



**START**Cup TOSCANA



Regione Toscana

**GIOVANI** *si*



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI FIRENZE  
Da un secolo, oltre.



UNIVERSITÀ  
DI SIENA 1240



UNIVERSITÀ DI PISA



**Sant'Anna**  
Scuola Universitaria Superiore Pisa



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE



IMT  
SCUOLA  
ALTI STUDI  
LUCCA



Università  
Stranieri  
Siena

# IL BUSINESS PLAN E L'EXECUTIVE SUMMARY

## START CUP TOSCANA

5 LUGLIO 2024

# PERCHÉ IL BUSINESS PLAN

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

# I. SCENARIO MACROECONOMICO

I.1 Breve descrizione dello scenario di riferimento

I.2 Opportunità dall'ambiente esterno

I.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 CAMPO DI PADEL?

➔ Contesto sociale e ricadute economiche

- Il Padel si gioca in 91 paesi nel mondo per un totale di 15 milioni di persone. In Europa il trend è cresciuto fino a raggiungere gli 8 milioni di giocatori, mentre in Sudamerica dove il padel si è sviluppato, ci sono 6 milioni di appassionati. Si sono già attuate aperture di nuovi mercati in Cina, Giappone ed Australia. Il padel è lo sport con il trend di crescita più rapido al mondo, in Italia sta spopolando tra ex calciatori e atleti di ogni genere. Si è sviluppato come una moda, ora è una realtà.

➔ Previsioni e scenario economico

- Rispetto ai dati 2019 abbiamo avuto in Italia un incremento delle strutture (circoli sportivi, club di padel, strutture ricettive) del 50% che sono passate da 547 a 828 in tutta la penisola. Per i campi l'aumento è stato ancora maggiore di quasi il 60% da 1.151 a 1.831. I maggiori incrementi di strutture e campi si sono registrati nella regione Lazio (52 strutture e 152 campi in più) seguita da Sicilia (44 strutture e 86 campi) e Lombardia (24 strutture e 68 campi).
- Si è passati così da una media campi per singola struttura da 2,1 del 2019 a 2,2 per il 2020. Anche il 2021 si dovrebbe confermare un anno con una forte crescita dei campi da padel in quanto i principali produttori di campi in Italia hanno già una quantità di ordini alta da evadere per i primi mesi del nuovo anno.

---

## 2. IL MERCATO

*Alessandra Patrono – 5 luglio 2024*



# DALL'ORIENTAMENTO AL PRODOTTO 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 hanno 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

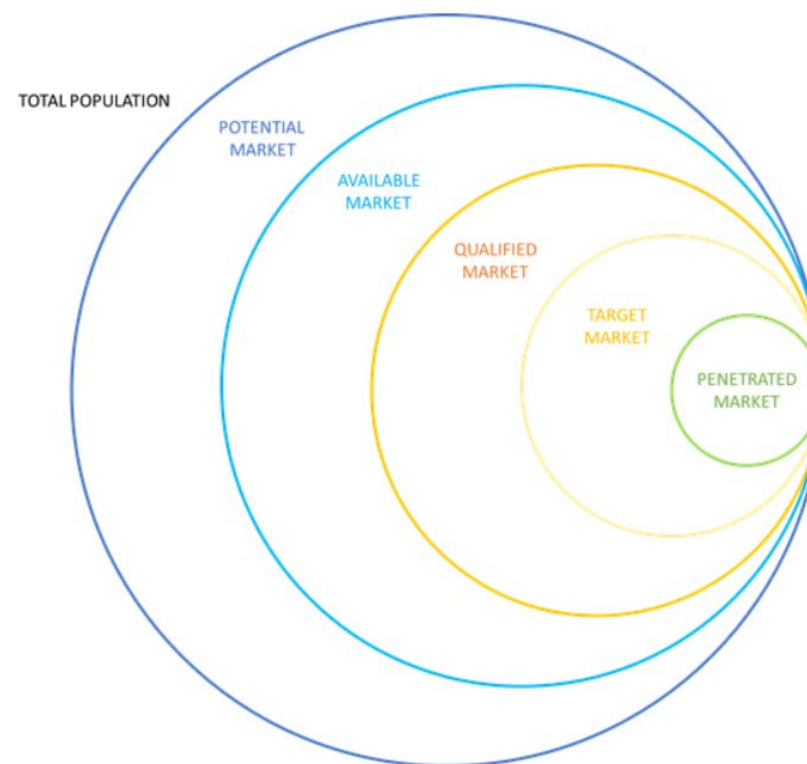
**Mercato Potenziale:** insieme dei consumatori che potrebbero avere un qualche interesse ad un'offerta di mercato definita

