



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**IUF**

INCUBATORE UNIVERSITARIO  
FIORENTINO

# Come si redige un business plan

***IUF 6 Giugno 2013***

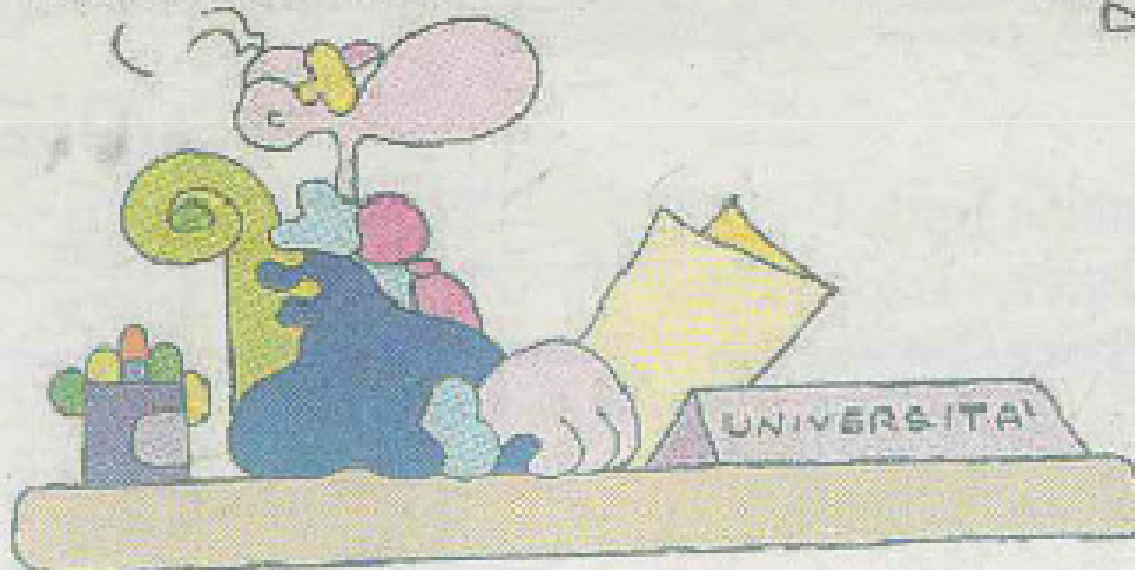
***Massimo Canalicchio***

*Ovvero ....*

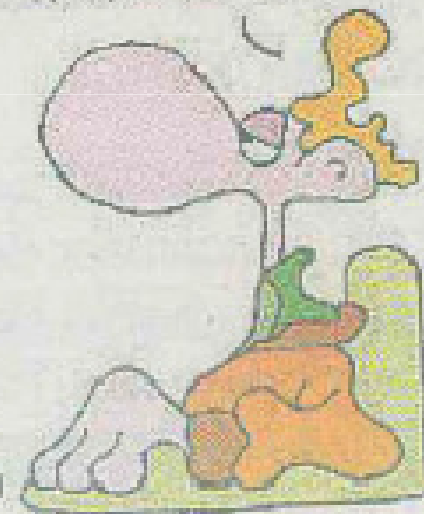
# **Il modello di Biz ed il Biz Plan**

# Albert

BUSINESS PLAN INTERESSANTE,  
IDEA INNOVATIVA MA  
LA START UP E'  
PREMATURA



... PROPRIO  
PER QUESTO  
CONTAVO SU  
UN'INCUBATRICE  
D'IMPRESA



## Temi di oggi :

- Modello di business e Business plan
- Un metodo per l'organizzazione del modello di business : il Canvas
- Il Business plan: articolazione e finalità
- Come valutare un business plan

Come parleremo  
del Biz Plan ?

Di quale Biz Plan ?

Perché faccio  
Impresa o  
l'Imprenditore ?



WILL SMITH  
the **PURSUIT** of  
**HAPPYNESS**

in theaters Dec. 13<sup>th</sup>

[www.willsmithpursuitofhappyness.com](http://www.willsmithpursuitofhappyness.com)

© 2006 Columbia Pictures Industries, Inc. All rights reserved.



*Thomas Jefferson :*

*Dichiarazione di indipendenza US  
“ognuno ha diritto alla ricerca della  
propria felicità”*

IL PROPRIO PERCORSO VERSO  
**LA FELICITA'**





*Se hai un sogno devi proteggerlo. Quando le persone non riescono a fare qualcosa dicono che non puoi farla neanche tu. Se vuoi qualcosa, vai e prendila. Punto.*

????

**John Lasseter 1995**



## John Lasseter 1995



# I HAVE A DREAM !

**John Lasseter 1979**

**“c’è qualcuno che viene pagato per disegnare i cartoons”**

Il produttore e regista americano ha ripercorso la propria carriera, affermando di aver sentito la spinta decisiva verso questo lavoro quando, all'età di 14 anni, ha scoperto che la gente veniva effettivamente pagata per disegnare. Questa passione è emersa da ogni parola di Lasseter, che infatti ha affermato di aver cercato di portare l'arte (che significa creare un personaggio, creare emozioni, creare la vita) dove prima c'era solo la tecnologia con la quale venivano generati dei disegni animati. Milano 22.11.2011

**Steve Jobs**  
1955-2011



«Stay hungry, stay foolish»

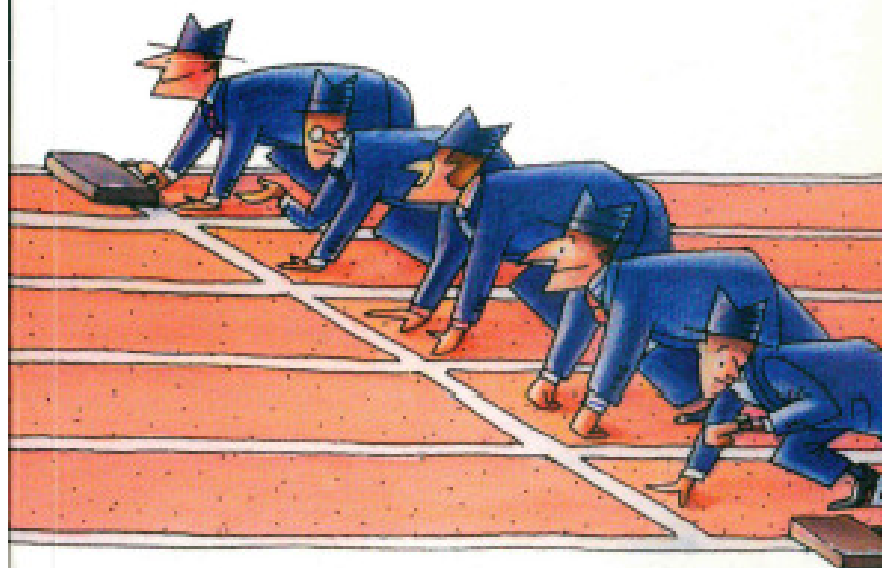
I HAVE A DREAM !

.....IL TEMPO E MODO  
PER REALIZZARLO

GUY KAWASAKI

# L'arte di chi parte (bene)

*Guida testata sul campo  
per chiunque intraprenda una nuova attività*



ETAS



“Imprenditore” non è un  
titolo onorifico, bensì  
indica l’*atteggiamento  
mentale* di chi vuole  
modificare il futuro.

L’arte di chi parte (bene)

Guy Kawasaki

Palo Alto California



*Cosa pensi faccia  
tutto il giorno un  
IMPRENDITORE ?*



*Cosa pensi faccia  
tutto il giorno un  
IMPRENDITORE ?*

*va a VENDERE IL PRODOTTO*

*..... e cerca di farsi pagare !!!!*

*Fare impresa...*

UNA GUERRA QUOTIDIANA

UN PERCORSO PIENO DI  
IMPREVISTI

per questo ci vuole un sogno ....

*II BIZ PLAN :*

*IL PERCORSO VERSO*

***LA FELICITA'***

## Conclusioni :

l'essere imprenditore potrà essere una delle vostre possibilità future.

Comunque ricercate anche nel vostro lavoro la vostra felicità altrimenti ..... questo si vedrà nei risultati.

# Obiettivo della scrittura di un Biz Plan:

?

Obiettivo :

Mettere alla prova  
la meravigliosa  
idea che avete in  
mente!

*Output :*

*Creare una AZIENDA di  
SUCCESSO*



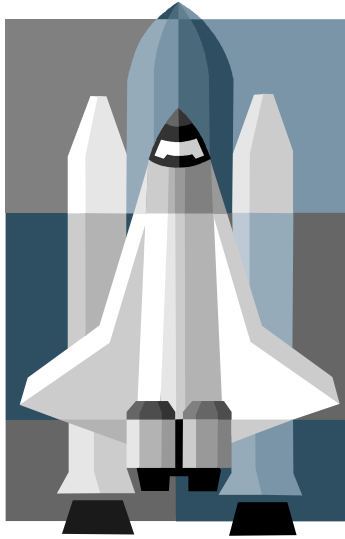
*Descrivete gli elementi che  
caratterizzano  
UN'IMPRESA DI SUCCESSO .....*



*per avere **successo** .....*

*non basta una  
innovazione*

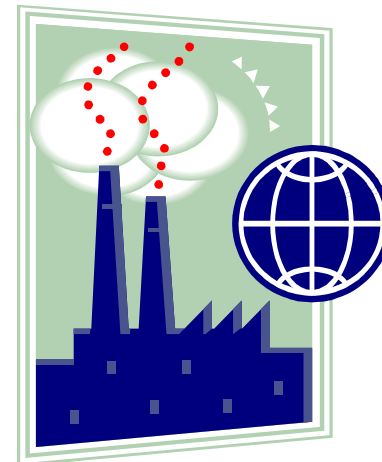
*ce ne vogliono **due** .....*



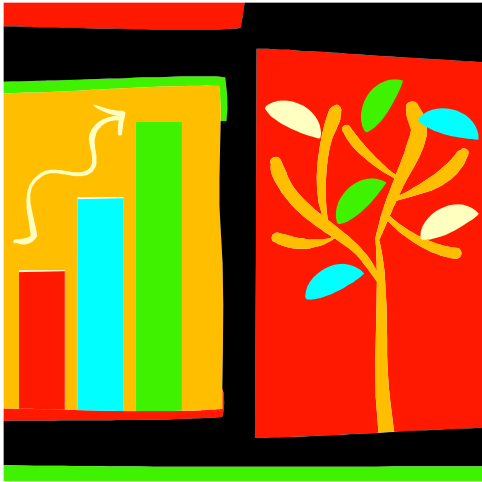
*Una* **IDEA INNOVATIVA** o  
*una* **TECNOLOGIA**

**&**

*un* **MODELLO DI BUSINESS**



*Cosa si intende per*  
“Modello di Business”



*Cosa non è il*  
“Modello di Business”  
LA MIA IDEA E’  
LA PIU’ BELLA, UNICA  
E  
FUNZIONERA’  
SICURAMENTE

*Da dove dovrebbe partire la tua  
impresa, **la cosa che più conta?***



*LA RICERCA DEL MIGLIOR  
PRODOTTO POSSIBILE, IL PIU'  
NUOVO, IL PIU' AVANZATO, ....*

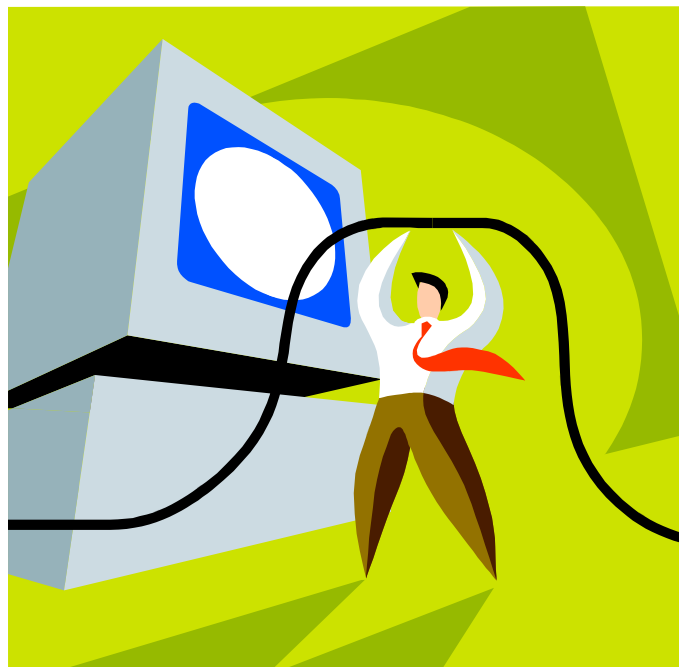


*PER SVILUPPARE UN'IMPRESA  
NON SI PARTE DALLA  
PRODUZIONE MA ....*





*ma dal CLIENTE / UTENTE  
e dai suoi BISOGNI !*



*per avere **successo** .....non  
basta **una** innovazione  
ce ne vogliono **due** .....*

*e*

***BISOGNA***

***CREARE VALORE***

***PER IL CLIENTE***

*TEST DI MERCATO*  
*o*  
*FEED BACK DAGLI USERS*

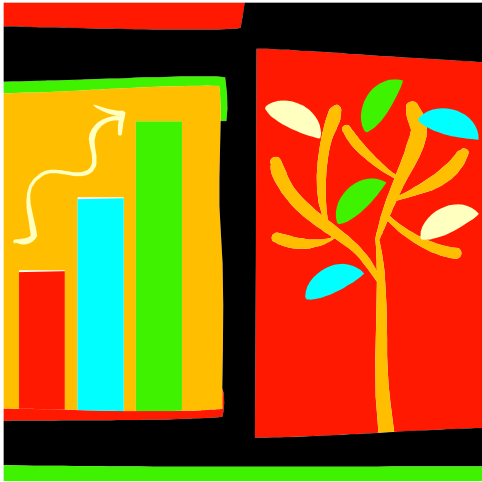


*MINIMIZZARE  
IL RISCHIO DI  
INSUCCESSO  
ED IL TEMPO  
PER RAGGIUNGERLO !*



*Cosa si intende per*

“Modello di Business”



# Il “Modello di Business” :

- Bisogno
- Prodotto / Servizio
- Cliente
- Mercato / canali di distribuzione
- Numeri e Soldi
- Cassa / Ricavi / Costi / Investimenti
- I margini
- Il Controllo

# Il “Modello di Business” :

- Quale **Bisogno** viene soddisfatto dal mio Prodotto / Servizio
- Quale **prodotto** venderò : a che punto sono del suo sviluppo, quale vantaggio c'è nel comprarlo
- Chi compra i nostri prodotti : il **Cliente**, perché dovrebbe comprare proprio il mio prodotto
- Come mi rapporto con i Clienti, il **mercato** ed i **canali di distribuzione**
- Chi vi darà i **soldi** e quanti ve ne servono
- Come farò **cassa** e come farò i **ricavi**
- Quali sono i “**margini lordi**” differenza fra costi e ricavi di produzione?
- Come **controllo** l'andamento dell'azienda ?

