



#STARTCUPTOSCANA

VISION LAUNCH INNOVATION MARKETING TEAM

START CUP

IL PREMIO ALLE IDEE INNOVATIVE TOSCANE

SCADENZA ISCRIZIONI **15 SETTEMBRE 2023**

IL BUSINESS PLAN E L'EXECUTIVE SUMMARY PER LA COMPETIZIONE START CUP TOSCANA

Perché il Business Plan

- 1. NON è un format ma l'espressione di un progetto.*
- 2. imparare a «riflettere» sull'idea di business. Definire la formula imprenditoriale: Cosa? A chi? Come?*
- 3. permette la «comprensione» e la «valutazione» della Giuria, o di chi è chiamato a esprimere un giudizio*
- 4. Processo dinamico*

Lunghezza, aspetto e forma del BP

1. Max 15 pagine: equilibrio tra le parti
2. Formattato con immagini
3. Titoli, scorrevolezza, chiarezza
4. Coerenza delle parti

Specificità dei prodotti/servizi innovativi

- definizione del bisogno
- mercato incerto e difficilmente misurabile
- prodotto/servizio in fase di definizione; ciclo di vita (molto corto o molto lungo)
- forte legame con la ricerca tecnologica
- (spesso) grande necessità di investimenti iniziali
- competenze umane più tecniche che manageriali

Indice del Business Plan

- 1. SCENARIO MACROECONOMICO**
- 2. IL MERCATO**
- 3. IL PRODOTTO**
- 4. I CANALI (MERCATI DI APPROVIGIONAMENTO)**
- 5. IL MODELLO DI BUSINESS**
- 6. TECNOLOGIA E RICERCA**
- 7. PIANO ESECUTIVO**
- 8. ASPETTI FINANZIARI**
- 9. STRUTTURA DELLA COMPAGINE SOCIETARIA**
- 10. L'ORGANIZZAZIONE E LE RISORSE UMANE**

1. SCENARIO MACROECONOMICO

1.1 Breve descrizione dello scenario di riferimento

1.2 Opportunità dall'ambiente esterno

1.3 Rischi dall'ambiente esterno

Collocare la proposta nel contesto economico di riferimento, per comprendere se esistono «leve» o «freni» che possano condizionare le previsioni descritte nelle pagine successive.

Esempio:

Conviene aprire un ristorante in Italia oggi (2022)?

Contesto
sociale e
ricadute
economiche

Per il settore della ristorazione il nuovo anno si è aperto in una **fase in chiaro/scuro**. Infatti, da un lato la fine dell'emergenza sanitaria ha portato a una crescita del fatturato. Dall'altro lo scenario macroeconomico collegato alla guerra dell'est Europa con l'aumento dei prezzi dell'energia e la crescita dell'inflazione, ha influito inizialmente sulla ripresa del settore ristorazione.

Previsioni e
scenario
economico

Tuttavia, se stai valutando di aprire un ristorante devi anche considerare che in base al **Rapporto FIPE**, (Federazione Italiani Pubblici Esercizi), il 57,2% dei ristoranti prevede per il 2022 un aumento dei ricavi pari al 50%.

Andamenti
del settore
specifico

Inoltre, se da un lato si è avuto un 8% di chiusure di esercizi commerciali, dall'altro il numero di attività che prevedono come codice ATECO il 56.10, ovvero quello legato ai ristoranti e alle attività di ristorazione mobile, è aumentato rispetto all'anno precedente, raggiungendo quasi le **200.000 attività d'impresa**.

2. Il Mercato

Dall'orientamento alle esigenze del cliente

Product Orientation

Business focuses on products.

It develops goods based on what it is good at doing.



Market Orientation

Business focuses on the market.

It responds to customer needs and wants.



ESIGENZE NOTE

Soddisfatte da prodotti esistenti. I nuovi prodotti sono una potenzialità se generano redditività ed efficacia

ESIGENZE INSODDISFATTE

Non ancora soddisfatte ma espresse. I nuovi prodotti hanno un vantaggio concorrenziale, ma limitato nel tempo

ESIGENZE NASCOSTE o LATENTI

Non sono ancora emerse. I nuovi prodotti ha un forte vantaggio concorrenziale che può essere durevole e monopolizzato

Processo di acquisto

Chi acquista e chi no?

Che cosa viene acquistato?

Perché si acquista?

Con quale frequenza?

