

SOMMARIO – CAP. 2

2.2 – LA PIANIFICAZIONE PER LO SVILUPPO IMPRENDITORIALE

1. Idea Di Business & Business Strategy
2. 2. Lo strumento di pianificazione: il BUSINESS PLAN
3. 3. Il Finanziamento Delle Startup E La Funzione Del Capitale Di Rischio
4. 4. L'equity crowdfunding
5. 5. Il TEAM di una Start – Up

PREMESSA: PROCESSO DI CREAZIONE DI UNA NUOVA IMPRESA

II PROCESSO DI CREAZIONE DI UNA NUOVA IMPRESA

Le tappe nodali della nascita di una nuova impresa risultano le decisioni di:

- a. esercitare in modo autonomo un'attività economica;
- b. diventare imprenditore;
- c. avviare una nuova impresa

ESERCITARE IN MODO AUTONOMO UN'ATTIVITÀ ECONOMICA.

Qui si pone la scelta tra lavoro dipendente e lavoro autonomo.

Svantaggi

«Mettersi in proprio significa sottoporsi a sforzi lavorativi intensi, affrontare rischi economici, godere di meno tempo libero, gestire situazioni di incertezza e di stress.»

Vantaggi

- Libertà decisionale
- Creatività
- Flessibilità del lavoro
- Possibilità di guadagno

DIVENTARE IMPRENDITORE

Qui si presuppone la presenza sia di condizioni individuali che ambientali quali:

- l'attitudine al rischio,
- il contesto familiare,
- le aspettative,
- i bisogni, l'individualismo, l'intraprendenza, le esperienze lavorative, le competenze distintive, l'approvazione sociale, i modelli diffusi di imprenditoria

un imprenditore deve possedere alcune caratteristiche basilari, quali:

- Sapere individuare le opportunità di mercato attraverso lo studio di nuove tendenze, analisi delle opportunità di mercato che lo circondano in modo da avviare nuovi progetti e garantire uno sviluppo all'azienda.
- Saper vendere. Quindi essere un buon comunicatore e deve sapere proporre se stesso e i propri prodotti e servizi riscuotendo la fiducia dei clienti e avere una costante attenzione alla convenienza dei diversi affari.
- Saper produrre. Cioè essere una persona particolarmente valida tecnicamente e disposta a dedicare al lavoro molte energie personali.
- Saper fare lavorare gli altri, quindi deve sapere coinvolgere un gruppo di collaboratori e deve essere capace di scegliere i collaboratori migliori, di affidare loro i compiti più idonei, di motivarli e coinvolgerli nella gestione dell'attività.
- Saper trovare le risorse necessarie che l'impresa necessita, come: finanziarie, umane ecc. Compito dell'imprenditore è quello di quantificare tali fabbisogni, di coinvolgere soci finanziatori, di trattare con le banche, di reperire eventuali agevolazioni.

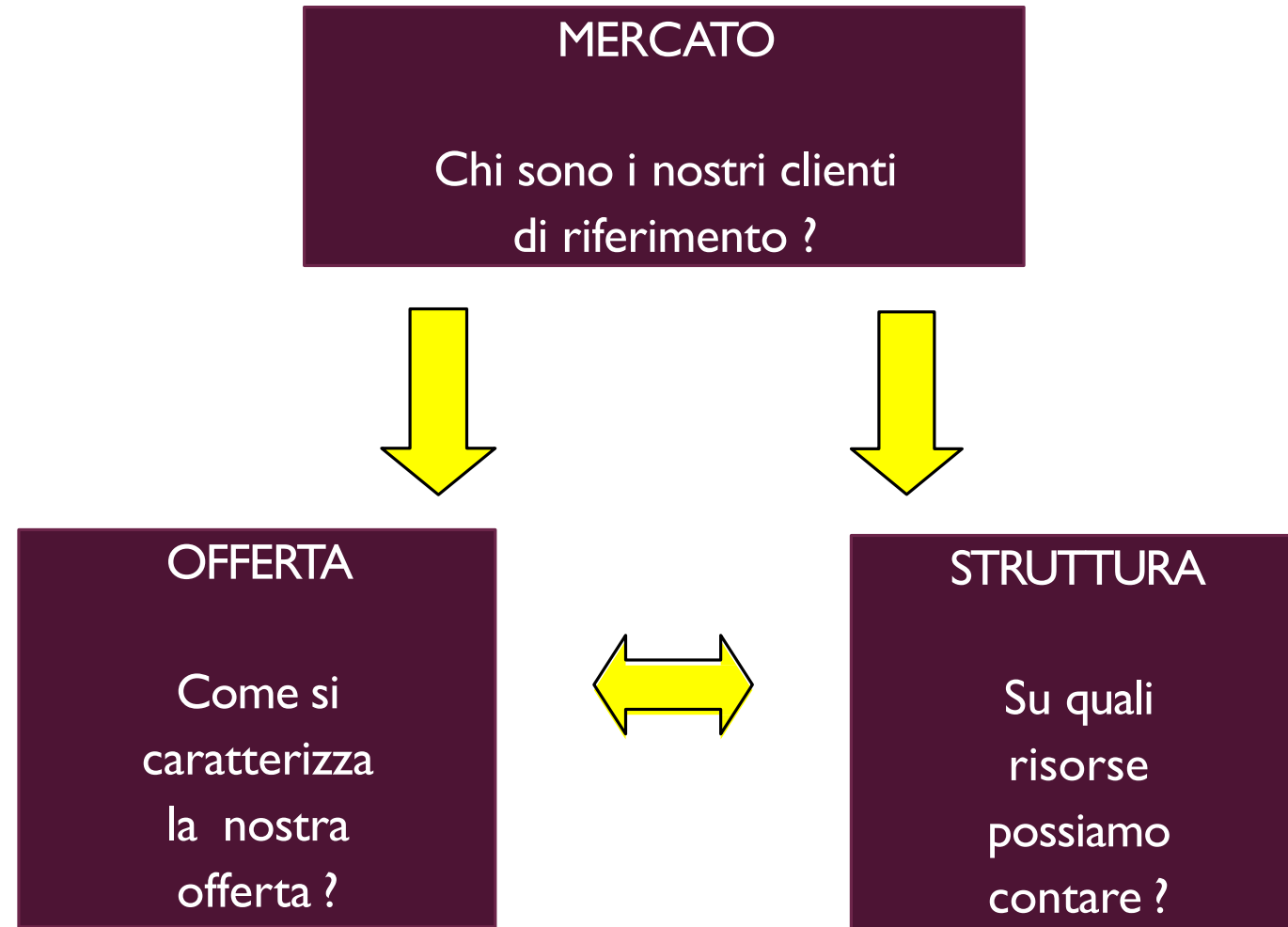
IDEA DI BUSINESS (I)