Il “Modello di Business” :

C'E' UN METODO  
PER ESPPLICITARE  
IL MODELLO DI  
BUSINESS.....



www.  
Business  
Model  
Generation.COM

~~A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers~~

Written by  
Alexander Osterwalder and Yves Pigneur

Design  
Alan Smith, The Movement

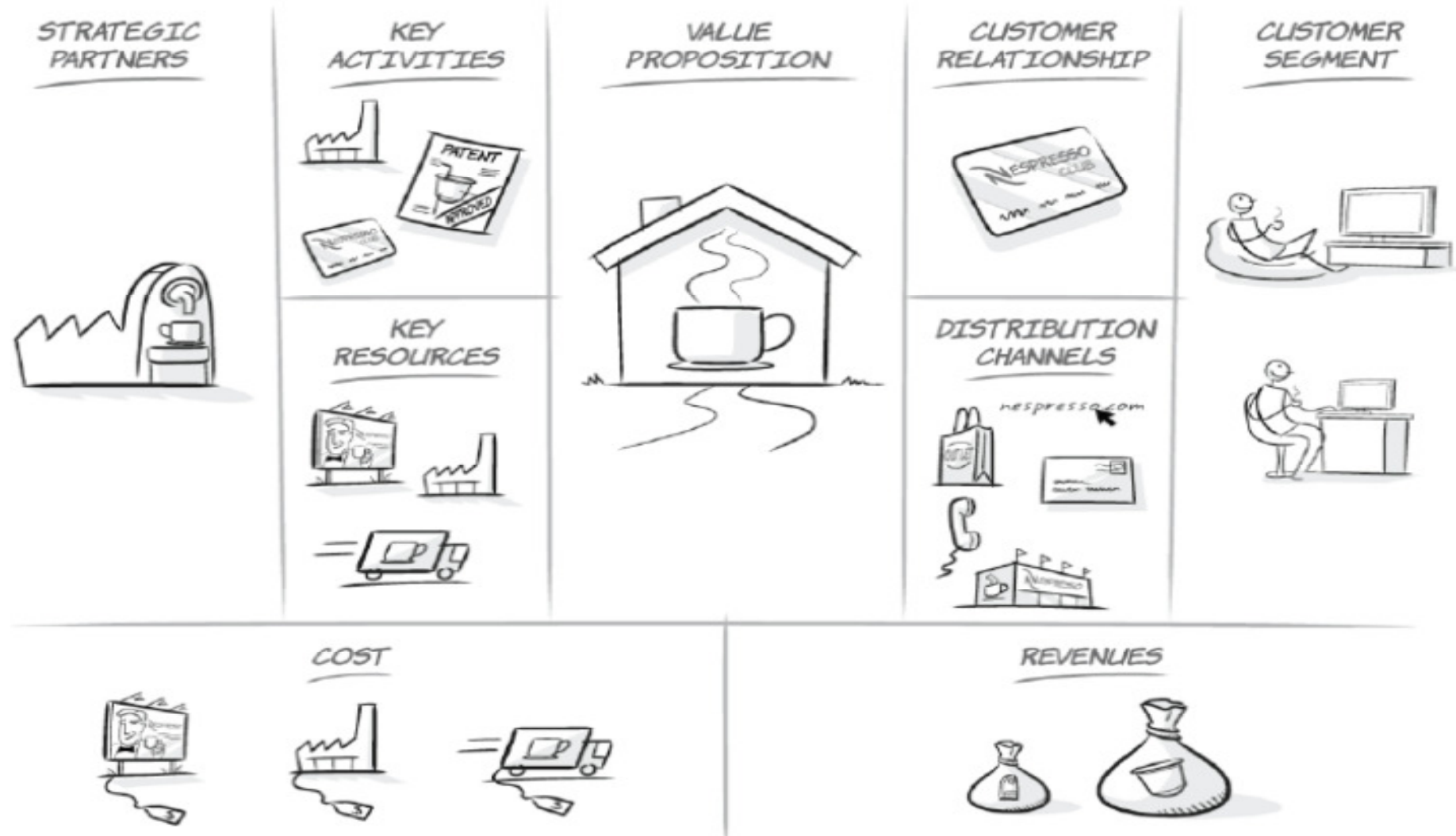
Editor and Contributing Co-Author  
Tim Clark

Production  
Patrick van der Pijl

Co-created by an amazing crowd of  
470 practitioners from 45 countries

Acquistare il libro,  
e scaricare l'applicazione  
per iPad.

# Business model canvas



# *Business model canvas*

- (CS) Segmentazione della Clientela
- (VP) Proposta di Valore (quale problema risolve/ a quale bisogno risponde)
- (CH) Canali di vendita
- (CR) Relazioni con il Cliente
- (RS) Flussi di entrate
- (KR) Risorse strategiche
- (KA) Attività strategiche
- (KP) Partner strategici
- (CS) Struttura dei costi

# Business Model Canvas

Creare, fornire e acquistare valore.

21 OTTOBRE 18.30-21.00  
LIGHT CAFE  
VIA DELLA PALAZZINA  
VITERBO

**STARTUP DAY**

IL FUTURO È PIÙ FORTE DELLA CRISI



**medioera**  
Festival di cultura digitale



Fabio Lalli  
Medioera StartupDay  
Il futuro è più forte della crisi  
Viterbo, 20 ottobre 2011

# Mi presento



## **Fabio Lalli**

Business Network Indigeni Digitali  
CoFounder: YepLike, Baby20, Backupr,  
Followgram, iQuii

Autore del libro “Geolocalizzazione e  
Mobile Marketing” - Franco Angeli

Geek. Hacker. Papà.

## **Business Model Canvas**

E' un quadro d'insieme che permette di visualizzare facilmente le relazioni tra i vari elementi del Business Model.

E' stato inventato da *Alexander Osterwalder*, pubblicato nel suo libro **Business Model Generation**

Business Model Canvas Spiegato - YouTube - Windows Internet Explorer

http://www.youtube.com/watch?v=C5fcKFUDWik

File Modifica Visualizza Preferiti Strumenti ?

Preferiti Gia... Ban... BPM... Cas... ESS... Fon... IWB... Yah...

Business Model Canvas S... Nuova scheda Business Model Canvas: appr... Business Model Canvas: un e...

YouTube

Carica video Accedi

How can you describe your Business Model?

Business Model Canvas Spiegato

hugowizIT · 3 video

3751

Iscriviti 9

Mi piace Informazioni Condividi Aggiungi

L'arte di vendere [ I Benefici Del Tuo di PersonallMarketingIT 2950 IN PRIMO PIANO

Business Model Generation Canvas di Ramon Suarez 4204 visualizzazioni

Bocconi Business Planning - Parte I di UniBocconi 11704 visualizzazioni

"Generación de modelos de negocio": di DeustoEdiciones 8121 visualizzazioni

What is Blue Ocean Strategy di TonyBusinessProfit 18017 visualizzazioni

Océanos Azules y Canvas Model di yoemprendo 3768 visualizzazioni

Business Model Canvas for Dell

Internet 100%

start

Esplora risorse BP\_IAA\_12022013 [...] Lezione sul bilancio e l... Business Model Carv...

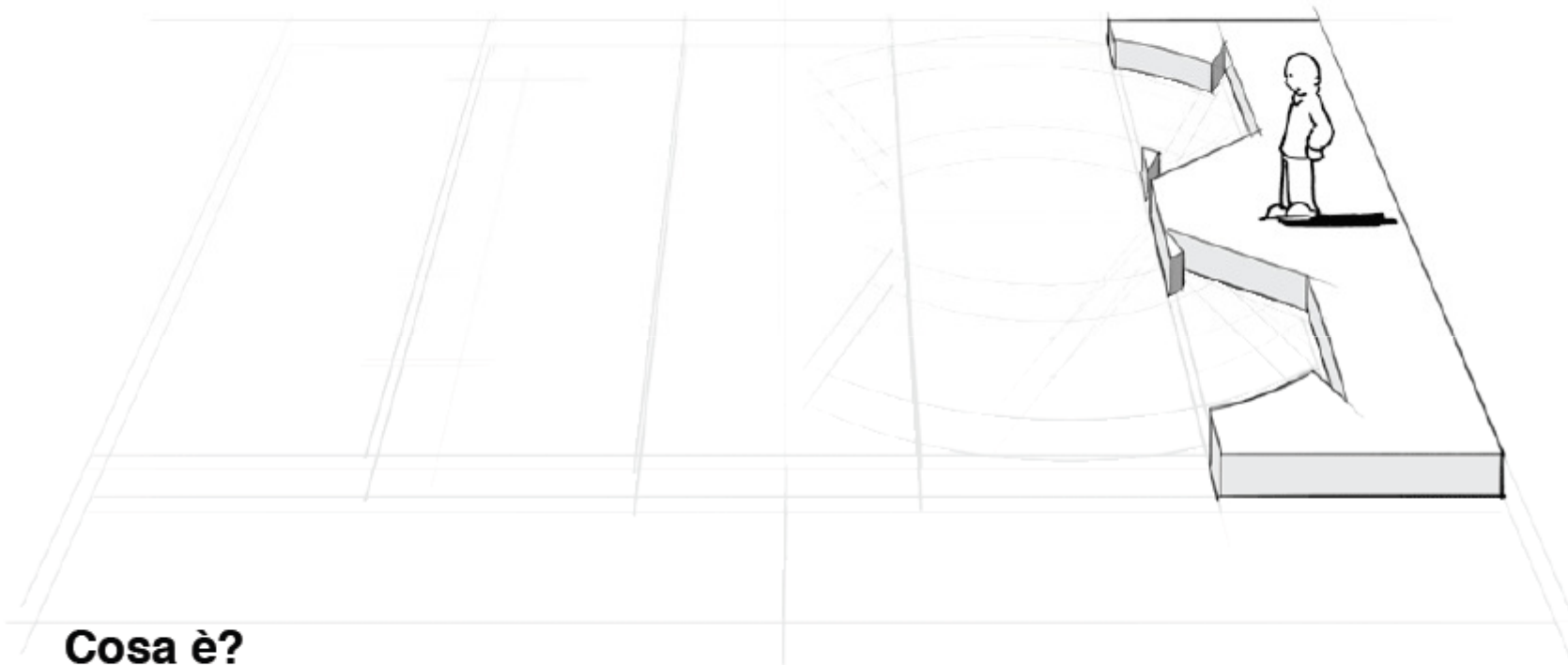
19.16

<http://www.youtube.com/watch?v=C5fcKFUDWik>

# 9 Building Blocks



# Customer Segments



## **Cosa è?**

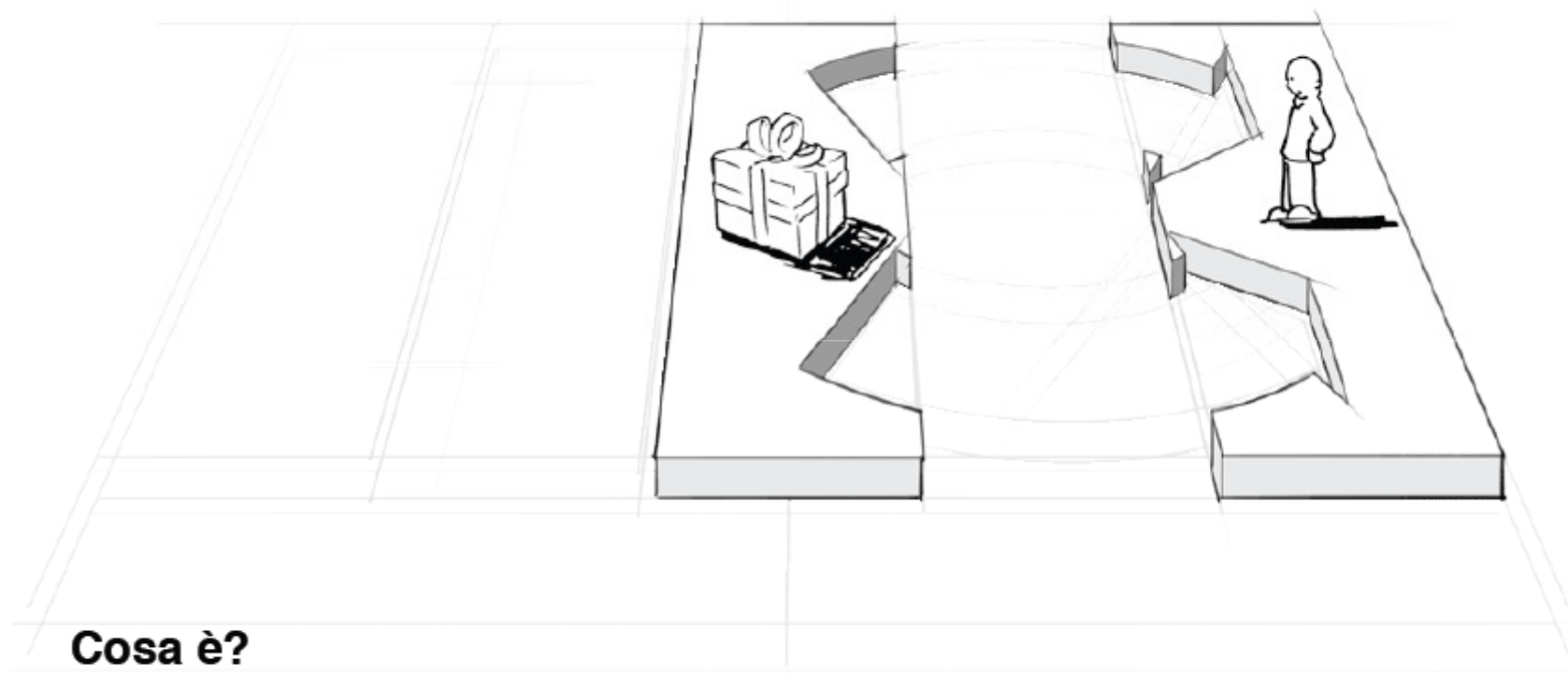
Sono i clienti divisi in gruppi per bisogni, interessi, tipo di relazione, profitto e canali di distribuzione

## **A cosa serve**

Descrive i clienti, dividendoli in classi e da modo capire i bisogni, per cosa sono disposti a pagare e che potenziale hanno

# Value Proposition

2



## **Cosa è?**

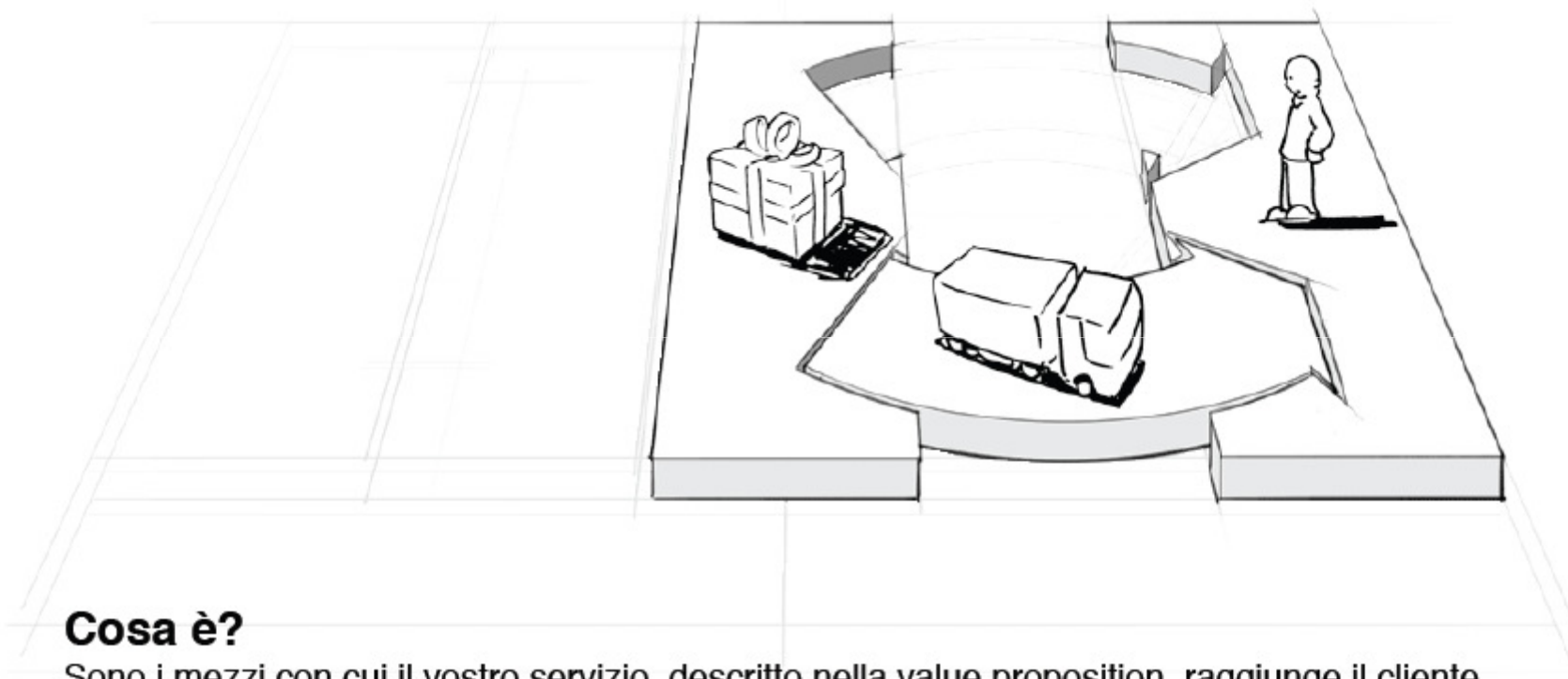
E' tutto quello che ha valore per i vostri clienti e che la vostra società è in grado di offrire