**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*

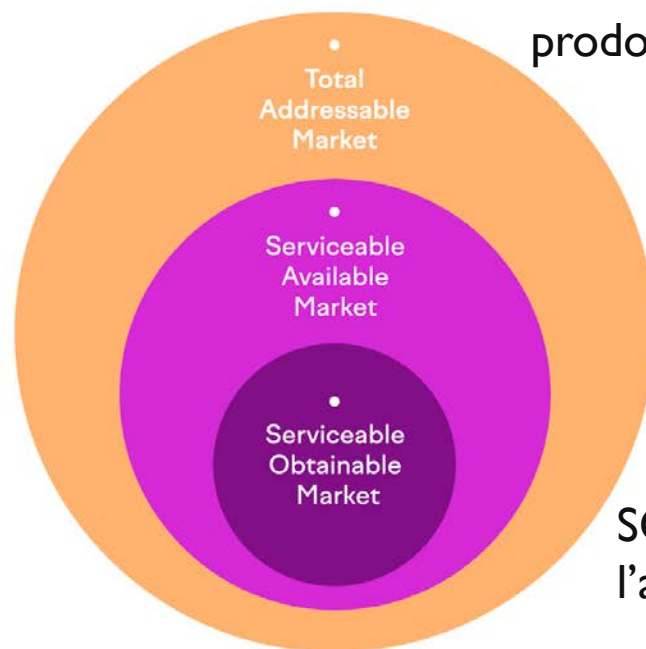
**Mercato target:** parte del mercato disponibile qualificato a cui l'organizzazione decide di rivolgersi (domanda di mercato)

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



# TAM – SAM – SOM

SAM la porzione del mercato complessivo che risponde al modello di business (target)



TAM il mercato complessivo del prodotto offerto

SOM Percentuale del SAM che l'azienda può realisticamente soddisfare

semrush.com

 SEMRUSH

# 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

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

## 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.
- ...

## 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

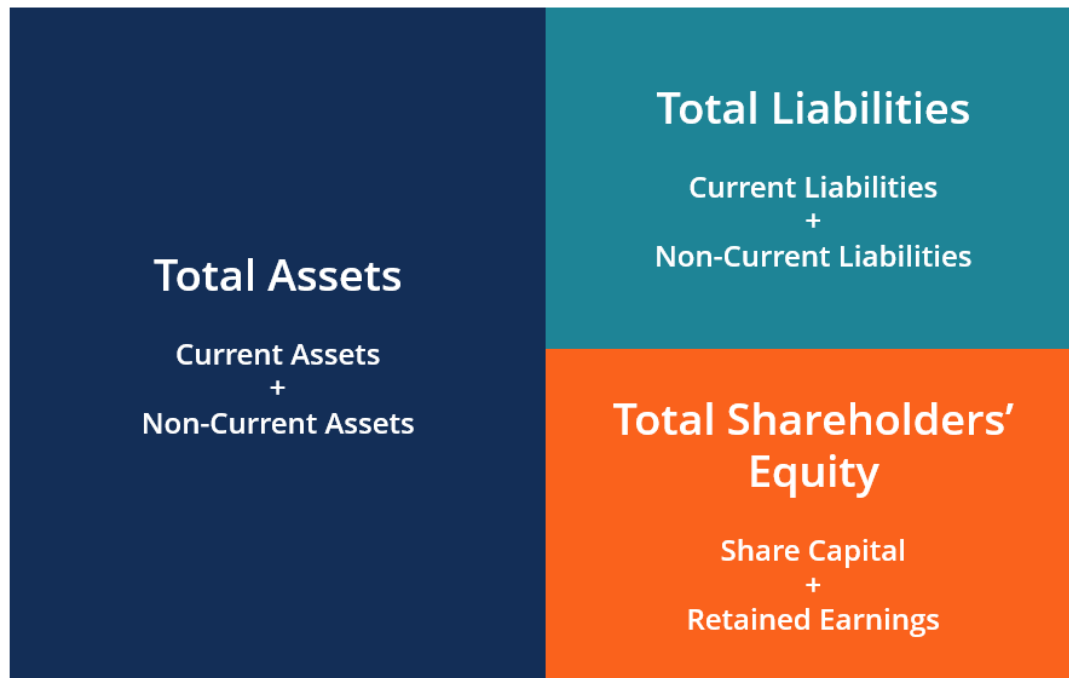
### 8.1 Investimento necessario per l'avvio e lo sviluppo della business idea e relative fonti di finanziamento

*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)

# Stato patrimoniale

## A Simple Balance Sheet



Attività correnti (cassa e liquidità entro l'anno)

Attività non correnti (investimenti di lungo periodo)

Passività correnti (debiti a breve termini)

Passività non correnti (fondi e finanziamenti a lungo termine)

Patrimonio (capitale sociale e utile)

È un *bilancio* ovvero le **attività** devono equivalere alle *passività* sommate alle *quote dei soci*

Rappresentazione statica della situazione finanziaria di un'azienda, in un preciso momento. Nello stato patrimoniale, viene esplicitato lo status in termini di risorse – attività – e obblighi – passività – in uno specifico istante.