- la business idea definisce la natura dell'attività economico-produttiva verso cui si convoglieranno le energie personali e le risorse di capitale in vista del fine del profitto, che è conseguibile soltanto attraverso la gestione di un'impresa
- L'idea, denominata anche “visione” o “business idea potenziale”, innesca il processo di apprendimento e indica la direzione dell'iter formativo dell'impresa; in quanto tale, potrà variare al procedere di quest'ultimo e subire adattamenti, modifiche più o meno sostanziali a mano a mano che si tende alla sua attuazione.
- La business idea, o idea imprenditoriale, può assumere due profili generici imitativa o innovativa.
- Il primo si avrà quando vengono sfruttati esistenti potenziali di profitto, mentre il secondo si avrà solo con l'identificazione e la creazione di un nuovo potenziale di profitto.

IDEA DI BUSINESS (2)

La formulazione dell'idea di business si focalizza su due importanti fattori critici

- che cosa si intende vendere
- A chi si vuole offrire il prodotto / servizio
- come si intende produrre e commercializzare



BUSINESS STRATEGY (I)

Una volta definita l'idea di business, si passa alla definizione delle strategie aziendali e di posizionamento applicabili al progetto.

La scelta generalmente ricade su due orientamenti specifici:

- **la leadership di costo**, (offrire un prodotto/servizio già presente sul mercato ad un prezzo più basso, di quello offerto dalla concorrenza, - implementare delle innovazioni sul processo produttivo o sulla struttura organizzativa)
- **la leadership di differenziazione**. (offrire sul mercato un prodotto completamente nuovo, unico, e fortemente innovativo. Ma questo orientamento risulta essere migliore solo se al margine rispetta determinate condizioni, cioè che l'unicità del prodotto non comporti un elevato aumento dei costi, e contestualmente un aumento dei prezzi)

BUSINESS STRATEGY (2)

La funzione Ricerca & Sviluppo

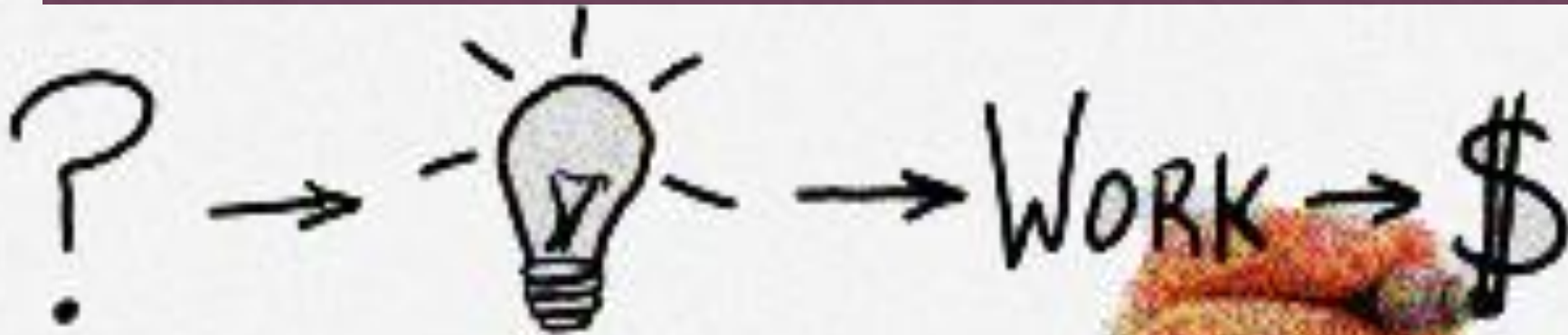
- Con Ricerca e Sviluppo, di seguito R&S, si indica il settore appartenente ad un'impresa industriale o di servizi pienamente dedicato allo studio di innovazioni tecnologiche da utilizzare a favore del miglioramento dei propri prodotti, o crearne di nuovi, o migliorare i processi di produzione.
- La funzione R&S, per le start – up, rappresenta un fattore influenzante per la sua stessa nascita. Difatti, con l'investimento in R&S diversi attori presenti sul mercato, danno vita a tecnologie che permettono l'apertura di mercati, la diffusione di nuovi processi, prodotti e strutture organizzative