Quando si acquista?

Quali problemi si pongono nel processo di acquisto?

Mercato...quale mercato?

Mercato: insieme di tutti gli acquirenti reali e potenziali di un prodotto

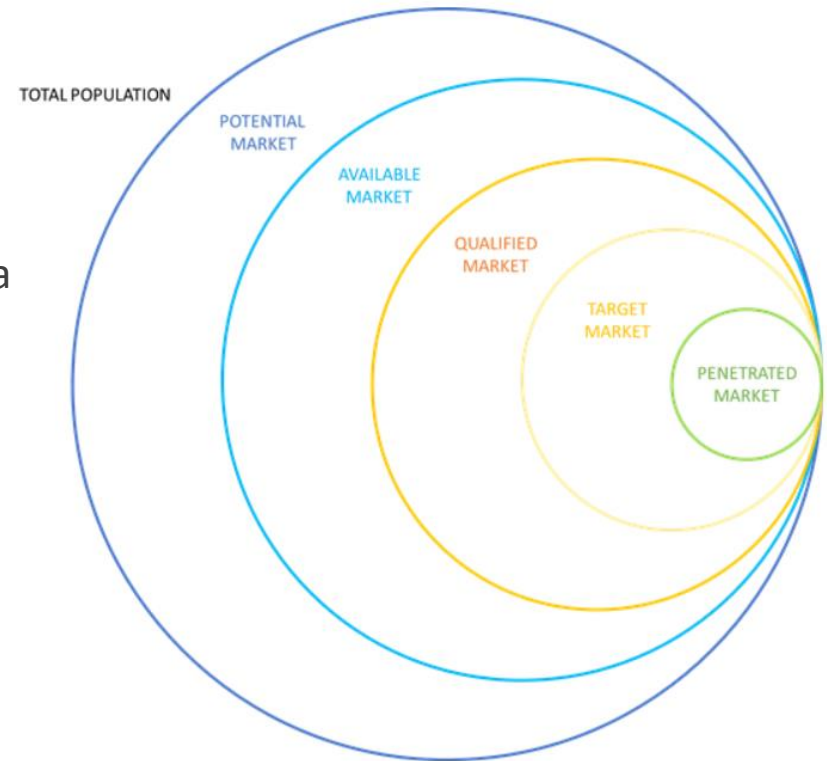
Mercato Potenziale: insieme dei consumatori che potrebbero avere un qualche interesse ad un'offerta di mercato definita

Mercato Disponibile: insieme dei consumatori che hanno interesse, reddito e possibilità d'accesso a una particolare offerta del mercato

*Mercato disponibile qualificato: insieme dei consumatori che hanno interesse, reddito, accesso e **requisiti** (ad es. età) per la particolare offerta del mercato, segmentazione*

Mercato target: parte del mercato disponibile qualificato a cui l'organizzazione decide di rivolgersi (domanda di mercato)

Mercato penetrato: insieme dei consumatori che effettivamente acquisteranno il nostro prodotto/servizio in relazione al contesto (domanda specifica)



Il sistema di offerta

1. Il giudizio del cliente è globale: pensare a tutto il processo di acquisto che porta all'utilizzatore finale
2. riflettere anche sui non clienti o ai clienti dei clienti
3. i clienti possono influenzare il valore (sistema di reputation) e stimolare la domanda
4. individuare gli elementi economici: il valore si articola su vari aspetti non solo il prezzo (ad es. il tempo, il costo, i prezzi associati)

2. IL MERCATO

2.a Bisogni da soddisfare e target di riferimento

Illustrare quali sono i bisogni che si intende soddisfare con i prodotti/servizi ideati ed in base a tali bisogni definire con una certa approssimazione il target di clienti a cui si è intenzionati a rivolgersi, e le caratteristiche di tali soggetti.

Descrivere le caratteristiche del mercato: esiste una definizione chiara e precisa dell'utilizzatore e del cliente?

2. IL MERCATO

2.b La dimensione del mercato

Quantificare la dimensione del mercato potenziale (domanda mercato potenziale). Specificare, laddove è possibile, ognuno di questi segmenti in termini di dimensioni, tassi di crescita, percentuale sul mercato totale.