# CONTO ECONOMICO





# Conto economico: un esempio



© Corporate Finance Institute. All rights reserved.

FINANCIAL STATEMENTS	Historical Results					Forecast Period				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Balance Sheet Check	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
<b>Assumptions</b>										
<b>Income Statement</b>										
<b>Revenue</b>	102,007	118,086	131,345	142,341	150,772	165,849	182,434	200,678	220,745	242,820
Cost of Goods Sold (COGS)	39,023	48,004	49,123	52,654	56,710	69,657	85,744	100,339	79,468	84,987
<b>Gross Profit</b>	<b>62,984</b>	<b>70,082</b>	<b>82,222</b>	<b>89,687</b>	<b>94,062</b>	<b>96,193</b>	<b>96,690</b>	<b>100,339</b>	<b>141,277</b>	<b>157,833</b>
<b>Expenses</b>										
Salaries and Benefits	26,427	22,658	23,872	23,002	25,245	28,194	31,014	34,115	37,527	41,279
Rent and Overhead	10,963	10,125	10,087	11,020	11,412	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Depreciation & Amortization	19,500	18,150	17,205	16,544	16,080	13,132	13,786	14,211	14,487	14,667
Interest	2,500	2,500	1,500	1,500	1,500	3,000	3,000	2,000	1,000	1,000
<b>Total Expenses</b>	<b>59,390</b>	<b>53,433</b>	<b>52,664</b>	<b>52,066</b>	<b>54,237</b>	<b>59,327</b>	<b>62,800</b>	<b>65,326</b>	<b>68,014</b>	<b>71,946</b>
<b>Earnings Before Tax</b>	<b>3,594</b>	<b>16,649</b>	<b>29,558</b>	<b>37,622</b>	<b>39,825</b>	<b>36,866</b>	<b>33,890</b>	<b>35,013</b>	<b>73,263</b>	<b>85,887</b>
Taxes	1,120	4,858	8,483	10,908	11,598	10,322	9,489	9,804	20,514	24,048
<b>Net Earnings</b>	<b>2,474</b>	<b>11,791</b>	<b>21,075</b>	<b>26,713</b>	<b>28,227</b>	<b>26,543</b>	<b>24,401</b>	<b>25,209</b>	<b>52,749</b>	<b>61,839</b>

il conto economico fornisce *un riassunto dinamico* delle entrate e delle uscite di un'azienda durante uno specifico lasso temporale – solitamente un anno fiscale. Il conto economico registra tutte le transazioni: le entrate includono i ricavi dalle vendite, gli interessi guadagnati e altre fonti di reddito, mentre le spese includono i costi operativi, le tasse e gli interessi passivi.

## 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)*

# Break even point



**Break-Even Point Formula**

$$\text{Break-Even Point (BEP)} = \frac{\text{Fixed Costs}}{\text{Selling Price} - \text{Variable Costs}}$$

# 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 (IL TEAM)

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

## LEADERSHIP E DIRIGENTI



**Diego Conticini**

Presidente



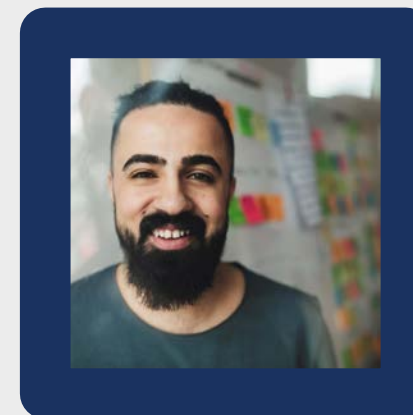
**Lelia Genovese**

Amministratore delegato



**Claudia Mazzanti**

Responsabile operativo



**Diego Sagese**

Vicepresidente reparto  
marketing

## 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](mailto:startcuptoscana@regione.toscana.it)

Per info e supporto sul Business Plan e altri documenti:

Uffici di trasferimento tecnologico delle Università e Scuole

GRAZIE



SCUOLA  
NORMALE  
SUPERIORE



[kto@sns.it](mailto:kto@sns.it)  
[alessandra.patrono@sns.it](mailto:alessandra.patrono@sns.it)