BUSINESS STRATEGY (3)

La funzione Marketing

- La funzione del marketing assume un importante ruolo nella fase di avvio della start – up.
- si devono considerare gli aspetti derivanti dalle quattro leve del marketing mix – prezzo, prodotto, promozione e distribuzione – attraverso la redazione di un piano marketing.
- attraverso la funzione del marketing l'obiettivo principale della start – up sarà quello di acquisire e mantenere i clienti e di ottimizzare costantemente le relazioni.

BUSINESS PLAN



**DALL'IDEA DI BUSINESS
AL
BUSINESS PLAN**



BUSINESS PLAN (I)

Un business plan è un documento volto a rappresentare, in ottica prospettica, un progetto di sviluppo imprenditoriale, con l'intento di valutarne la fattibilità - in relazione sia alla struttura aziendale nel quale tale progetto si inserisce sia al contesto nel quale l'impresa propone l'opera - e di analizzarne le possibili ricadute sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico-finanziari.

Al fine di realizzare un business plan efficace, l'azienda deve conoscere e disporre di informazioni sufficienti dell'ambiente di riferimento.

È necessario un costante flusso informativo che analizzi e definisca i ricavi, i costi ed i margini aziendali.

Quindi, un business plan deve contenere tutte le informazioni necessarie a:

- • conoscere le caratteristiche dell'azienda di riferimento;
- • illustrare i contenuti del progetto che si intende realizzare;
- • dimostrarne la fattibilità, ovvero il perseguimento degli obiettivi stabiliti;
- • analizzare tutte le sue possibili ricadute sull'azienda.

BUSINESS PLAN (2)

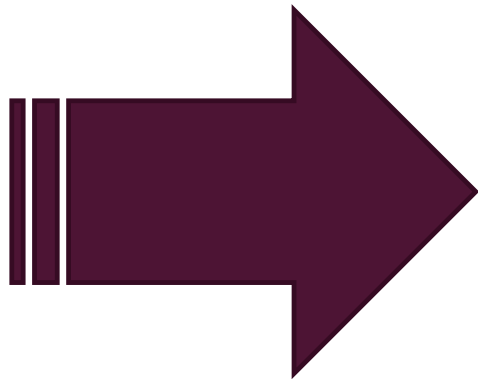
- L'obiettivo fondamentale di tale strumento è quello di **razionalizzare** le scelte imprenditoriali e di farle **confluire analiticamente** in un documento dotato di chiarezza, efficacia, completezza, affidabilità ed attendibilità.
- Il Business Plan può essere definito anche come strumento di pianificazione e gestione di impresa. Infatti, uno degli aspetti essenziali da tenere in considerazione è che un Business Plan è un documento che deve sempre essere aggiornato. Esso deve costantemente essere sottoposto a revisione perché lo scenario interno all'azienda, così come le condizioni esterne, possono mutare da un momento all'altro.

Business plan (3)

Il business plan è un documento che ha una doppia funzione, interna ed esterna.

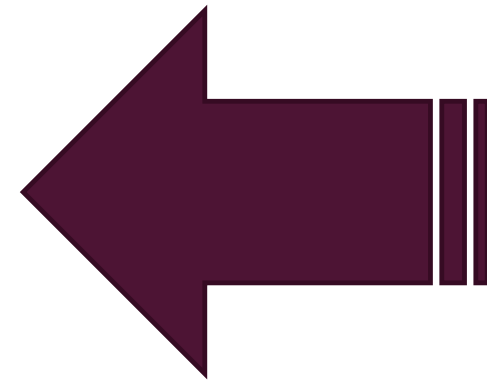
INTERNA

L'utilità interna si ha perché il business plan può essere considerato uno strumento sia di pianificazione, sia di controllo che di verifica, in quanto consente ai neo imprenditori di chiarirsi le idee, fissare e quantificare gli obiettivi possibili, individuare e affrontare le difficoltà da superare, ed infine, evitare errori di programmazione e di gestione aziendale.



ESTERNA

il BP ha l'obiettivo di presentare e comunicare il progetto ai terzi (collaboratori, soci attuali o futuri, soggetti finanziatori). uno strumento di promozione, in quanto promuove l'avvio della nuova iniziativa imprenditoriale verso le banche e gli enti pubblici. Verso le banche può rendere più agevole la richiesta di un finanziamento; verso gli enti pubblici può rendere più convincente la richiesta di una agevolazione



CONTENUTI DEL BUSINESS PLAN

1. Executive summary
2. Mercato di riferimento e l'analisi di MKTG
3. Analisi dell'ambiente competitivo (*Modello della concorrenza allargata di Porter*)
4. Struttura aziendale
5. Organizzazione produttiva
6. Fattibilità economico- finanziaria
7. Fabbisogni e loro copertura
8. Contributi richiesti e prospettive offerte ai cosiddetti interlocutori chiave (soci, banche, clienti, fornitori, dipendenti, capogruppo, ecc..)