*Riferirsi alle principali fonti statistiche economiche e alle analisi di settore disponibili (**Confindustria/Associazioni di settore, report specifici**) per individuare il mercato di riferimento (domanda di mercato)*

Definire il mercato di riferimento che si intende penetrare e la quota di mercato prevista (domanda specifica)

2. IL MERCATO

2.c La dinamica della domanda

Descrivere (e se è possibile mostrare aiutandosi con dati numerici, tabelle e grafici) le previsioni dell'evoluzione nel tempo della domanda dei prodotti, come quantità vendute, se opportuno specificando separatamente i dati riguardanti le aree territoriali ed i segmenti di clientela che si intende servire.

1. Previsione ambientale (dati generali sui consumi)
2. Previsione di settore (report di settore)
3. Previsione delle vendite di impresa (sondaggi presso gli acquirenti, andamenti delle vendite dei concorrenti)

Aumento della domanda specifica per ridurre il gap con la domanda di mercato e penetrazione della domanda potenziale (scalabilità) (es: dispositivi sportivi)

2. IL MERCATO

2.d Dimensione territoriale del mercato

Indicare se si vuole effettuare il lancio e la commercializzazione del prodotto su base nazionale o internazionale, specificando successivamente l'elenco dei paesi. Oppure prevedere una evoluzione territoriale e i tempi della stessa

3. IL PRODOTTO

3.a Descrizione dettagliata dei prodotti/servizi e loro **caratteristiche tecnologiche distintive**

Spiegare quali sono le caratteristiche di ogni singolo prodotto/servizio, fornendo una quantità sufficiente di informazioni al fine di una adeguata comprensione, e descrivere la tecnologia utilizzata. Specificare inoltre, se il prodotto è già disponibile, in fase di prototipo oppure è ancora un progetto di ricerca. Negli ultimi due casi chiarire inoltre, quali sono i tempi previsti per il raggiungimento del prodotto/servizio.

Attenzione: se il prodotto contiene una tecnologia non protetta da titoli di Proprietà Industriale, descrivere solo COSA può fare o quale può essere il suo UTILIZZO

3. IL PRODOTTO

3.b. Grado di imitabilità e sovrapposizione ai prodotti dei concorrenti

Un **Competitor** è un individuo, un'azienda o un'organizzazione concorrente che opera nello stesso mercato e che cerca di vendere allo stesso target prodotti/servizi simili o alternativi.

La maggior parte delle aziende tende a focalizzarsi sui competitor diretti, vale a dire su concorrenti che vendono dei **prodotti/servizi** molto **simili**.

Chi sono i Competitor?











aziende che nello stesso momento **offrono gli stessi prodotti o servizi** oppure **prodotti o servizi simili**. Si tratta quindi dei competitor più **diretti**

aziende che nello stesso momento **offrono prodotti o servizi** che rappresentano, per i consumatori, un'**alternativa** a quelli di un'altra azienda. Ci si riferisce, in questo caso, ai competitor **indiretti** (*più tipici nei settori tecnologici*)

aziende che potrebbero offrire gli **stessi prodotti o servizi** perché hanno il **potenziale per eliminare il bisogno** di un determinato tipo di prodotto commercializzato dall'azienda concorrente, competitor **potenziali**

3. IL PRODOTTO

Tablelle di confronto

Azienda	Aspetto chiave 1	Aspetto chiave 2	Aspetto chiave 3
Patrono Srl			
Concorrente 1			
Concorrente 2			
Concorrente 3			

Unique selling proposition: attributi (aspetti chiave) che distinguono l'offerta dalla concorrenza

3. IL PRODOTTO

3.c Disponibilità di brevetti e/o licenze eventualmente acquisite da terzi

3.d Eventuali barriere (all'entrata, alla produzione e/o al commercio, certificazioni, standard)

4. I MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO (I FORNITORI)

Identificare le principali fonti di approvvigionamento: quali sono i componenti principali del prodotto e dove vengono approvvigionati; descrivere le principali caratteristiche delle fonti di approvvigionamento (qualità costante dell'offerta, affidabilità dei fornitori) e il potere contrattuale dei fornitori: dimensione media dei fornitori, numero di fornitori, disponibilità di fonti di approvvigionamento alternative, livello di concorrenza tra i fornitori.

Con **approvvigionamento** si intende l'acquisizione delle materie prime, dei beni e dei servizi necessari alla realizzazione e alla diffusione dei prodotti o servizi di un'azienda.

MAKE or BUY or Connect (Partnership)?

