innovazioni?) o se l'interesse è legato a qualche evoluzione prevista.
- Descrivere i tempi e le probabilità di tale evoluzione.

2.4) Analisi di scenario - Max 15 righe

- Descrivere come si prevede che possa evolvere il mercato.
- Valutare se esiste la possibilità concreta dell'ingresso di nuovi potenziali concorrenti in funzione dell'esistenza di eventuali barriere all'ingresso nel mercato e conseguentemente quali evoluzioni potrebbe subire la domanda.



- Descrivere come la società potrebbe affrontare tale situazione ed immaginarsi degli scenari (strategici) alternativi per mantenere la propria quota di mercato.

3) STRATEGIA E MODELLO DI BUSINESS (Come affrontiamo il mercato?)

3.1) Obiettivi strategici - Max 15 righe

- Illustrare gli obiettivi strategici di vendita che si intendono raggiungere con la presente iniziativa di business nel breve-medio periodo:
 - ✓ % mercato da coprire;
 - ✓ n° di clienti da raggiungere;
 - ✓ n° prodotti/servizi da vendere.
- Indicare come (quali azioni, strumenti, risorse, personale, ecc.) si intende acquisire la quota di mercato indicata.

3.2) Analisi competitiva - Max 30 righe

- Elencare gli elementi di vantaggio competitivo della soluzione e/o dell'impresa rispetto alla concorrenza.
- Descrivere i punti di forza/debolezza e le opportunità/minacce (SWOT Analysis) per l'impresa.

SWOT ANALYSIS	ANALISI INTERNA	
ANALISI ESTERNA	S STRENGTH punti di forza	W WEAKNESSES punti di debolezza
	O OPPORTUNITIES Opportunità	T THREATS Minacce

3.3) Scelta del modello di business - Max 40 righe

- Descrivere la logica (schema generale) con cui l'impresa intende operare, realizzare e rendere disponibile il prodotto sul mercato/erogare il servizio al cliente:
 - ✓ attività chiave;
 - ✓ value proposition;
 - ✓ partner strategici;
 - ✓ relazioni col cliente;
 - ✓ canali di vendita;
 - ✓ struttura di costi e ricavi.

3.4) Scelta del mercato e/o del segmento di riferimento - Max 10 righe



- Indicare quale mercato è stato scelto come principale (riprendere il contenuto relativo alla segmentazione della sezione 2.2) e motivare la scelta (sulla base degli elementi positivi emersi dall'analisi di competitività e sulla base delle caratteristiche del mercato: facilità/barriere di accesso, attesa di profitto, atteggiamento favorevole all'introduzione del nuovo prodotto/servizio da parte del cliente).

3.5) Planning dell'attività commerciale - Max 10 righe

- Indicare come si intende raggiungere il cliente e presidiare il processo commerciale (es.: agenti di vendita, rete diretta/indiretta, e-commerce, ecc.).
- Indicare quali relazioni e contatti è possibile attivare da subito.
- Indicare se sono già stati fatti dei test di vendita del prodotto o manifestazioni di interesse di potenziali clienti.

4) PROPRIETÀ INDUSTRIALE (Aiuta a fronteggiare la concorrenza?)

4.1) Analisi della vulnerabilità della proprietà industriale e strategia negoziale – Max 10 righe

Fornire le motivazioni alla base delle decisioni di protezione industriale:

- Enunciare le motivazioni e indicare in modo coerente la relazione che esiste con i risultati dell'analisi di mercato e il modello di business forniti;
- Se disponibile, allegare il parere preliminare di una società specializzata;
- Dichiarare le scelte strategiche e operative: fornire dettagli riguardanti il contenuto che eventualmente si intende proteggere, le modalità e l'estensione (nazionale, internazionale).

4.2) Diritti di proprietà su tecnologie complementari - Max 15 righe

- Indicare quali sono le tecnologie complementari fondamentali e indicare la strategia che si vuole adottare verso concorrenti e partner.
- Fare una mappatura della protezione sulle tecnologie complementari, identificazione *patent holders*, strategia verso concorrenti e partner.

4.3) Piano d'investimento per la protezione della proprietà industriale - Max 20 righe

- Indicare tipo e modalità d'investimento, articolati in un piano di tempi, azioni e costi che si intendono sostenere.

5) ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT (Siamo in grado di mettere in atto il business?)

5.1) Formazione del team imprenditoriale - Max 50 righe



- Fornire documentazione sulle esperienze e le competenze dei singoli membri del team o della società proponente (CV).
- Specificare le motivazioni al coinvolgimento nell'iniziativa.
- Indicare le esperienze operative, imprenditoriali e commerciali del team e possibilmente la sua articolazione multidisciplinare (tecnica, economica, manageriale, commerciale).