## **A cosa serve**

Descrive il valore, i prodotti ed i servizi erogati classificandoli in base ai clienti

# Channels

3



## **Cosa è?**

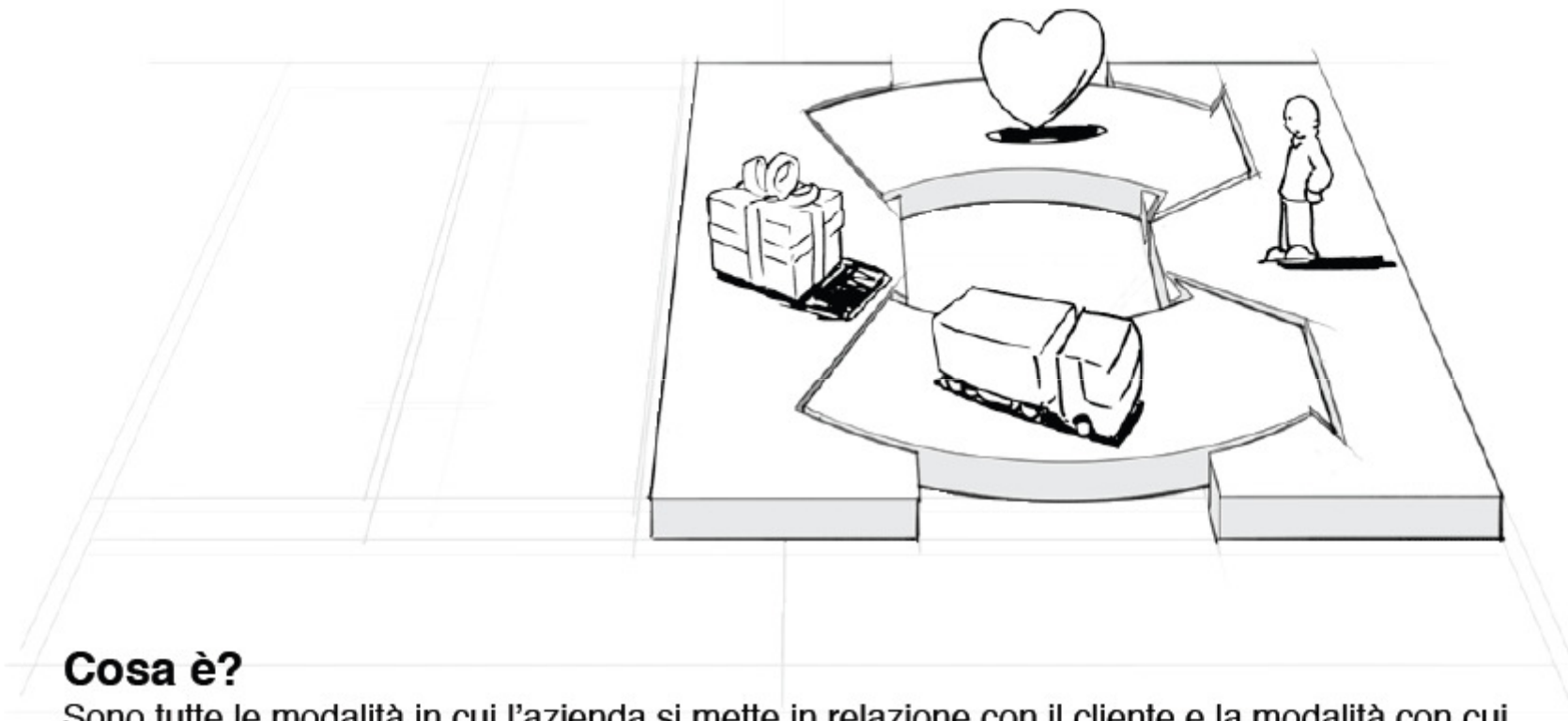
Sono i mezzi con cui il vostro servizio, descritto nella value proposition, raggiunge il cliente attraverso comunicazione, distribuzione e rete di vendita.

## **A cosa serve**

Descrive tutti i canali, i mezzi e le modalità in cui arriverete ai vostri clienti. Circonscrive il ciclo di vita dell'acquisto e l'esperienza dell'acquisto dell'utente.

# Customer Relationships

4



## **Cosa è?**

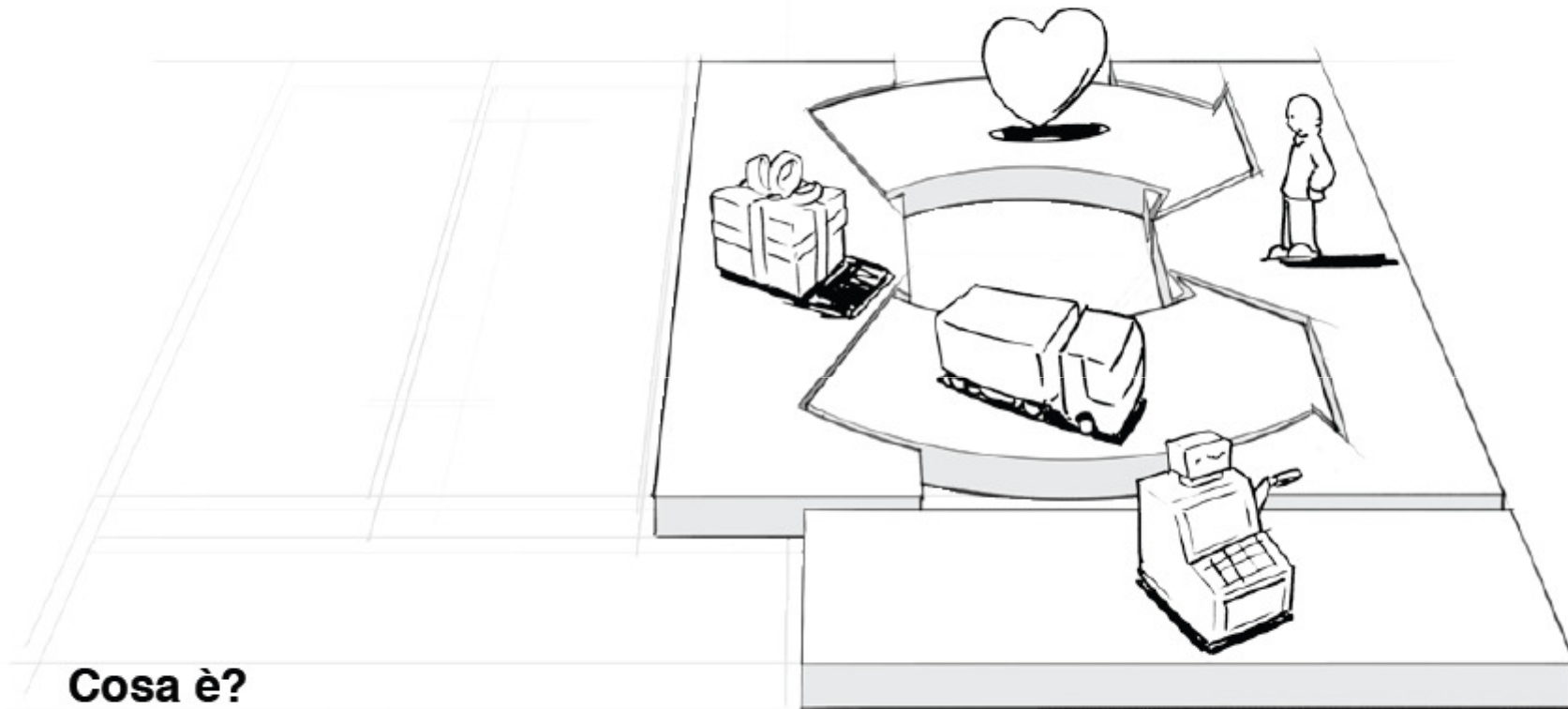
Sono tutte le modalità in cui l'azienda si mette in relazione con il cliente e la modalità con cui gestisce la relazione con il cliente.

## **A cosa serve**

Descrive l'esperienza del cliente ed il modo in cui l'azienda rafforza la propria immagine sul mercato e misura l'efficacia delle proprie relazioni.

# Revenue Streams

5



## **Cosa è?**

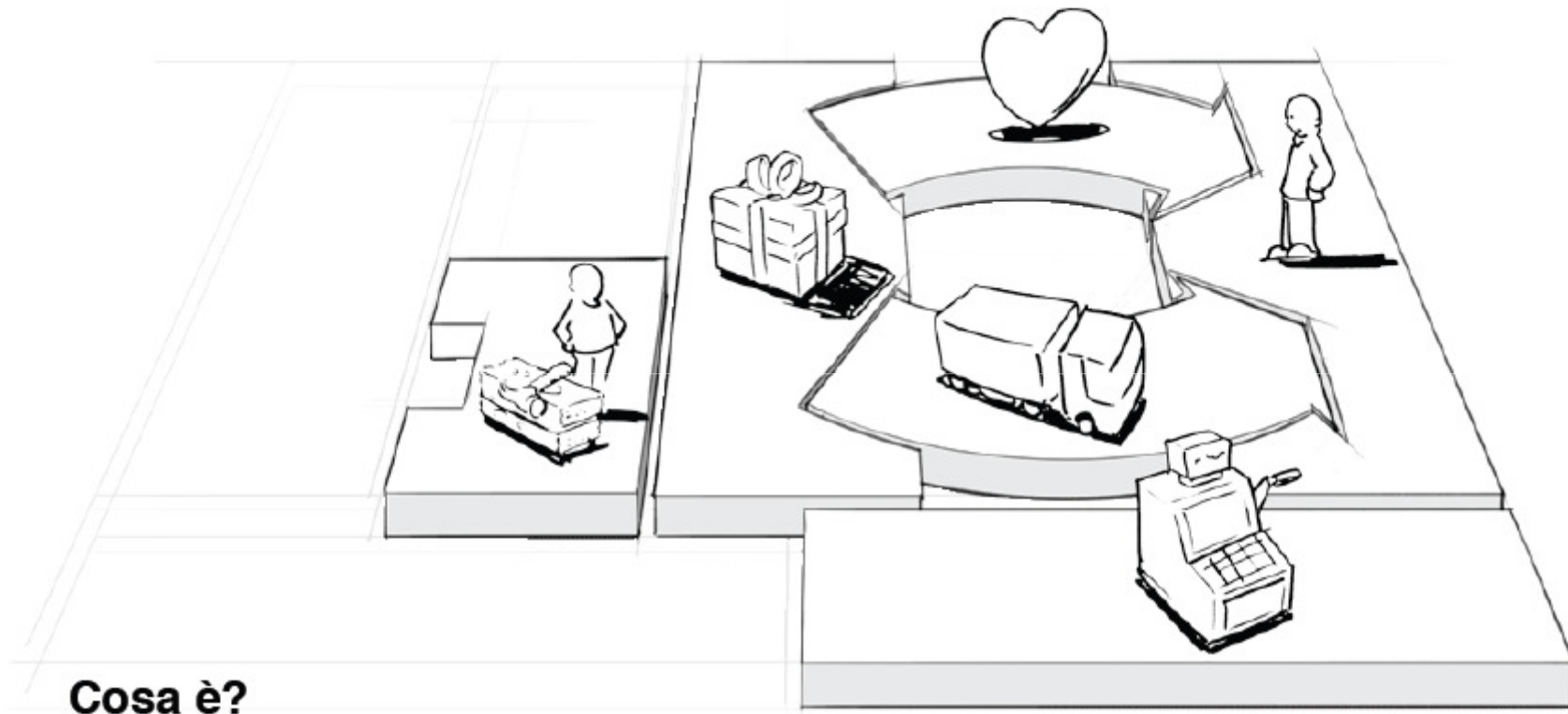
Sono tutti i possibili incassi generati dai diversi clienti, segmentati per categoria, valore e tipologia di cliente

## **A cosa serve**

Descrive il pricing ed i livelli e le tipologie di servizio e in che modo i clienti effettuano il pagamento

# Key Resources

6



## **Cosa è?**

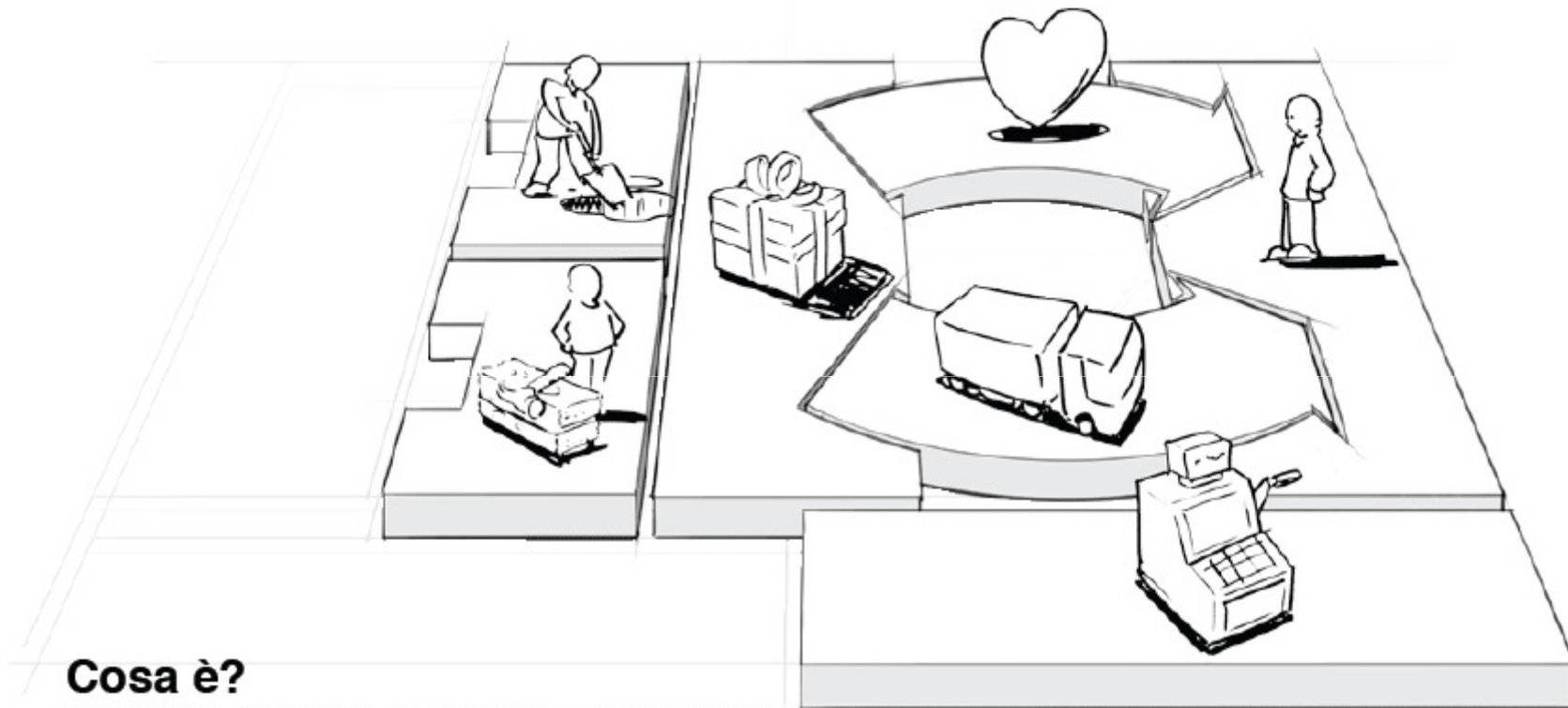
Sono tutto ciò che serve all'azienda per riuscire a produrre il valore da offrire al cliente: risorse fisiche, intellettuali, umane, finanziarie

## **A cosa serve**

Descrive ed elenca tutte le risorse necessarie e in che modo sono in relazione con il valore offerto.