I. L'EXECUTIVE SUMMARY

Nella sezione definita “Executive summary” occorre riportare una breve ma efficace sintesi (massimo di due/tre pagine) dei contenuti del business plan che verranno poi approfonditi successivamente. Tale sezione rappresenta una sorta di “anteprima” di quelli che saranno i contenuti analizzati, in dettaglio, nelle apposite sezioni in cui il documento è articolato.

2. MERCATO DI RIFERIMENTO E LE ANALISI DI MKTG

I clienti

- Il cliente tipo
- I fabbisogni da soddisfare
- La quantificazione dei clienti potenziali

L'analisi del MKTG (I)

determinati i potenziali clienti si procede con l'effettuare una segmentazione della domanda suddividendola in gruppi omogenei in base a specifici criteri riferiti al macro ambiente di MKTG, quali:

- Geografico
- Strumentale (modalità di utilizzo del prodotto/servizio)
- Demografico (sesso, età, ecc.)
- Socio-economico e comportamentale (reddito, usi, mode, abitudini, ecc.)

L'ANALISI DEL MKTG (2)

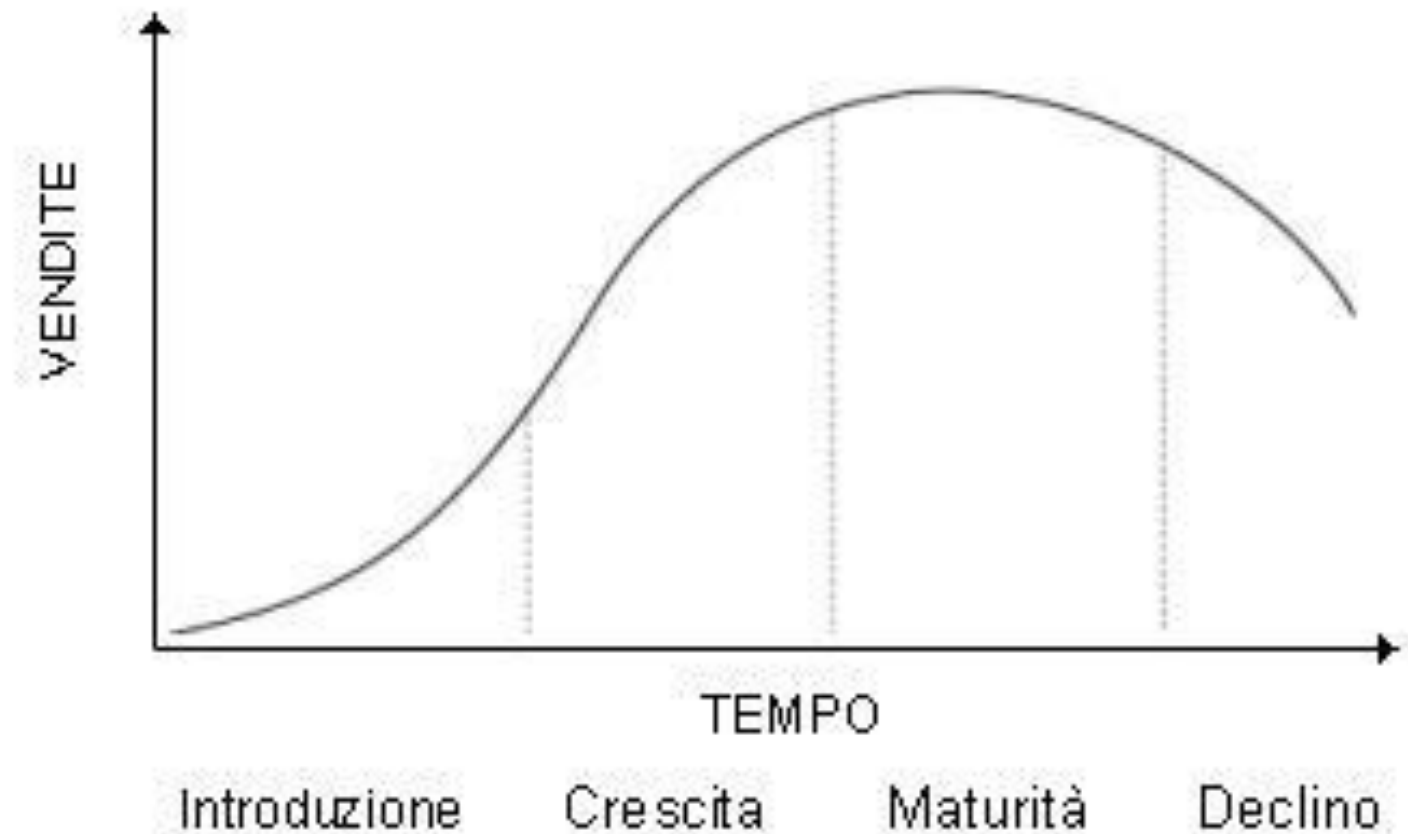
Questa si riferisce a specifiche variabili:

- Elasticità della domanda (sensibilità al variare del prezzo)
- Dinamiche della domanda
- Ciclo di vita del prodotto (introduzione, sviluppo, maturità, declino, rivitalizzazione)
- Barriere all'ingresso :

alte: livello tecnologico del prodotto, notevoli investimenti tecnici, necessità di manodopera qualificata, difficile accesso ai canali distributivi, limitazioni normative, brevetti industriali;

basse: bisogni insoddisfatti, normativa favorevole, facile accesso ai MKT degli input; economie di scala)

FOCUS: CICLO DI VITA DEL PRODOTTO



FOCUS: MARKETING MIX

Come strumento per delineare la strategia aziendale

facciamo riferimento alle 4 leve del MKTG:

- Prodotto
- Prezzo
- Promozione
- Distribuzione



3. ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO (MODELLO DELLA CONCORRENZA ALLARGATA DI PORTER)

L'AMBIENTE ECONOMICO

- L'ambiente economico è l'ordine economico dell'ambiente e si compone di:
 - *mercati*, insiemi omogenei di negoziazioni di beni privati, di rischi particolari e di credito di prestito
 - *strutture di domanda e di offerta* di lavoro, di capitale proprio, di beni pubblici
 - *settori*, insiemi di aziende con combinazioni economiche simili e operanti negli stessi mercati e nelle stesse strutture di domanda e di offerta
 - *politiche economiche, monetarie, finanziarie*

IL SISTEMA COMPETITIVO (SETTORE ALLARGATO)

Il sistema competitivo è:

- parte dell'ambiente economico ed è rappresentabile in termini di aziende e relazioni interaziendali (di scambio, di cooperazione e di competizione)
- lo spazio economico popolato di clienti, dai fornitori e dai concorrenti e nel quale l'impresa si presenta con i sistemi prodotto risultato della sua attività caratteristica

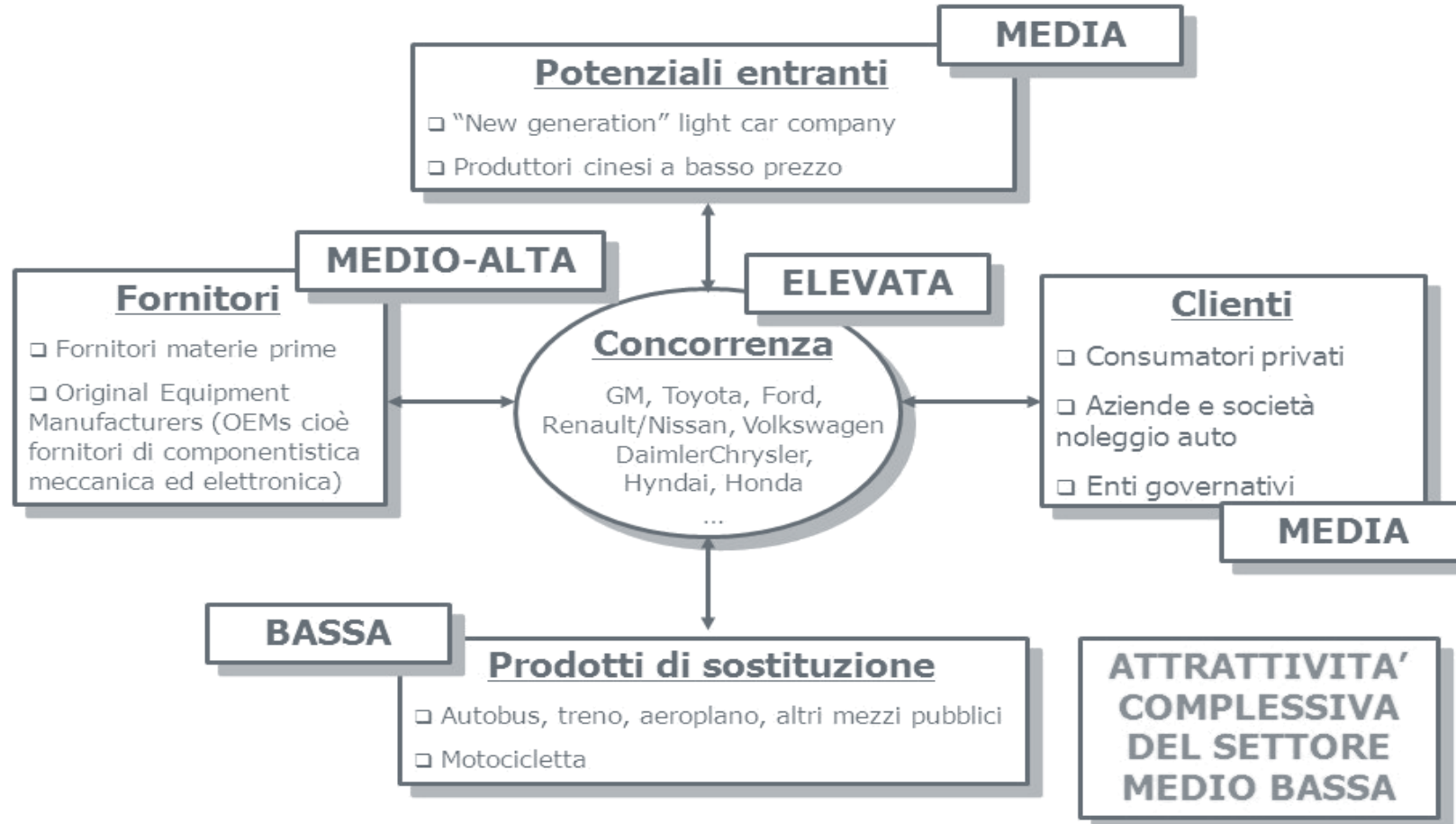
Per l'analisi della struttura del sistema competitivo si può utilizzare il modello della concorrenza allargata

Il modello delle 5 forze di Porter

Secondo il modello della concorrenza allargata di Porter, sono presenti nell'ambiente specifico **cinque tipologie di attori** che, con i loro comportamenti e con le reciproche relazioni, **determinano il grado di attrattività del settore** (grado di competitività e prospettive di redditività).