5. IL MODELLO DI BUSINESS (Revenue model)

Descrivere come si intende affrontare il mercato, ovvero come si intende raggiungere il cliente; in altre parole, indicare le strategie per la realizzazione e la vendita del prodotto/servizio e per la generazione dei ricavi. Chi acquista, come acquista con quale processo? Come partecipa alla determinazione del valore? se è un prodotto/servizio interconnesso con altri, come il cliente raggiunge questi prodotti/servizi?

Esempi:

Transazionale: è il modello di business più comune in quanto consiste nella **classica vendita di beni e servizi in un negozio fisico o virtuale**. I ricavi derivano dalla vendita diretta e quindi dalla transazione tra acquirente e venditore.

Marketplace: si basa **sull'intermediazione tra due parti, generalmente un cliente e un fornitore**. I ricavi in questo caso derivano dalla presenza di una fee su ogni transazione effettuata. Tra i modelli più celebri è possibile ricordare quello di Amazon, ma anche quelli di eBay, Booking o Airbnb.

Freemium: particolarmente utilizzato in caso di software e app, il modello si basa **sull'offrire un servizio di base gratuito che diventa a pagamento** quando si vuole usufruire di opzioni e funzionalità aggiuntive.

Software as a service (SaaS): è un modello distributivo, che sfrutta la tecnologia cloud, che prevede che un provider di servizi fornisca software e applicazioni di terze parti che **gli utenti possono noleggiare** senza dover acquistare una licenza. Tra gli esempi più famosi è possibile ricordare iCloud e Microsoft Office 365, ma anche tutte le app del mondo Google.

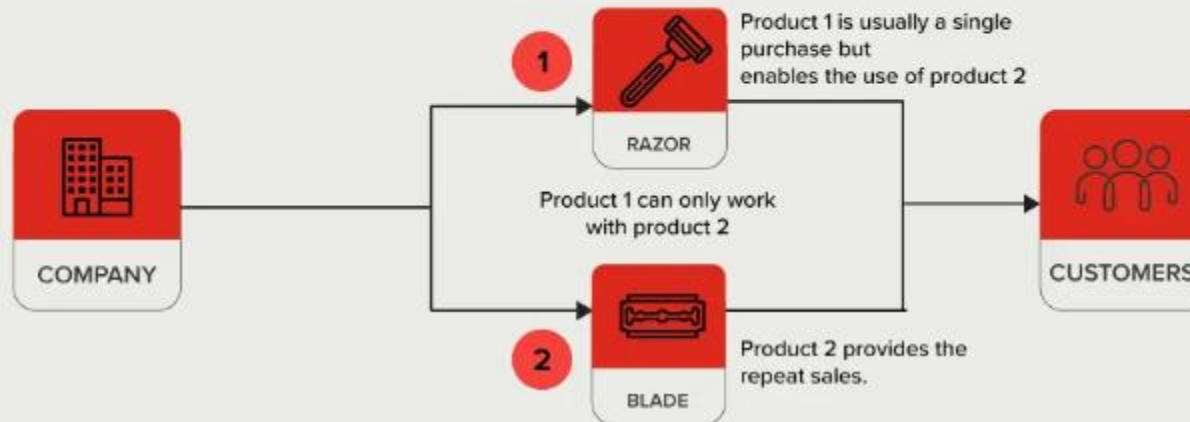
Pay as you go: è un modello di pagamento spesso utilizzato per i servizi SaaS, che consente ai clienti di **pagare un servizio in base all'utilizzo che ne fa**.

Franchising: è una formula di collaborazione tra due parti, franchisor e franchisee, in cui la prima concede l'utilizzo del proprio marchio e del modello di business al secondo dietro pagamento di una fee.

...

Razor and Blade Business Model

A visual explanation



Gillette	hp	amazon	Nestlé
Gillette sells a starter kit at a low cost. Blades are its primary revenue source and provide the ongoing repeat business.	Hp sells printers at low cost and then customers have to purchase the ink cartridges which is where Hp makes the profit.	Amazon sells Kindle readers (as well as the app). Customers have to buy books of the Kindle store to read on the Kindle.	Nestlé sells a Nespresso coffee maker that uses cartridges of coffee. These cartridges provide the repeat business for Nestlé.

The Razor and Blade business model works using the principals of unique complementarities. In simple terms, A doesn't work without B. For each manufacturer to benefit from the ongoing revenue, the products must only work with each other e.g. they offer a unique system. As an example, Nespresso coffeee cartridges do not work with any other coffee machine.