# Key Activities

7



## **Cosa è?**

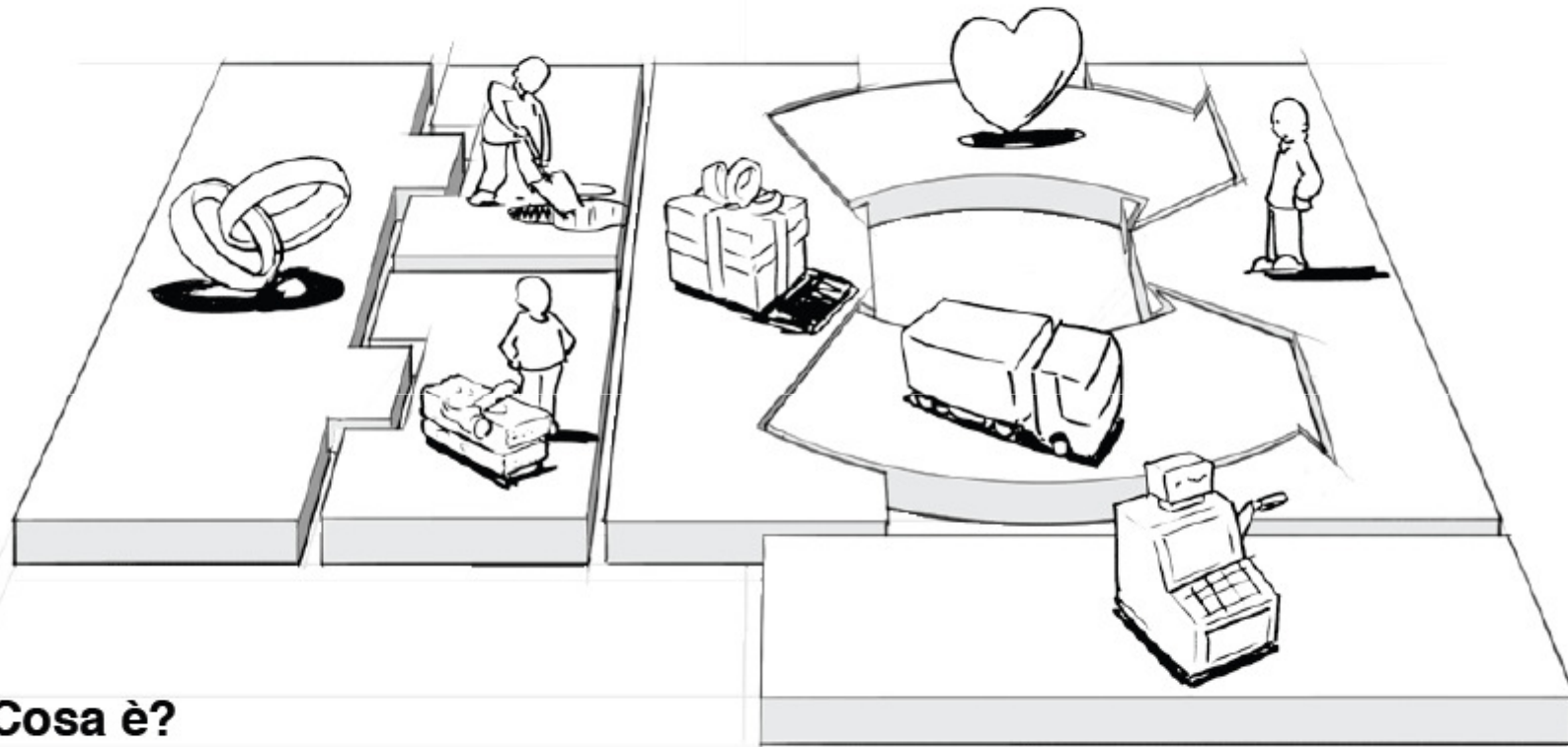
Sono tutte le attività necessarie alla creazione del valore offerto al cliente: progettare, sviluppare, produrre, inventare, pubblicizzare.

## **A cosa serve**

Descrive l'elenco delle attività e la relazione con il valore offerto.

# Key Partners

8



## **Cosa è?**

Sono tutte le aziende partner con le quali si vogliono instaurare dei rapporti al fine di creare valore da offrire al cliente: alleanze, partnership, fornitori, cooperazioni.

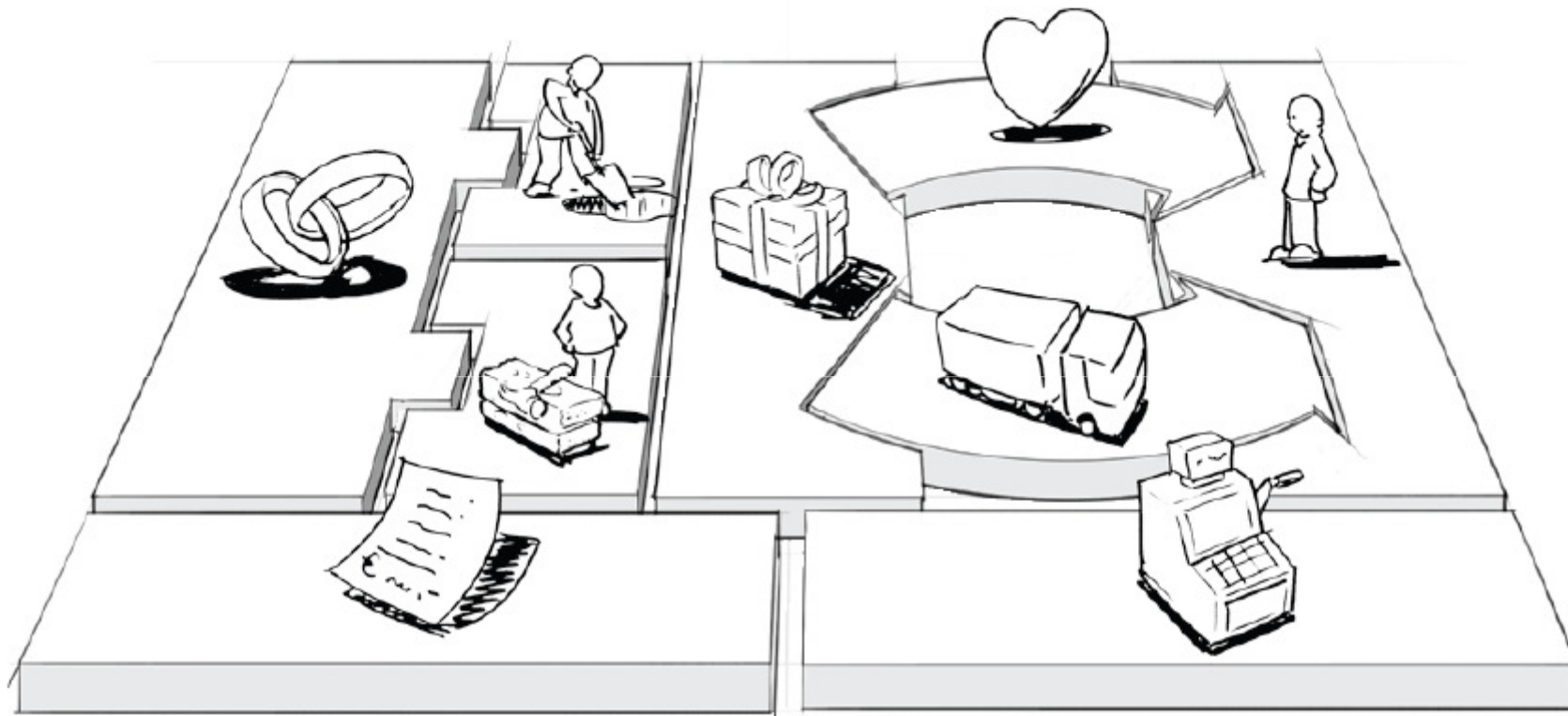
## **A cosa serve**

Descrive tutte le relazioni chiave da instaurare per ridurre i costi, diminuire i rischi, individuare fornitori con prodotti speciali e alleanze strategiche in termini di posizionamento e marketing.



# Cost Structure

9

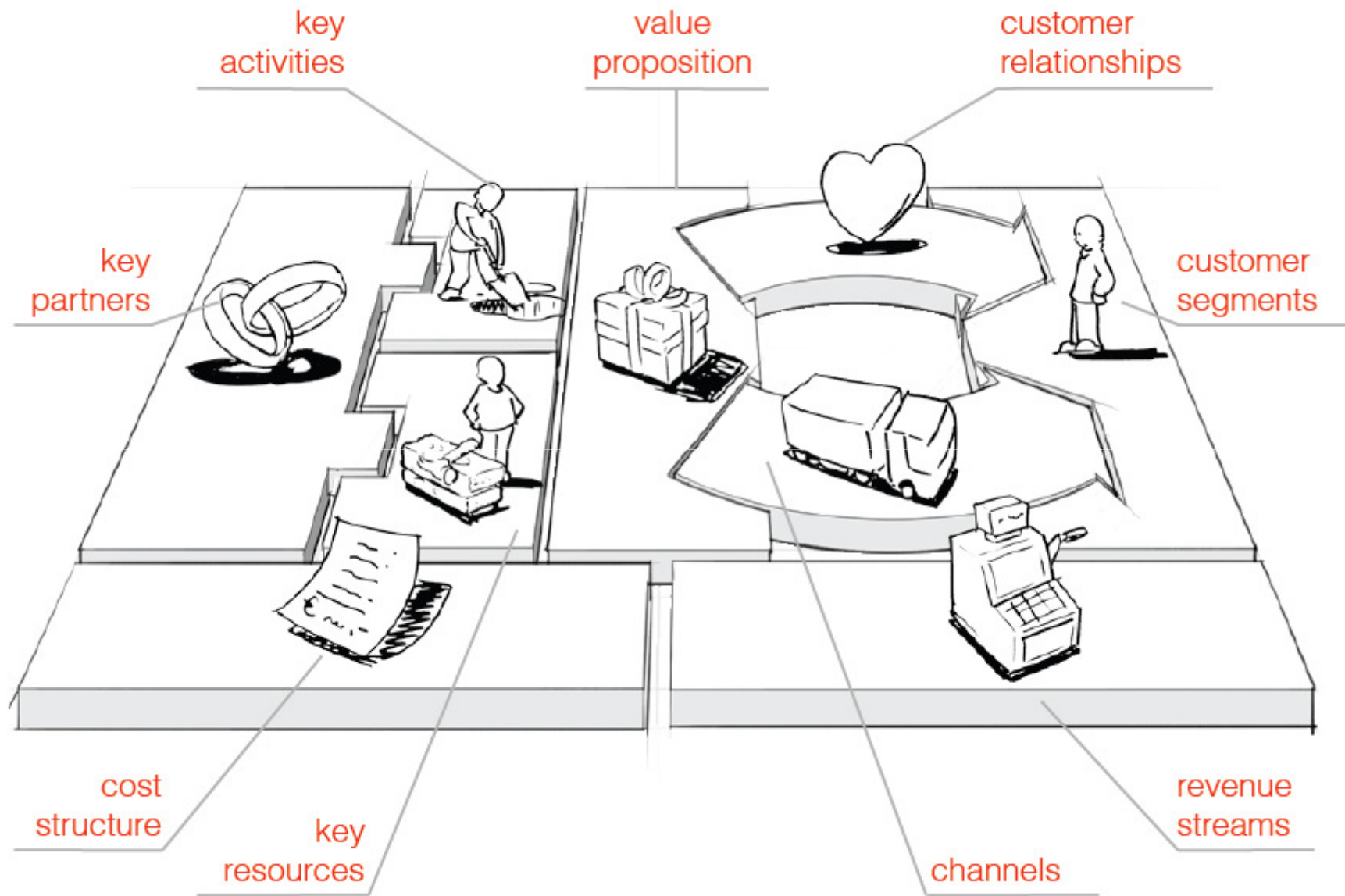


## **Cosa è?**

Sono tutti i costi sostenuti dall'azienda per le risorse, le attività ed i partner.

## **A cosa serve**

Definisce l'elenco dei costi fissi e variabili che l'azienda dovrà affrontare.