5.2) Definizione del modello di governance - Max 10 righe

- Indicare la forma giuridica dell'azienda e le motivazioni di tale scelta.
- Indicare il capitale sociale con cui verrà costituita la società, Fornire la suddivisione delle quote tra i soci (grafico a torta).
- Fornire una ipotesi preliminare di suddivisione di responsabilità, ruoli, funzioni in coerenza con l'occupazione lavorativa corrente indicare come si prevede di suddividere le responsabilità in azienda e gli organi sociali (inserire un organigramma aziendale).

5.3) Piano operativo – Max 50 righe

Descrivere il piano operativo indicando fasi, tempi, risorse. Illustrare i legami con le scelte strategiche:

- Specificare l'utilizzo concreto delle risorse umane, tecniche ed economiche necessarie per lo sviluppo dell'attività;
- Indicare quale delle risorse sopra indicate sono in possesso del proponente ed intende mettere a disposizione dell'iniziativa di business;
- Indicare la durata della varie fasi, giustificandola con elementi oggettivi (es. dati statistici, dati storici).

5.4) Qualità del sistema organizzativo funzionale – Max 20 righe

Descrivere gli strumenti o le modalità che s'intendono porre in essere per rendere l'attività d'impresa sistematica, ripetibile, misurabile, controllabile, governabile:

- Esplicitare gli obiettivi, i fattori critici di successo dell'organizzazione, gli indicatori di riferimento per il controllo delle performance;
- Descrivere le aree di business che permettano una suddivisione razionale e controllabile dei costi che la società dovrà sostenere;
- Elaborare un piano per il controllo dei processi.

5.5) Rapporti con l'Università degli Studi di Firenze e tipologia di Spinoff prevista ai sensi del regolamento vigente - Max 40 righe

- Indicare i rapporti in essere fra il Proponente ed gli altri componenti del gruppo di Progetto o Impresa con l'Università di Firenze (Rapporto di lavoro e tempo di impiego, Ruolo svolto, Dipartimento di appartenenza, ecc.)
- Indicare tipologia di spinoff previsto e motivazioni di tale scelta
- Indicare per i diversi soggetti coinvolti ruoli e compiti che saranno svolti nella nuova impresa con particolare dettaglio in merito ad eventuali ruoli di responsabilità negli organi societari
- Descrizione dei potenziali benefici da parte dell'Università connessi alla costituzione dello Spinoff, sia in termini generali che di nuove relazioni, che di tipo economico o di tipo



occupazione (previsti assegni di ricerca, contratti conto terzi, laboratori congiunti, ecc.) , con particolare riguardo alla stabilizzazione di eventuali giovani coinvolti nelle attività di ricerca.

- Illustrare con particolare attenzione come si prevede che possa modificare lo stato precedente alla costituzione della nuova Impresa rispetto ai contratti Conto terzi o altre forme di entrate a favore dell'Università.
- Individuar una prima ipotesi della tipologia e di contenuti degli accordi da sottoscrivere con l'Università e/o Dipartimenti
- Illustrare lo stato delle eventuali richieste di autorizzazioni da parte dell'Ente pubblico
- Illustrare con adeguato dettaglio l'uso previsto delle strutture universitarie ed il rapporto previsto con eventuale personale in esse coinvolto o da coinvolgere

6) TECNOLOGIA E INVESTIMENTI (Siamo in grado di controllare il processo?)

6.1) Processo produttivo – Max 30 righe

Descrivere fasi e modalità (a lotti, flusso teso, etc.) di produzione del bene o di erogazione del servizio, specificando gli strumenti con i quali si prevede di poter mantenere il controllo del processo:

- Descrizione del processo;
- Descrizione dei costi per ciascuna fase del processo.

6.2) Certificazione e normative - Max 10 righe

Indicare le certificazioni e le normative di riferimento necessarie per giungere alla commercializzazione del prodotto/servizio:

- Specificare nel dettaglio la necessità di adeguamento corrente e futuro a normative e ottenimento di certificazioni;
- Stesura di un piano operativo temporale per raggiungimento degli obiettivi di compatibilità.

6.3) Analisi dei rischi legati alle tecnologie complementari di prodotto - Max 10 righe

Individuare gli elementi di criticità, legati alle tecnologie (o metodologie) complementari, che possono potenzialmente bloccare o condizionare la produzione del bene o l'erogazione del servizio:

- Descrivere la disponibilità e/o controllo delle tecnologie complementari e critiche, proprietà industriale su tecnologie complementari e critiche.