<https://www.garyfox.co/>

GARYFOX.CO

STARTCup TOSCANA

6. TECNOLOGIA E RICERCA

6.1 Tecnologie innovative necessarie per la produzione dei prodotti/servizi

6.2 Modalità, ambiti e obiettivi della ricerca e sviluppo

6.3 Relazioni con Università o enti di ricerca pubblici

7. PIANO ESECUTIVO

La sequenza delle azioni e gli obiettivi imprescindibili da perseguire per realizzare la mission aziendale.

Discendono da tutte le considerazioni precedenti e dipendono dal business specifico; più o meno rilevanti a seconda delle caratteristiche dell'offerta.

7. PIANO ESECUTIVO

7.1 Politiche di prezzo

Prezzo di vendita previsto per il proprio prodotto/servizio, quali sono gli elementi che concorrono a determinarlo e come questo si colloca rispetto ai principali concorrenti. Politiche differenziate di prezzi (es. editoria, prodotti hard vs digitali)

7.2 Politiche di distribuzione

Canali utilizzati per la commercializzazione dei prodotti/servizi, specificando, se possibile, i volumi di vendite e la quantità di clienti raggiungibili con ciascuno di essi

7.3 Comunicazione

Promozione, pubblicità, sponsorizzazione, social network ecc.

7.4 Accordi, alleanze commerciali e commesse eventualmente in fase di definizione

Accordi, siano essi partnership, commesse o altro, sono in via di determinazione,

7. PIANO ESECUTIVO

7.5 Piano strategico di crescita

Indicare gli obiettivi di medio-lungo periodo, le modalità con cui si intendono raggiungere ed i tempi necessari in ottica di crescita dell'azienda.

Anche diversi scenari

7.6 Servizi accessori

Evidenziare se esistono servizi di assistenza pre e post vendita (assistenza, formazione, manutenzione) richiesti dal cliente e se l'azienda è in grado di soddisfare fin da subito questa domanda

8. ASPETTI FINANZIARI

8.1 Investimento necessario per l'avvio e lo sviluppo della business idea e relative fonti di finanziamento

Specificare l'ammontare dell'investimento che si ritiene necessario per l'avvio e lo sviluppo della business idea, indicare di quali strumenti finanziari si è a conoscenza e quali di questi si pensa di utilizzare per avviare l'iniziativa imprenditoriale (strumenti pubblici e privati).

8.2. Piano economico-finanziario da estendere su 3 anni (o più se necessario)

8. ASPETTI FINANZIARI

CONTO ECONOMICO	STATO PATRIMONIALE
Ricavi	Attività/Impeghi
Ricavi da vendite	Immobilizzazioni immateriali
Altri ricavi	Immobilizzazioni materiali
UTILE/PERDITA	Disponibilità economiche (magazzino)
	Liquidità
Costi	Crediti vs clienti
Ricerca e sviluppo	Passività/Fonti
Materie prime	Cap. sociale
Costi per il personale	TFR
Costi commerciali	Fondi ammortamento
Costi amm/vi	Mutui passivi
Costi per servizi	Debiti vs. fornitori
Affitti	UTILE/PERDITA
Ammortamenti	

Profittabilità dell'impresa

Situazione finanziaria

Attenzioni a errori concettuali, eccesso di dettaglio/sintesi, errori di stima

Soffermarsi sulla gestione caratteristica e soprattutto i **costi**

TUTTE LE VOCI SONO CORRELATE FRA LORO tra CE e SP (es: acquisti con debiti vs fornitori; ricavi con crediti vs clienti, immobilizzazioni con ammortamenti, ecc)