# Come utilizzare il Business Model Canvas ?

① PLOT THE  
CANVAS  
ON A  
POSTER

② PUT THE  
POSTER ON  
THE WALL

③ SKETCH OUT  
YOUR BUSINESS  
MODEL



LEFT BRAIN  
logic

RIGHT BRAIN  
emotion

CREARE  
VALORE

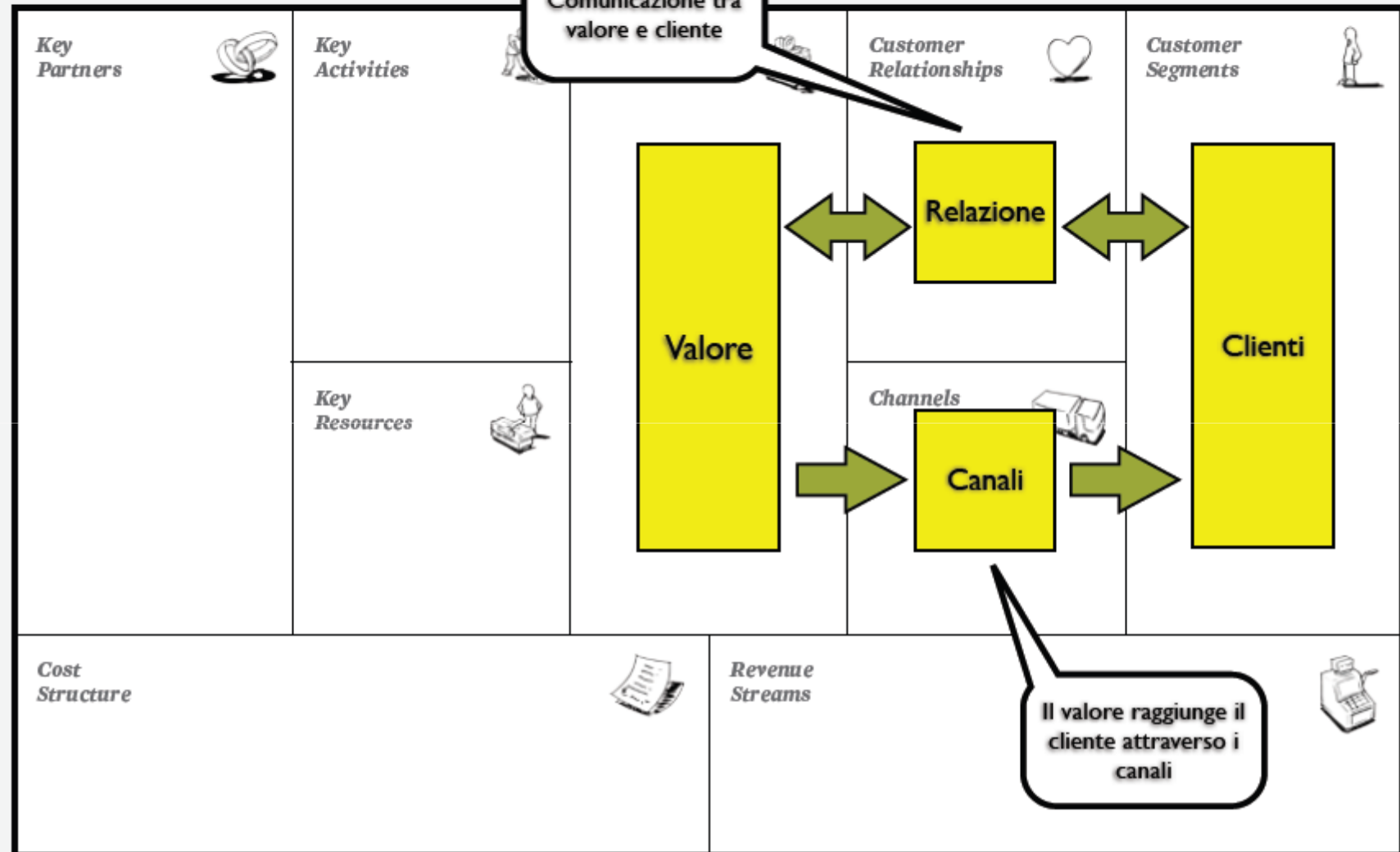
PERCEPIRE  
VALORE

LEFT CANVAS  
efficiency

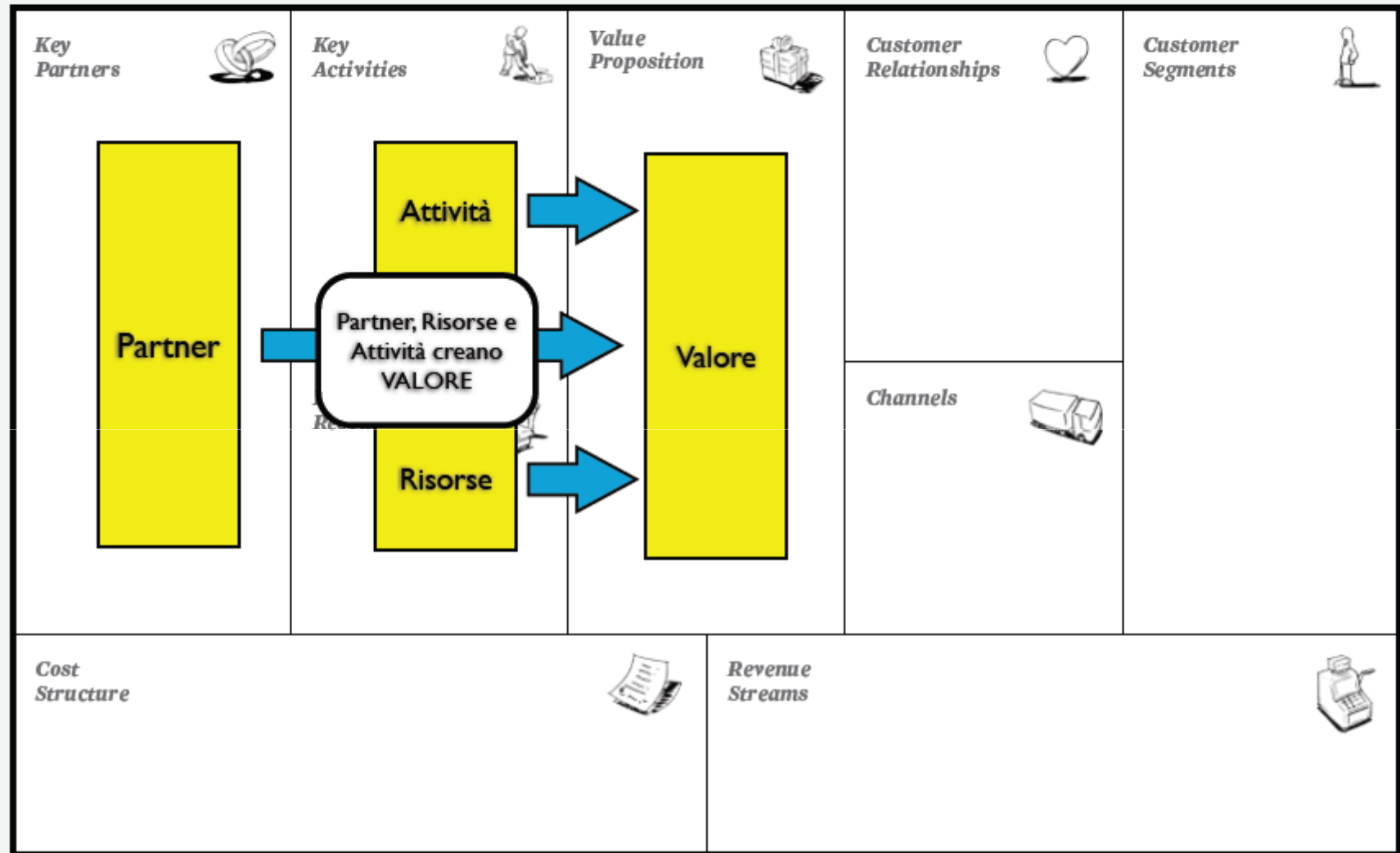
RIGHT CANVAS  
value

KP	KA	VP	CR	CS
	KR		CH	
C\$			R\$	

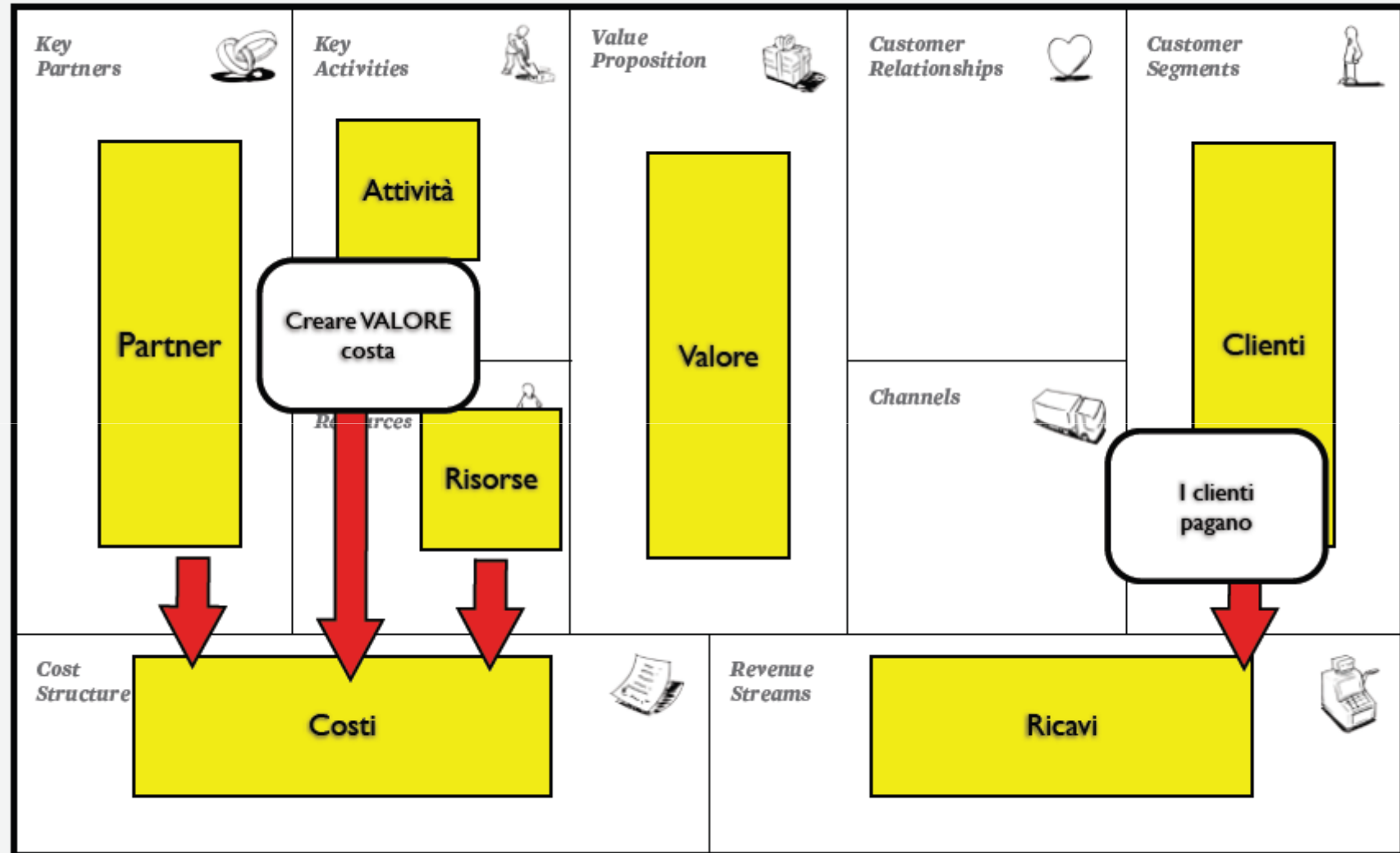
# The Business Model Canvas



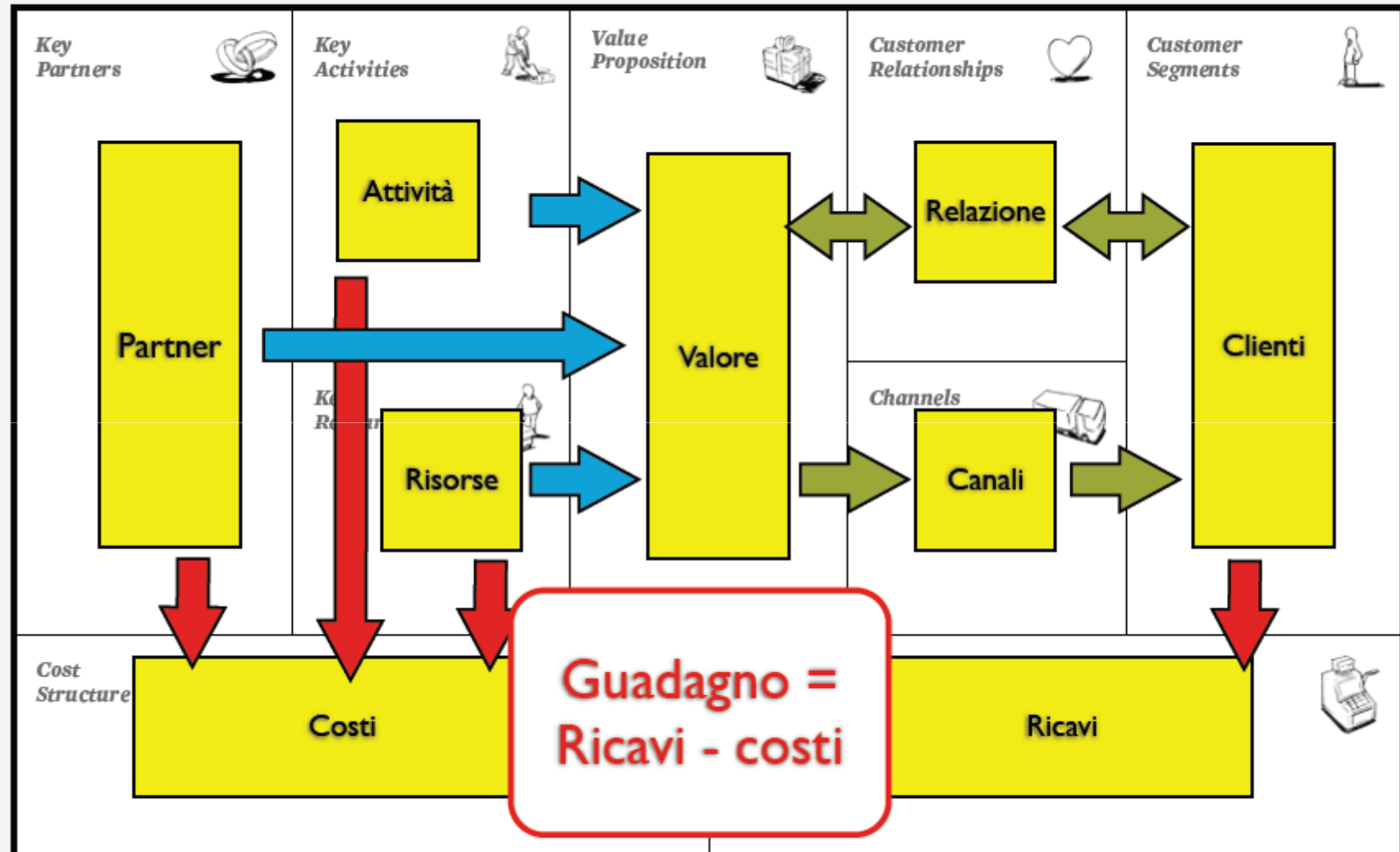
# The Business Model Canvas



## The Business Model Canvas



## The Business Model Canvas





Business Model Canvas: un esempio pratico | Palestra | Wind Business Factor - Windows Internet Explorer

http://www.windbusinessfactor.it/palestra/startup-e-finanza/business-model-canvas-un-esempio-pratico/7536

Nicola Mattina

[blog.nicolamattina.it](http://blog.nicolamattina.it) Guarda il profilo su WBF

WIND BUSINESS FACTOR

Tutorial Business Model #2

Dalla teoria alla pratica

Codice da incorporare [Copia il codice embed del video](#)

Come testare il tuo Business Model e la tua Value Proposition? Quando preparare un Business Plan?