6.4) Analisi dei rischi legati ad altri fattori - Max 20 righe

Fornire un rapporto di analisi dei rischi di processo, compilato secondo lo schema delle normative o pratiche vigenti:

- Presentare documentazione redatta da parte di società specializzate o documentazione equivalente redatta sulla base della modulistica e normativa vigente.



6.5) Tecnologie di processo - Max 10 righe

Indicare se e quale investimento si ritiene necessario per l'adeguamento o l'aggiornamento costante delle tecnologie o metodologie necessarie per la produzione del bene o l'erogazione del servizio:

- Specificare la maturità delle tecnologie di processo: segnalare il livello di investimento necessario in R&S;
- Indicare le criticità legate al presidio delle tecnologie di processo.

7) STRUTTURA ECONOMICA

7.1) Valutazione degli errori/incertezze nella stima dei prezzi di vendita - Max 10 righe

Esaminare quali possibili fattori potrebbero modificare l'effettivo valore di prezzi e sconti rispetto alla stima attuale effettuata dal proponente:

- Fornire un'analisi di rischio e d'incertezza legato alle valutazioni del proponente sul livello del prezzo, l'entità degli sconti, la capacità di tenuta del livello dei prezzi;
- Fornire un prospetto di valutazione di valore minimo e massimo del livello di prezzo e l'individuazione delle possibili cause di incertezza.

7.2) Errori/incertezze nella stima dei volumi - Max 10 righe

Cercare di quantificare un plausibile errore di stima nella previsione del fatturato, nella previsione dei tempi di manifestazione della domanda o in quella dei costi e dedurne l'impatto sul piano operativo (decisioni, azioni, tempi di esecuzione, etc.):

- Fornire un'analisi quantitativa del rischio di sovrastima o sottostima del mercato generale e, della propria quota di mercato e di valutare le ricadute sul piano di business (decisioni su azioni, tempi, costi): ipotizzare azioni correttive;
- Fornire un'analisi quantitativa del rischio di errore nella previsione del timing di manifestazione della domanda, di sottostima dei costi commerciali, di sottostima del piano d'investimento e del capitale circolante.

7.3) Impatto degli errori/incertezze di previsione - Max 10 righe

Cercare di quantificare un plausibile errore di stima nella previsione del fatturato e dedurne l'impatto a livello finanziario (obiettivi, margine atteso, mutate necessità di circolante):

- Presentare un prospetto che mostri lo scenario conseguente ad un caso di sovrastima e di sottostima, con particolare attenzione alla ricaduta sulla stima del margine atteso e alle mutate necessità di risorse;
- Considerare l'impatto sul livello di break even, sui margini a regime, sugli investimenti in immobilizzazioni e circolante, sul fabbisogno di finanziamento, sul tasso di rendimento dell'investimento.



8) PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

8.1) Stato Patrimoniale, Conto Economico, Nota Integrativa

- Utilizzare un modello semplificato che evidenzi il MOL (Margine operativo lordo) ed il MON (Margine operativo netto).
- Descrivere le principali voci indicate nello Stato patrimoniale e nel conto economico evidenziando le ipotesi che sono in esse contenute.
- Svolgere una analisi dei tempi di dilazione degli incassi e dei pagamenti.
- Svolgere una analisi delle spese del personale previsto indicando il totale dei costi per l'azienda.
- Svolgere una analisi delle spese generali indicando le principali voci di costo.
- Sviluppare una analisi dei flussi di cassa almeno triennali con articolazione mensile.
- Esplicitare le modalità di pianificazione e controllo previste.

8.2) Valutazione del punto di break even - Max 10 righe

- Fare una previsione di raggiungimento del punto di break even (indicare il raggiungimento del punto di pareggio in funzione del tempo e/o dei volumi di vendita).
- Inserire il grafico del calcolo del break even point.