CONTO ECONOMICO

	1° anno	2° anno	3° anno
RICAVI			
1) da servizi	€ 132.650	€ 172.445	€ 224.179
2) da finanziamenti per ricerca	€ 120.000	€ 150.000	€ 150.000
TOT.	€ 252.650	€ 322.445	€ 374.179
COSTI VARIABILI			
1) materiale di consumo	€ 70.000	€ 85.000	€ 105.000
2) costi per progetti di ricerca	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
TOT.	€ 120.000	€ 135.000	€ 155.000
- COSTI FISSI (affitti laboratori, contratti con Dipartimenti, certificazioni, brevetti)	€ 10.500	€ 15.500	€ 15.500
- APPARECCHIATURE		€ 15.000	€ 15.000
TOT.	€ 10.500	€ 30.500	€ 30.500
COSTI DEL PERSONALE			
1) Costi personale fisso	€ 20.000	€ 45.000	€ 45.000
2) Costi personale impegnato in specifici progetti di ricerca	€ 70.000	€ 70.000	€ 70.000
TOT.	€ 90.000	€ 115.000	€ 115.000
MOL (Margine operativo lordo)	€ 32.150	€ 41.945	€ 73.679
AMMORTAMENTI	€ 0	€ 3.000	€ 6.000
MOL-AMM=MON (margine operativo netto)	€ 32.150	€ 38.945	€ 67.679
UOL (Utile operativo lordo)	€ 32.150	€ 38.945	€ 67.679
IMPOSTE	€ 10.931	€ 13.241	€ 23.011
Utile netto	€ 21.219	€ 25.704	€ 44.668

ATTIVO/IMPIEGHI				
	ATTIVO	1° anno	2° anno	3° anno
Immobilizzazioni	Imm. Immateriali:	€ 3.000,00	€ 5.400,00	€ 7.200,00
	Costi di R&S	€ 2.000,00	€ 3.600,00	€ 4.800,00
	Brevetti e licenze	€ 1.000,00	€ 1.800,00	€ 2.400,00
	Imm. Materiali:	€ -	€ 15.000,00	€ 15.000,00
	Attrezzature	€ -	€ 10.000,00	€ 10.000,00
	Impianti e macchinari		€ 5.000,00	€ 5.000,00
	Totale immobilizzazioni	€ 3.000,00	€ 20.400,00	€ 22.200,00
Attivo circolante	Lavori in corso	€ 13.459,00	€ 9.107,00	€ 16.552,00
	Crediti verso clienti	€ 90.000,00	€ 92.000,00	€ 110.500,00
	Depositi bancari	€ 22.108,00	€ 28.741,00	€ 37.563,00
	Denaro e valori in cassa	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00
	Totale attivo circolante	€ 127.567,00	€ 131.848,00	€ 166.615,00
Totale attivo		€ 130.567,00	€ 152.248,00	€ 188.815,00

La differenza tra le fonti e gli impieghi determinano il fabbisogno finanziario.

Siamo soddisfatti del livello di utile?
Il fabbisogno finanziario è sostenibile?

È necessario rivedere le nostre ipotesi sulla gestione caratteristica?

PASSIVO/FONTI				
	PASSIVO	1° anno	2° anno	3° anno
Patrimonio netto	Capitale	€ 70.000,00	€ 70.000,00	€ 70.000,00
	Riserve		€ 1.200,00	€ 2.700,00
	Utili (perdite) a nuovo	€ 21.219,00	€ 25.704,00	€ 44.668,00
	Totale patrimonio netto	€ 91.219,00	€ 96.904,00	€ 117.368,00
Passività a medio lungo termine	Fondo TFR	€ 6.667,00	€ 8.519,00	€ 8.519,00
	Fondo Ammortamento	€ -	€ 3.000,00	€ 6.000,00
	Tot.passività m/l termine	€ 6.667,00	€ 11.519,00	€ 14.519,00
Passività circolanti	Debiti:			
	- verso fornitori	€ 21.750,00	€ 27.584,00	€ 30.917,00
	- tributari	€ 10.931,00	€ 13.241,00	€ 23.011,00
	Totale passività circolanti	€ 32.681,00	€ 40.825,00	€ 53.928,00
	Ratei e risconti passivi		€ 3.000,00	€ 3.000,00
Totale passivo		€ 130.567,00	€ 152.248,00	€ 188.815,00