ALL INCLUSIVE UNLIMITED

In promozione a **35€** al mese per **5** anni

WIND BUSINESS

Link in primo piano

Donne Imprenditrici

LED Center

Google Tutorial

Internet 100% 19.19

<http://www.windbusinessfactor.it/palestra/startup-e-finanza/business-model-canvas-un-esempio-pratico/7536>



**Dal BUSINESS MODEL**  
**al BUSINESS PLAN**



## IL BIZ PLAN E LE DOMANDE :

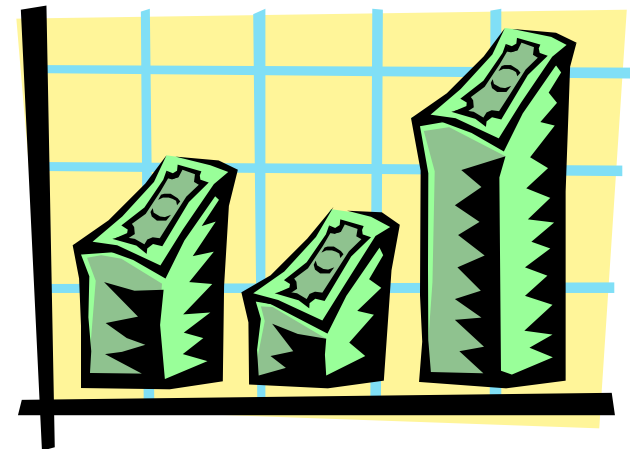
Cio' che contraddistingue l'uomo  
e' la capacita' di farsi **domande.**

**Cio' che contraddistingue il saggio  
e' il non accontentarsi delle **risposte.****

Dall'idea innovativa all'Impresa

**LA DOMANDA GIUSTA :**

**Qual e' il mio business?**



*„ BIZ PLAN :*

*Strumento principe della  
pianificazione strategica  
dell’Azienda :*

*Chi non ha conoscenza non  
può assumersi responsabilità*

*|| BIZ PLAN :*

*L'OCCASIONE PER FERMARSI  
RIFLETTERE E RIELABORARE LA  
PROPRIA STRADA :*

*Il vostro*

*PIANO DI MIGLIORAMENTO*

*„ BIZ PLAN :*  
*come modalità di*  
*controllo del “rischio”*  
*dell’Azienda :*

*Puntare al controllo totale*  
*della situazione*

*Il Business Plan*  
*non serve a dare risposte giuste*  
*ma*  
*a porsi le domande giuste :*

***QUELLE A CUI***  
***NON AVRESTI***  
***PESATO***



# Cos'è il Business Plan :

È un documento elaborato dall'imprenditore al fine di:

- descrivere **l'idea imprenditoriale, la VISIONE e MISSIONE, VALUE PROPOSITION;**
- Effettuare la **raccolta dei dati** e le **analisi** preliminari utili all'impostazione delle fasi successive
- pianificare le **scelte strategiche ed operative** necessarie
- valutarne la **fattibilità tecnica, economica e finanziaria;**
- verificare la **redditività dell'impresa**
- Valutare le **risorse necessarie** all'avvio e sviluppo del business

# La **PARTENZA** : il Business Plan :

- Ogni nuova impresa nasce a partire da un **Business plan**
- Si tratta di un documento **SINTETICO**
- Il BP serve alla presentazione della propria idea imprenditoriale (**MODELLO DI BUSINESS**) e permette la valutazione dei risultati economici attesi
- Il BP serve a : **PROGETTARE, DECIDERE, CONVINCERE.**
- Deve far comprendere che l'attività imprenditoriale proposta è **realizzabile, sostenibile** ed in grado di generare **reddito** sufficiente e remunerare gli investimenti **dei soci** e **dei finanziatori esterni**.

# I Destinatari del Business Plan :

- **L'Imprenditore**  
Per comprendere la realizzabilità e fattibilità dell'idea imprenditoriale
- **I Soci**  
Il BP consente di esaminare tutti gli aspetti della nuova attività, consentendo di valutare tutte le possibili conseguenze derivanti dalle diverse strategie finanziarie, produttive, organizzative e commerciali
- **Gli investitori ed i finanziatori esterni**  
Il BP consente la verifica di tutti gli elementi necessari per valutare se finanziare o meno la realizzazione dell'impresa
- **Tutti i portatori di interesse - STAKEHOLDERS**  
Il BP presenta ed illustra l'impresa e le sue dinamiche, le sue azioni e le sue prospettive

# I Destinatari del Business Plan :

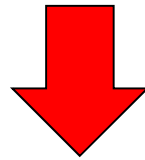
Il Biz Plan è un progetto di azienda è utile per  
**COORDINARE PIÙ SOGGETTI**



## I Destinatari del Business Plan :

... i primi  
Destinatari  
siete voi !

## **BIZ PLAN : Gli errori da evitare**



- Controllare bene se esiste già quello che voi avete pensato !!!!
- Innamorarsi dell'idea e sottovalutare i rischi
- Ritenerne la redazione del **BIZ PLAN** un puro obbligo formale
- Delegare ad altri in modo completo la redazione del B. plan
- Eccedere nella ricerca di informazioni
- Non sviluppare adeguate ricerche di informazioni
- Sopravvalutare la parte contabile o la parte descrittiva

## Regole **FONDAMENTALI** del BP

- Realismo / non sottostimare i costi non sovrastimare le vendite, non dimenticare...
- Consistenza “less is more”
- Focalizzazione sulla **VALUE POSITION**
- Non strafare nella scrittura e nei tecnicismi
- Pensarlo dal punto di vista di un investitore esterno / del **LETTORE/DESTINATARIO**

**SIATE SEMPLICI**  
**e FATEVI CAPIRE DA TUTTI**

## Regole **ELEMENTARI** di redazione BP

- sintetizzare il contenuto in 2/3 pagine di *Executive Summary* (da scrivere per ultimo)
- non superare le *20/30 pagine* complessive
- dotare il Business Plan di una *copertina* con titolo, denominazione dell'azienda, nome e recapito del proponente
- inserire un *indice*
- *numerare le pagine*
- scrivere il testo in modo *corretto* dal punto di vista grammaticale e della sintassi, essere sicuri che non ci siano errori



## Regole di REDAZIONE del BP

- *comunicare i concetti in modo **conciso ma chiaro**, con omogeneità nello stile di presentazione*
- *utilizzare uno **stile sobrio** ma efficace (evitare pertanto gerghi, modi di dire, immagini stravaganti o grafici incomprensibili, ecc.)*
- *utilizzare **caratteri leggibili** – ad esempio un carattere 12;*
- *Utilizzate delle **immagini** del prodotto o degli **schemi** utili a presentare parti del progetto*
- *grafici devono essere chiari e il lay-out preciso ed essenziale*
- *utilizzare gli **allegati** per fornire ulteriori informazioni di dettaglio*

## Regole di **REDAZIONE** del BP

***essere certi che il B. Plan sia leggibile***

- *scrivere con omogeneità di stile*
- *evitare le frasi troppo lunghe*
- *utilizzare gergo tecnico ma senza appesantire e/o rendere incomprensibile il documento*
- *spiegare gli aspetti tecnici in modo chiaro e preciso*
- *assicurarsi che il documento abbia un flusso logico*

## È un documento che dice:

- COSA VOGLIAMO FARE (IDEA) = CAPITOLO 1
- PERCHE' FARLO (OPPURTUNITA') = CAPITOLO 2
- QUANDO FARLO (PIANO D'AZIONE) = CAPITOLO 3
- COME FARLO (ORGANIZZAZIONE) = CAPITOLO 4
- CI SONO I NUMERI PER FARLO (CONTI) = CAPITOLO 5

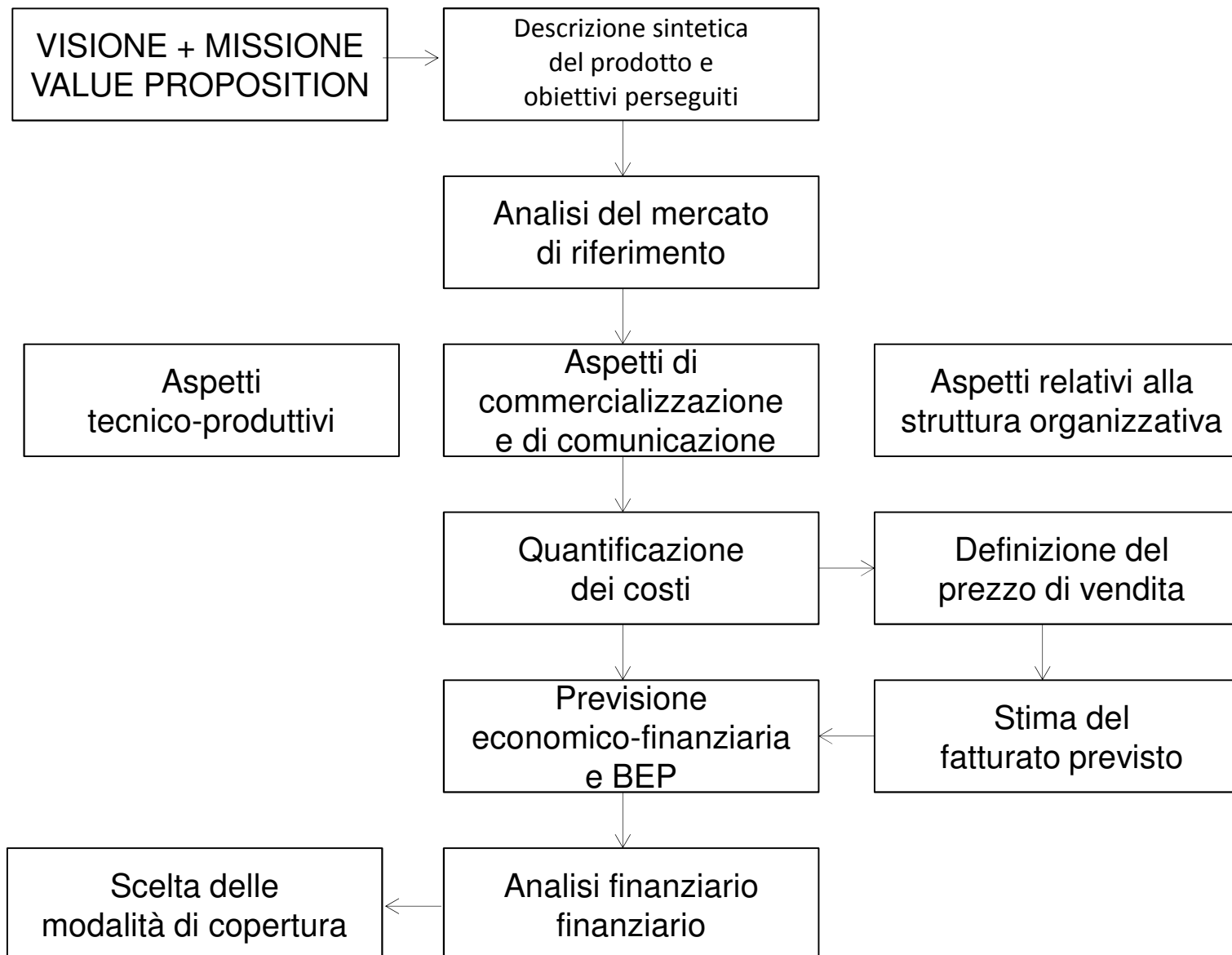
## Il Business Plan :

- **PRODOTTO / SERVIZIO** : “A QUALE BISOGNO RISPONDE ? ” La **VALUE PROPOSITION**
- **CLIENTE** : SEGMENTAZIONE: “**CHI COMPRA**”
- **MERCATO** : STRATEGIE DI MARKETING E COMMERCIALI “**CHI VENDE**” e LA CONCORRENZA
- **MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE** :  
“**CHI FA COSA** ” il ruolo del **TEAM** / la produzione.
- **RISORSE & REDDITIVITA'** : “**COME FAI A MANGIARE IL PRIMO ANNO?** ” Quanti soldi servono? Dove trovi i soldi?

## **Il Business Plan : ASPETTI NUMERICI**

Ci sono anche i numeri .....

# Il processo di **COSTRUZIONE** del Biz Plan:



# Evoluzione del Business Plan



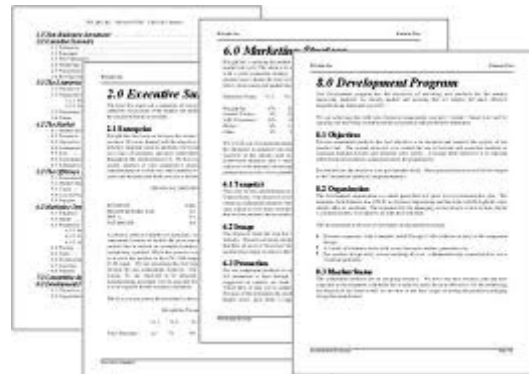
Descrizione  
idea



Business  
model canvas



Business plan  
approfondito

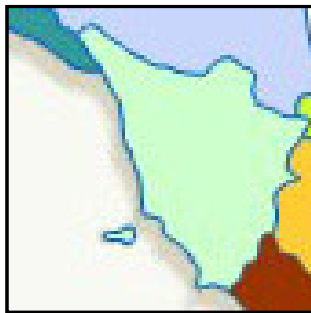


# Evoluzione del Business Plan

Aumento progressivo del dettaglio



Descrizione  
idea



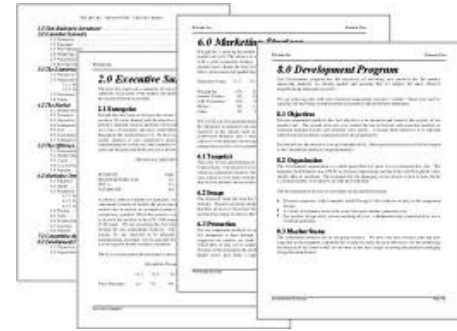
Es: dato aggregato  
Regione



Business model  
canvas



Es: dato aggregato  
per Provincia



Business plan  
approfondito



Es: dato puntuale  
per Città



*Come valutare un'Impresa di successo .....*



## **Elementi di successo di un'esperienza imprenditoriale :**

- multidisciplinarietà di competenze
- team e/o articolazione della compagine sociale
- relazioni forti e continue con il mondo della ricerca
- ambiente economico stimolante / network, relazioni e partnership
- no monoprodotto suddividere il rischio su più prodotti o servizi
- consulenza solo in via funzionale e transitoria
- investire sulle persone : maturazione delle competenze interne all'impresa

## **Elementi di successo di un'esperienza imprenditoriale :**

- comprensione del trend e interpretazione del mercato (fornire risposte efficaci alle esigenze che si incontrano)
- innovazione (non solo tecnologica, minor costo, funzionalità, facilità, flessibilità, finanza ...)
- pianificazione delle attività e controllo delle dinamiche aziendali
- acquisire credibilità sul mercato e conservarla nel tempo
- tempo per ottenere i primi risultati e condizioni per la sostenibilità nel corso di questa prima fase
- passione, volontà, fiducia nei propri mezzi e realismo
- precedenti esperienze imprenditoriali

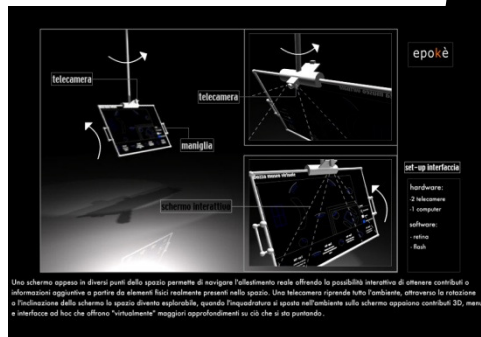
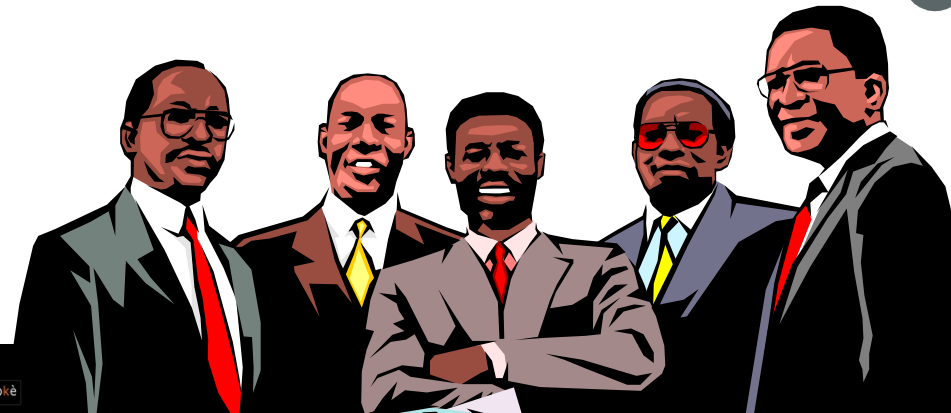
*Come posso governare*

*tutti questi elementi ?*



# Cos'è il Business Plan :

## Gli ingredienti del Business plan



## L'ARTICOLAZIONE del Business Plan:

Un Business plan si divide in

- A) Una parte **qualitativa**
- B) Una parte **quantitativa**

La prima parte è composta da  
**MISSIONE e STRATEGIA +  
MERCATO/CLIENTE +  
ORGANIZZAZIONE/TEAM**