Le 5 forze del settore automotive



4. STRUTTURA AZIENDALE

La struttura organizzativa descrive il modo col quale si è deciso di dividere ed assegnare i compiti e le responsabilità all'interno dell'azienda e individua i meccanismi operativi che si intendono utilizzare per formare, controllare e motivare il personale e i collaboratori dell'azienda.

La struttura organizzativa può essere di diversi tipi:

- elementare: dai vertici aziendali dipendono direttamente gli organi operativi;
- funzionale: dai vertici dipendono gli organi specializzati per funzioni, quali acquisti, vendite e produzione;
- divisionale: dai vertici dipendono gli organi specializzati per prodotti o mercati/segmenti di mercato (prodotto A, prodotto B, mercato A, mercato B);
- matrice: unisce le due componenti funzionali e divisionali in una matrice. Sono presenti due livelli di direzione, e cioè la direzione in base alle funzioni e le varie direzioni in base ai prodotti o ai progetti o alle aree geografiche o in base ai clienti.

Tutte le direzioni, sia di funzione, sia di prodotto dipendono dalla direzione generale. E' il metodo più completo ma anche il più complesso.

FOCUS: ESEMPI DI STRUTTURA AZIENDALE

Struttura elementare

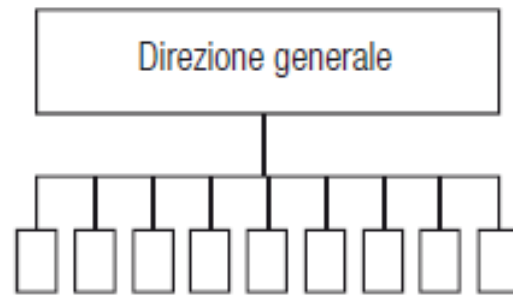
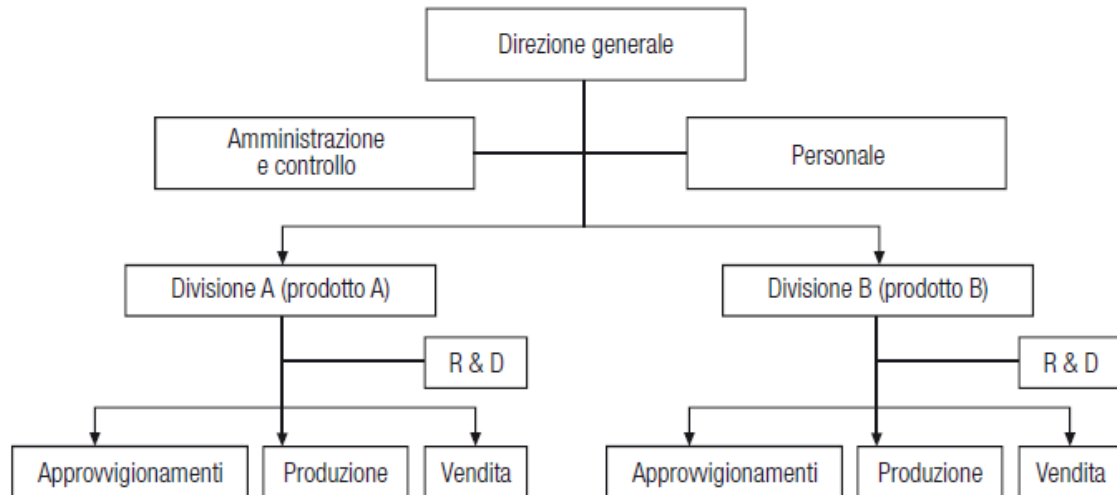