8. ASPETTI FINANZIARI

8.3 Descrizione delle assunzioni e delle valutazioni alla base di tale prospetto

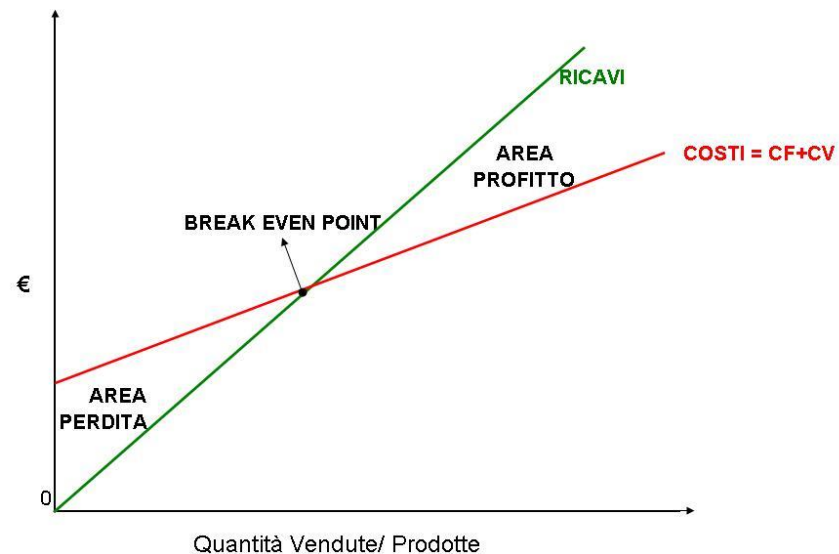
Descrivere le ipotesi e le informazioni in base alle quali è stato possibile determinare il piano economico-finanziario nel modo appena esposto (tra le quali prezzo di vendita, quantità vendute, stima dei costi di produzione e commercializzazione, dilazioni di pagamento degli acquisti o concesse ai clienti, ecc)

8. ASPETTI FINANZIARI

8.4 Previsione del break-even point

Indicare, nel caso in cui sia possibile effettuare tale calcolo, il break-even point, vale a dire la quantità di prodotti/servizi venduti al prezzo di vendita stabilito per cui si ottiene il pareggio dei costi totali

Costi totali= costi fissi (non variano al variare della quantità di produzione: **personale dipendente**)+costi variabili (**materie prima**)



Break even point

Il calcolo del Break even point è utile:

- per individuare il prezzo di vendita dei prodotti aziendali in modo ottimale.
- per conoscere quali siano i costi fissi aziendali ed in generale i costi dell'azienda
- per semplice stabilire degli obiettivi di guadagno realistici e concreti

9. STRUTTURA DELLA COMPAGINE SOCIETARIA

9.1 Oggetto sociale e forma giuridica della società

9.2 Sede legale ed operativa

9.3 Ammontare del capitale sociale e ripartizione fra i soci

9.4 (Eventuale) Previsione e modalità di ingresso di ulteriori soggetti (enti finanziatori, imprese, ...)

10. L'ORGANIZZAZIONE E LE RISORSE UMANE

10.1 Breve descrizione dell'organigramma aziendale, delle funzioni manageriali previste e da chi sono occupate tali cariche (non sono necessariamente i soci)

10.2 Descrizione dei soggetti con funzioni manageriali

10.3 Modalità di reperimento delle competenze



ALTRI DOCUMENTI: RELAZIONE CON UNIVERSITA' E EPR

RELAZIONE tra la Business Idea e contenuto tecnologico o di conoscenza ed un'Università o Ente pubblico di ricerca nazionale o internazionale (max 1 pagina). In caso di iniziativa di studenti undergraduate indicare la matricola per poter essere identificati univocamente.

Dichiarazione rilasciata in autocertificazione

EXECUTIVE SUMMARY

EXECUTIVE SUMMARY - SINTESI DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE (max 2 pagine) ove indicare:

i bisogni che l'impresa intende soddisfare e con quali tipi di prodotti/servizi;

le premesse (storia) e lo stadio di sviluppo dell'idea, in particolare dei prodotti/servizi (eventuale evidenza di accettazione da parte di clienti o di giudizi positivi di esperti);

il mercato/segmenti a cui intende indirizzare l'offerta e con quali obiettivi (quantificare le dimensioni del mercato);

la concorrenza ed il posizionamento (vantaggio) competitivo;

il team imprenditoriale/manageriale ed il background di esperienza;

gli aspetti essenziali operativi ed organizzativi (commerciali, tecnici, produttivi amministrativi);

i rischi e le protezioni/difese (legali/gestionali);

i principali traguardi distribuiti nel tempo ed i vincoli (risorse finanziarie, manageriali ecc.); la sintesi dei risultati economici e dell'assetto finanziario/patrimoniale (caso base, eventualmente più favorevole e meno favorevole).

CONTATTI

Per info sulla competizione:

startcuptoscana@regione.toscana.it

Per info e supporto sul Business Plan e altri documenti:

Uffici di trasferimento tecnologico delle Università e Scuole