La seconda riguarda i  
**NUMERI + CONTI**

# **L'ARTICOLAZIONE del Business Plan:**

Il business plan è un documento che può articolarsi in 3 componenti :

## **Executive summary**

## **Capitoli**

**Cap.1** Analisi tecnica del prodotto/servizio e identificazione della domanda di mercato

**Cap.2** Analisi di mercato

**Cap.3** Strategia e modello di business

**Cap.4** Organizzazione e management

**Cap.5** Pianificazione finanziaria

## **Allegati**

## Contenuto dell'Executive Summary :

- breve descrizione del progetto imprenditoriale
- obiettivi dell'iniziativa
- principali prodotti/servizi offerti e principali punti di forza rispetto ai competitor
- opportunità e dimensioni di mercato
- breve descrizione delle competenze dei proponenti del progetto
- risultati economici e finanziari che si prevede di ottenere (fatturato, redditività, ammontare del capitale da investire)



# Indice

## **Cap.1** Analisi tecnica del prodotto/servizio e identificazione della domanda di mercato

- 1.1 Descrizione della soluzione
- 1.2 Analisi del valore
- 1.3 Contenuto innovativo della soluzione
- 1.4 Tecnologie o metodologie alla base della soluzione

## **Cap.2** Analisi di mercato

- 2.1 Inquadramento del mercato di riferimento
- 2.2 Struttura del mercato
- 2.3 Manifestazione temporale della domanda di mercato
- 2.4 Analisi di scenario

## **Cap.3** Strategia e modello di business

- 3.1 Obiettivi strategici
- 3.2 Analisi competitiva
- 3.3 Scelta del modello di business
- 3.4 Scelta del mercato e/o del segmento di riferimento
- 3.5 Planning dell'attività commerciale

## **Cap.4** Organizzazione e management

- 4.1 Formazione del team imprenditoriale
- 4.2 Definizione del modello di governance

## **Cap.5** Pianificazione finanziaria

- 5.1 Stato Patrimoniale, Conto Economico, Nota Integrativa
- 5.2 Valutazione del punto di break even
- 5.3 Prospetto per la determinazione del fabbisogno finanziario

# Cap. 1 Prodotto/servizio

## 1.1 Descrizione *del prodotto/servizio*

*Descrizione costruttiva: come è fatto?*

- Caratteristiche (fisiche/logiche)
- Tecnologia, attributi
- Stadio di completamento (idea, prototipo, prodotto, certificazioni, omologaz, etc.)

*Descrizione funzionale : come funziona? A cosa serve? Cosa fa? Dove si usa? Chi lo usa?*

- Funzioni svolte
- Applicazioni d'uso: scenari, contesti, soggetti, interazioni soggetto-ambiente
- Processo d'utilizzo: dinamica d'uso - sviluppo logico, temporale

# Cap. 1 Prodotto/servizio

## 1.2 Analisi del valore: descrizione domanda

*Quale bisogno? Qual è il problema? Quale la richiesta?*

- *Analisi del bisogno, problema o preferenza non soddisfatta del consumatore / utilizzatore / cliente finale*
- *Identificazione del contesto*
- *Identificazione del beneficiario e del cliente*

*Quali soluzioni esistenti attualmente adottate?*

- *Come fa oggi il cliente finale? Come si “arrangia”?*
- *Con chi si relaziona?*

# Cap. 1 Prodotto/servizio

## 1.2 Analisi del valore: descrizione domanda

(SEGUE)

*Come risolve il problema/richiesta la soluzione proposta?*

*-Come fa il prodotto/servizio a risolvere (meglio) il problema?*

*-Il prodotto/servizio coincide con la soluzione al problema del cliente?*

***Cercare TUTTI i soggetti che possono INTRAVVEDERE un vantaggio o una OPPORTUNITA' DI BUSINESS dalla introduzione della proposta innovativa***

***I potenziali clienti (chi PAGA o può essere potenzialmente DISPOSTO a farlo) stanno in quell'insieme!***

*Quantificazione del valore: tabella di confronto parametrico*

*- Quali parametri utilizzare per misurare il vantaggio rispetto a soluzioni esistenti?*

*- Parametri: tecnici/qualitativi, tempo, costo*

*- Parametri: sostantivi che riassumono il concetto e il contenuto del vantaggio*

# Cap. 1 Prodotto/servizio

## 1.3 Contenuto innovativo

*Invenzione: dov'è l'originalità?*

- *Rivendicazione, dov'è l'elemento innovativo?*
- *% compon. innovativa nel contenuto d'offerta*
- *Brevetto/Competenza distintiva: esiste?*
- *Differenziale rispetto allo stato dell'arte*

*Mercato: competitività/attrattività*

- *Distintività: l'unico a possedere la soluzione*
- *Difendibilità: protezione IP, vantaggio tempor.*
- *Appropriabilità: competenza VS brevetto (ok) (incedibile VS cedibile alla società)*

# Cap. 1 Prodotto/servizio

## 1.4 Tecnologia alla base del prod./serv.

### *Analisi tecnica*

- *Descrizione*
- *Funzionamento*

### *Analisi del valore*

- *Progetti di ricerca*
- *Validazioni*
- *Referenze*
- *Costi sostenuti*

## La Tecnologia :

- *descrizione e definizione della tecnologia*
- *stato di sviluppo attuale (nel caso in cui la tecnologia debba ancora essere sviluppata in tutto o in parte, è necessario specificare i tempi, le modalità e le persone coinvolte nello sviluppo) tempi di realizzazione del prototipo e Time to Market*
- *contenuti proprietari della tecnologia*
- *esistenza di marchi o brevetti a tutela della tecnologia*
- *analisi della difendibilità delle tecnologie nel medio/lungo periodo*
- *descrizione della struttura interna di Ricerca e sviluppo, se esistente*
- *descrizione di eventuali accordi di ricerca con Università o centri di ricerca*

## L'articolazione del mercato:

- A chi vendere?
- Quali sono i segmenti di mercato a cui rivolgersi?
- Questi segmenti sono in espansione?
- Qual è la concorrenza?
- Quale ruolo vogliamo avere nel mercato (posizionamento strategico)?
- Quale politica di Marketing?
- Quanto sarà possibile vendere?
- Quali le “forze competitive” ?



## Cap.2 Analisi di mercato

### 2.1 Inquadramento del mercato (**dati / ricerca**)

*Quantificazione dei mercati e/o dei segmenti*

- *Volume = numero potenziali clienti*
- *Valore economico complessivo*
- *Estensione geografica di riferimento*

# Cap.2 Analisi di mercato

## 2.2 Struttura del mercato

### *Descrizione dei segmenti*

- *Popolazione e divisione in segmenti*
- *Profilo del cliente per ciascun segmento*
- *Benefici associati allo specifico segmento*
- *Modalità di acquisto/processo di acquisto*
- *Preferenze, capacità di acquisto*
- *etc.*

### *-Descrizione generale dei soggetti operanti*

- *Filiere*
- *Livello di concentrazione*
- *Normative, certificazioni, standard, etc*
- *Opinion leader*

### *Concorrenti o Comparables*

- *Identificazione*
- *profilo*
- *Tipologia di offerta*

## Cap.2 Analisi di mercato

### 2.3 Manifestazione della domanda di mercato (**concept test**)

*Evidenze di disponibilità all'acquisto :*

- *Manifestazioni di interesse*
- *Vendite pronte per essere effettuate*
- *Promesse di acquisto condizionate al superamento di prove tecniche*

### 2.4 Analisi di scenario

*Visione delle tendenze del mercato a breve/medio termine*

# Cap.3 Strategia e Modello di Biz

## 3.1 Obiettivi strategici

- *Obiettivi strategici nei primi esercizi e nel tempo*

### *Obiettivi di vendita*

- *Ipotesi minime di “sopravvivenza” : quota di mercato, numero clienti, numero prodotti / servizi da vendere*

- *Stima degli obiettivi che si pensa di poter raggiungere: espressi in volume, valore e nei primi esercizi*

	Anno1	Anno 2	Anno 3
Linea A			
Linea B			

### *Modalità operative :*

*In che modo (azioni, strumenti, risorse, personale, ...) intendo acquisire la quota di mercato indicata*

**NOTA: gli obiettivi hanno i seguenti requisiti :**

*Misurabili - Collocabili nel tempo - Raggiungibili*

# Cap.3 Strategia e Modello di Biz

## 3.2 Analisi competitiva

*Come si intende raggiungere il cliente*

- *Identificazione dei punti di forza del Proponente (elementi distintivi, performance superiori, risorse superiori)*

*Come ci si posiziona rispetto al concorrente*

- *Identificazione dei fattori di competitività*

- *Risorse superiori*

- *Competenze superiori*

- *Identificazione dei fattori di successo adottati dal cliente*

- *Tabella di confronto parametrico*

- *Scelte strategiche di alleanze, accordi, etc.*

- *Motivazione delle scelte di posizionamento della società e dell'offerta*

# Valutazione fattori competitività :

## INDICATORI DI VALUTAZIONE DEI FATTORI STRATEGICI :

- Immagine
- Qualità
- Prezzo
- Gamma
- Rete distributiva
- Comunicazione
- Servizi post-vendita
- Innovazione
- Costi
- Flessibilità
- Logistica

# Analisi punti di forza e debolezza

**Analisi SWOT** (= opportunità/minacce dall'esterno, punti di forza/debolezza all'interno)

## MINACCIA BREVE/LUNGO T.

- Limitata esperienza imprenditoriale
- Individuazione del mercato e definizione dei prodotti / servizi
- Limitata esperienza commerciale
- Capitale iniziale ridotto
- Proprietà intellettuale e tutela della riservatezza
- Scarsa focalizzazione del business  
eccesso di offerta e dispersione delle energie




- Sostenibilità domanda
- Concorrenza nuovi soggetti
- Crescita numero clienti
- Chiara definizione dei ruoli
- .....

## OPPORTUNITA' BREVE/LUNGO T.

- Incremento sensibilità delle PMI
- Nuove normative
- Limitata concorrenza
- Incremento domanda complessiva
- Ampia articolazione di mix di servizi / prodotti e consulenza
- Consulenza "immediata" con supporto ai flussi di cassa

- Indispensabilità crescente
- .....

# Competition

			
Live experts	Yes	Yes	Yes
Rich interactive (video chat, message...)	No	Yes	Yes
Works without download	No	Yes	Yes
Plug-N-Play widgets	No	Yes	Yes
Works without end user registration	No	No	Yes
Fee per minute and fixed price	No	No	Yes
Platform Re-embeddable	No	No	Yes
Classifieds	No	No	Yes
BCBC2 Model	No	No	Yes

Type: Directory  
 Target: Consumer C2C  
 Model: Directoy  
 Device: Mobile number

Type: Tool or Directory  
 Target: Consumer C2C  
 Model: Directoy  
 Device: Web

Type: Platform and marketplace  
 Target: Publisher (B2B2C)  
 Model: Classifieds  
 Device: Web-Mobile



# Mercato: concorrenza

## • PRINCIPALI CONCORRENTI

- diretti (offrono lo stesso prodotto)
- indiretti (offrono un prodotto sostitutivo)
- quote di mercato
- punti di forza e di debolezza

## • Grado di COMPETITIVITA' DEL SETTORE

- Base di competizione (prezzo, servizio, qualità)
- Grado di concentrazione

- Presenza di BARRIERE ALL'ENTRATA e come superarle

## • IDENTIFICAZIONE DI CONCORRENTI POTENZIALI

- VANTAGGI agli occhi dei clienti del nostro PRODOTTO rispetto a quello della concorrenza

# Cap.3 Strategia e Modello di Biz

## 3.3 Modello di business

*VEDI BUSINESS MODEL CANVAS*

## 3.4 Scelta del mercato di riferimento

- *Indicare quali sono le scelte*
- *Motivare le scelte che fate*

## 3.5 Planning dell'attività commerciale

*Piano marketing*

- *Logica di attuazione del marketing*
- *Tabella costi/tempi/obiettivi*

*Piano commerciale*

- *Obiettivi di: visite, offerte, ordini*
- *Strategie di sviluppo: copertura (presenza su territorio), penetrazione*

## Cap.4 L'aspetto tecnico-organizzativo

- L'impresa possiede le competenze necessarie?
- È necessario acquisire competenze dall'esterno? Se sì, in quale forma?
- Qual è il luogo più idoneo per produrre, quindi quali caratteristiche deve avere la sede?
- Quale organizzazione interna deve avere l'impresa?
- Quali sono gli investimenti indispensabili per avviare l'attività?
- Qual è la forma giuridica più idonea per gestire l'impresa?
- Sono necessarie autorizzazioni? E quali?

## Cap.4 Organizzazione e Management

### 4.1 Formazione team imprenditoriale

*Descrizione dei soggetti coinvolti*

- *CV Proponenti*
- *CV collaboratori*

### 4.2 Definizione del modello di governance

- *Soci e divisione delle quote*
- *Matrice delle responsabilità*
- *Organigramma*

## Cap.5 Aspetti economico-finanziari

- Quali investimenti sono necessari (piano degli investimenti)?
- Come saranno finanziati questi investimenti?
- Quanto costeranno questi finanziamenti?
- Quali saranno i costi fissi annuali, mensili, giornalieri?
- Quali saranno i costi variabili, collegati alla produzione?
- Quale sarà il fatturato di pareggio, con e senza reddito per gli imprenditori?
- Quale potrà essere il conto economico dell'impresa?
- Come si potrà intervenire sulle diverse variabili, per migliorare la situazione?