CALCOLO DEL BREAK EVEN POINT

$$P_u * Q = C_{V_u} * Q + CF$$

$$P_u * Q - C_{V_u} * Q = CF$$

$$Q * (P_u - C_{V_u}) = CF$$

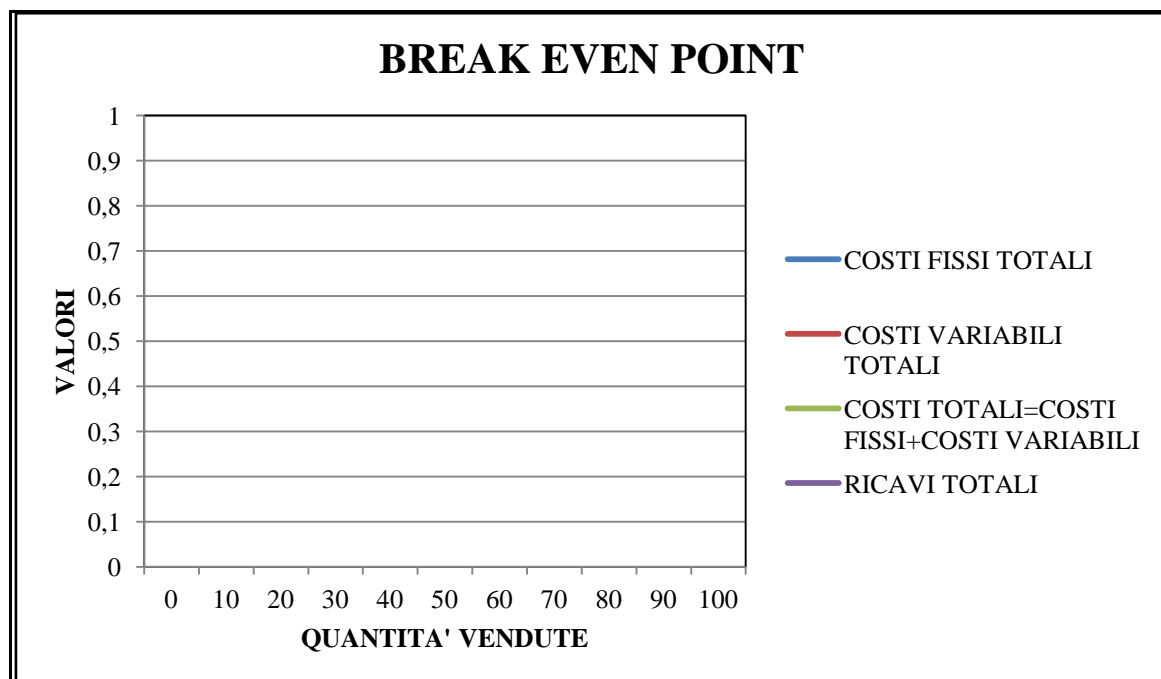
$$Q = CF / (P_u - C_{V_u})$$

P_u = prezzo unitario di vendita

Q = quantità di prodotti/servizi venduti

C_{V_u} = costo variabile unitario (per unità di prodotto)

CF = costi fissi (non variabili in funzione della quantità venduta)



8.3) Prospetto per la determinazione del fabbisogno finanziario - Max 15 righe

- Derivare dal piano operativo, la necessità nel tempo di risorse finanziarie atte a sostenere l'avvio del business.
- Esplicitare i fabbisogni di risorse finanziarie e le modalità di raccolta di tali mezzi (mezzi propri, mezzi di terzi/banche).
- Per la quota parte di fabbisogno finanziario che non può essere sostenuto con mezzi propri, indicare le modalità previste di raccolta delle risorse (per esigenze di breve o lungo termine), ricorso ad investitori in capitale di rischio, contributi pubblici, ecc.

8.4) Analisi delle criticità, punta finanziaria - Max 15 righe

Valutare la crisi di liquidità che si genererebbe nel caso di uno scostamento dalle previsioni di mercato o dalle previsioni su entrate e uscite. Fare una valutazione nell'ipotesi di sovrastima e di sottostima:

- Individuare e analizzare gli importi o i valori di fabbisogno finanziario derivanti dalle possibili situazioni di crisi di liquidità dovute agli errori di stima su entrate e uscite e sui tempi della loro manifestazione.

8.5) Strutturazione delle fonti di finanziamento - Max 15 righe

Descrivere la struttura delle fonti di finanziamento associata al piano di business, con riferimento ai diversi soggetti coinvolti:

- Fornire documentazione relativa all'analisi dell'appropriatezza globale della struttura delle fonti di finanziamento proprie e di terzi, per il funzionamento dell'attività d'impresa.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

IUF
INCUBATORE
UNIVERSITARIO
FIORENTINO

CSAVRI
CENTRO SERVIZI DI ATENE
PER LA VALORIZZAZIONE DELLA
RICERCA E GESTIONE DE
L'INCUBATORE UNIVERSITARIO

8.6) Piano di gestione delle crisi di liquidità - Max 10 righe

Illustrare, in caso di crisi di liquidità (come descritta al punto 8.4) le azioni che si intendono porre in atto per risolvere la situazione, indicando una scelta nell'ambito delle seguenti linee di azione:

- Riduzione dei tempi di credito verso i clienti (emettere velocemente fatture, concedere termini di pagamento più brevi, massimizzare i limiti di credito etc...);
- Mantenimento della liquidità in cassa (negoziare termini di pagamento più lunghi, razionalizzare il processo di produzione, ridurre le scorte, noleggio vs acquisto degli impianti etc...);
- Creazione di nuova liquidità (aumentare i debiti a lungo termine, richiedere nuovo capitale di finanziamento etc...).