Figura 12. Struttura divisionale



Struttura funzionale

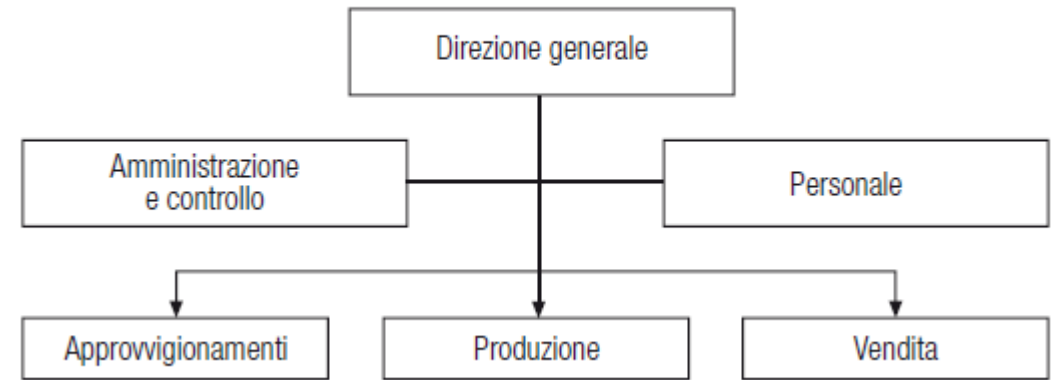
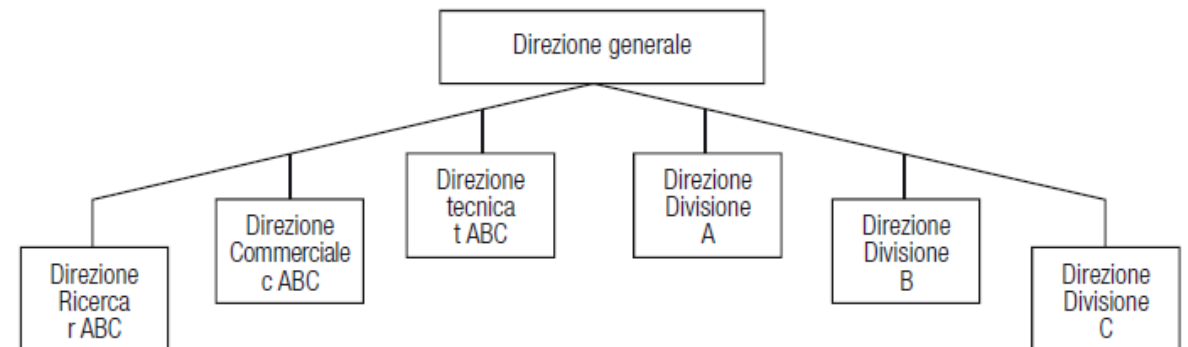


Figura 13. Struttura a matrice



5. ORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA

In questa sezione di deve specificare:

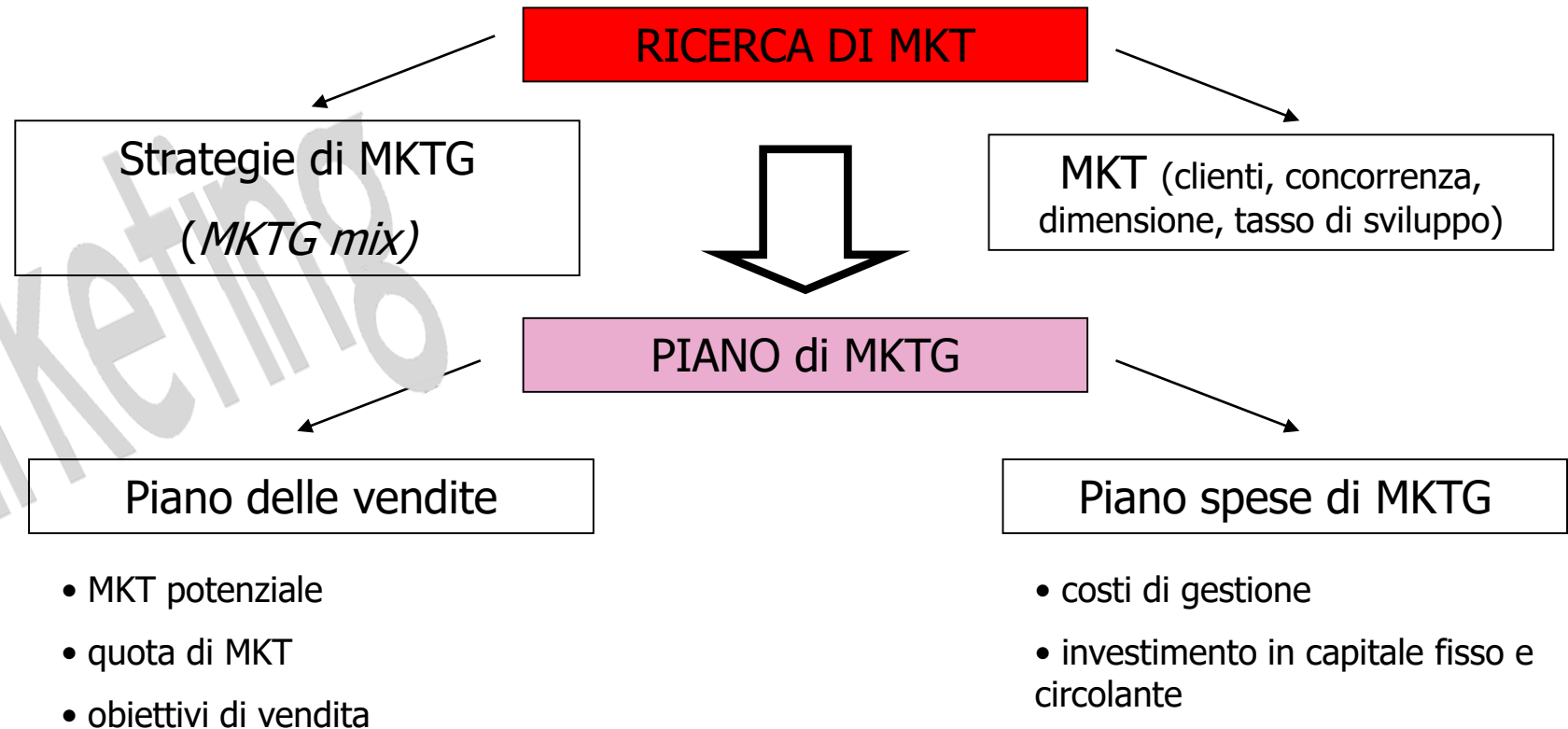
- Descrizione del processo produttivo
- I fattori produttivi già disponibili o da acquisire (lavoro, capitale, know-how)
- Gli investimenti eventualmente previsti (beni da acquistare con specificazione delle caratteristiche tecniche e produttive)
- Il MKT di approvvigionamento delle materie prime e i rapporti con i fornitori
- L'organizzazione del lavoro
- L'analisi delle problematiche ambientali legate alla struttura produttiva (sicurezza sul lavoro, impatti ambientali, ecc.)