## Vision e strategie

## Aspetti numerici

prospetto degli investimenti

prospetto delle vendite

prospetto dei costi di produzione

prospetto delle  
spese generali

**i prospetti generali di sintesi**

prospetto  
economico

prospetto  
patrimoniale

prospetto  
finanziario

## **Il Business Plan : ASPETTI NUMERICI**

### **RISORSE & REDDITIVITA' :**

#### **“COME FAI A MANGIARE IL PRIMO ANNO?”**

- Capitale aziendale attuale / esigenze prospettive
- Seed / fondi invest./ fondo early stage
- VC / scalabilità del business
- Generazione cassa cash flow
- Flussi finanziari a 3 anni (compresi di IVA)
- Ritorni potenziali / way out investitori

## Il Business Plan : ASPETTI NUMERICI

CFIMITYM

*La parola magica .....*



## II Business Plan : ASPETTI NUMERICI

**C F I M I T Y M**

**CASH  
FLOW  
IS  
MORE  
IMPORTANT  
THAN  
YOUR  
MOTHER**

## Il Business Plan : ASPETTI NUMERICI

Elementi di riferimento :

- capacità storica di generale **liquidità**
- struttura **patrimoniale** (mezzi propri vs mezzi di terzi)
- flessibilità **finanziaria** (struttura costi e ricavi)
- qualità dei ricavi

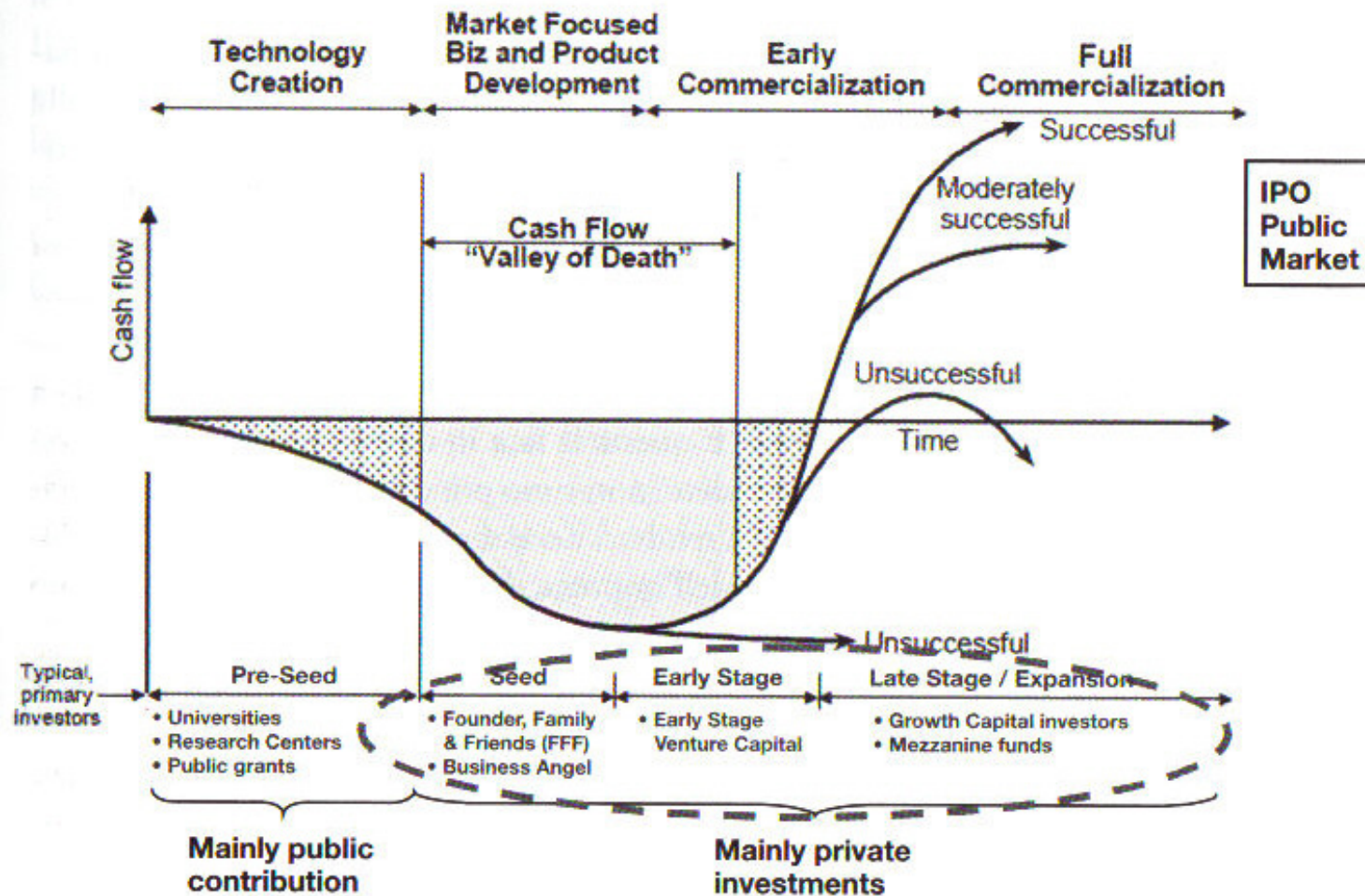
## Documenti da allegare al BP

- curriculum vitae dei componenti del team manageriale e dei dipendenti chiave
- descrizioni dettagliate e schede tecniche del prodotto e del processo produttivo
- fotografie dei prodotti o dei macchinari
- attestazioni di brevetti
- dati e tabelle numerici
- schemi di sintesi della struttura organizzativa
- dettaglio dei costi e degli investimenti previsti
- risultati dettagliati dei test di mercato
- dettaglio dei dati usati per le previsioni economiche e finanziarie
- rassegna stampa di articoli riguardanti il progetto

## Il vostro Partner finanziario :

Il capitale di rischio è “**VITALE**” per  
una Start up che vuole  
**PENSARE IN GRANDE,**  
**CRESCERE RAPIDAMENTE,**  
**INTERNAZIONALIZZARSI,**  
con **RISORSE INIZIALI SCARSE**  
ma **GRANDI PROSPETTIVE**  
**POTENZIALI !**

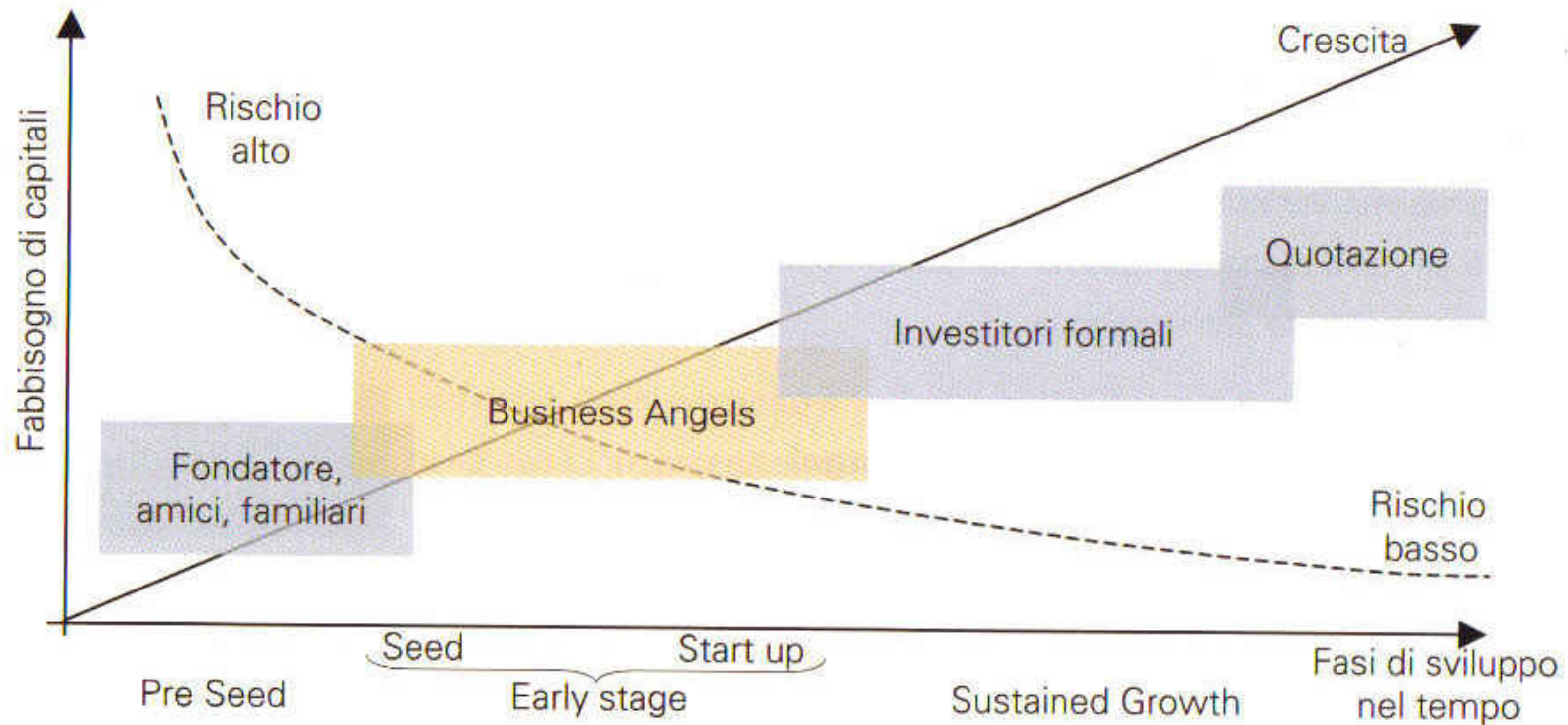
# CICLO DI VITA IMPRESA E FABBISOGNO FINANZIARIO



Source: Adapted from L.M. Murphy & P.L. Edwards, *Bridging the Valley of Death*, May 2003

# Il vostro Partner finanziario : forme di finanziamento e fasi aziendali

Fasi di crescita dell'impresa e tipologia di finanziatori



# Investitori e importi di investimento :

	<b>Angel Investing</b>	<b>Seed -Early Stage</b>	<b>Early Stage -Later Rounds</b>	<b>Late Stage Growth Capital</b>
	€20k - €200k per investimento	€200k - €2Mln per investimento	€1Mln - €5Mln per investimento	€3Mln - €50Mln per investimento
	Fondi seminali	<i>Venture Capital</i> di 1° livello	<i>Venture Capital</i> di 2° livello	Growth Capital Mezzanino
Presenze in Italia	Praticamente inesistenti in forma istituzionale	Praticamente inesistenti	Molto poche	Poche
Presenze in Europa	Molte, spesso legate ad individui o gruppi di individui	>100 (es. >10 solo a Cambridge)	>100	>50
Tipica taglia del fondo	3Mln - 15Mln	10Mln - 40 Mln	20Mln - 100Mln	50Mln - 500Mln
Tipico perimetro geografico	Regionale	Macro-regionale	Nazionale/Europeo	Europeo

## **Gli Investitori :**

Come la vedono loro ....



# Come Investono i Business Angel

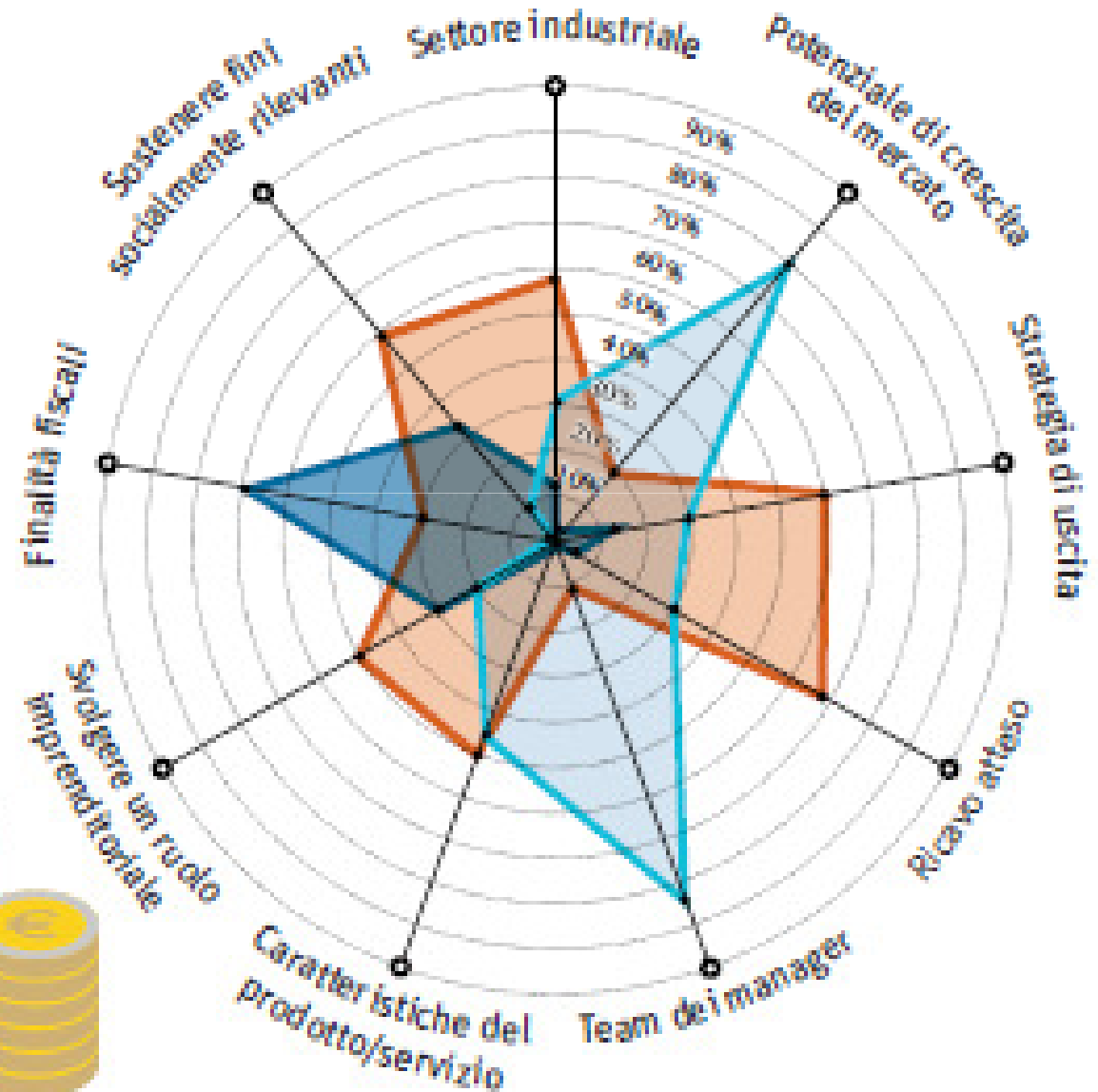
I criteri prioritari di valutazione

LEGENDA

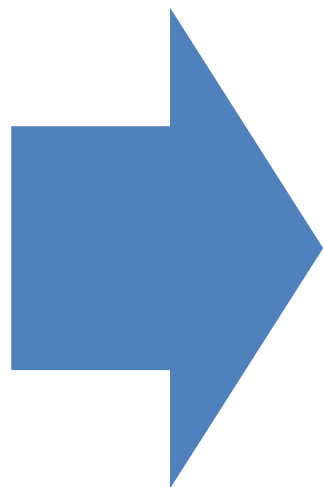
Molto Importante

Importante

Non Importante

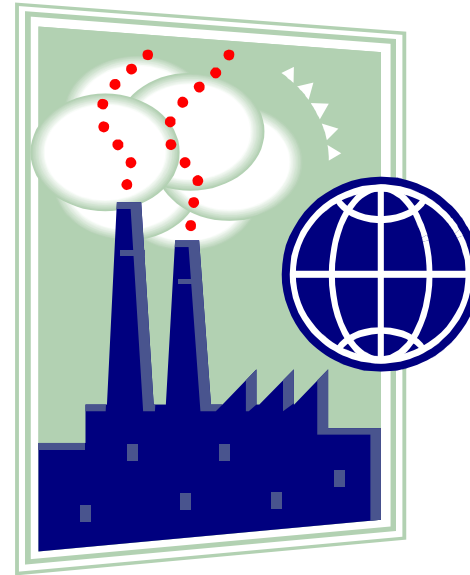


LA VOSTRA IDEA D'IMPRESA...



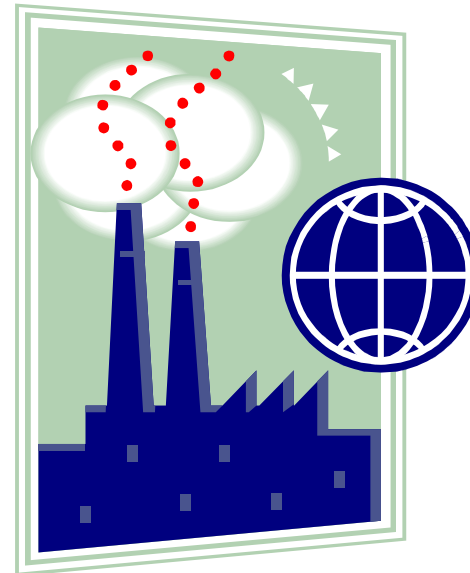
dal BIZ PLAN  
ALLO START UP

Senza un progetto ...



non si costruisce una casa,  
figuriamoci un'**Impresa**

Facciamo bene il **PROGETTO**



avremo un'**Impresa**  
**dove**

**VIVERE FELICI !!!**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

**IUF**

INCUBATORE UNIVERSITARIO  
FIORENTINO

- Com'è andata ?
- Cosa vi è piaciuto?
- Cosa vi è mancato?

*massimo.canalicchio@unifi.it*

*Grazie*