PIANI DELL'ORGANIZZAZIONE (I)

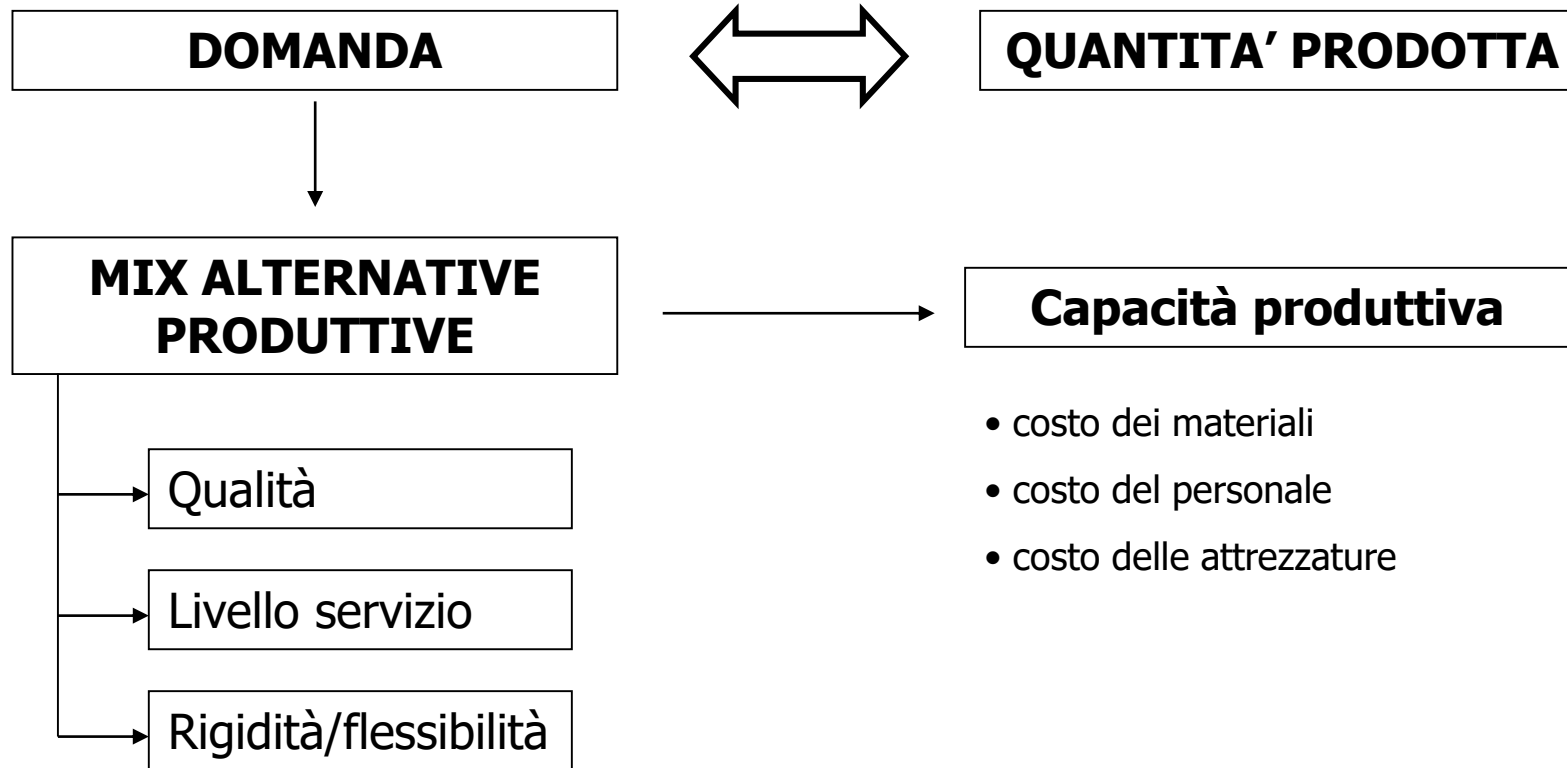
Ai fini di una più efficace definizione dell'organizzazione produttiva è utile predisporre i seguenti piani:

- Piano di MKTG
- Piano produttivo
- Piano di struttura
- Piano degli investimenti

PIANI DELL'ORGANIZZAZIONE (2)

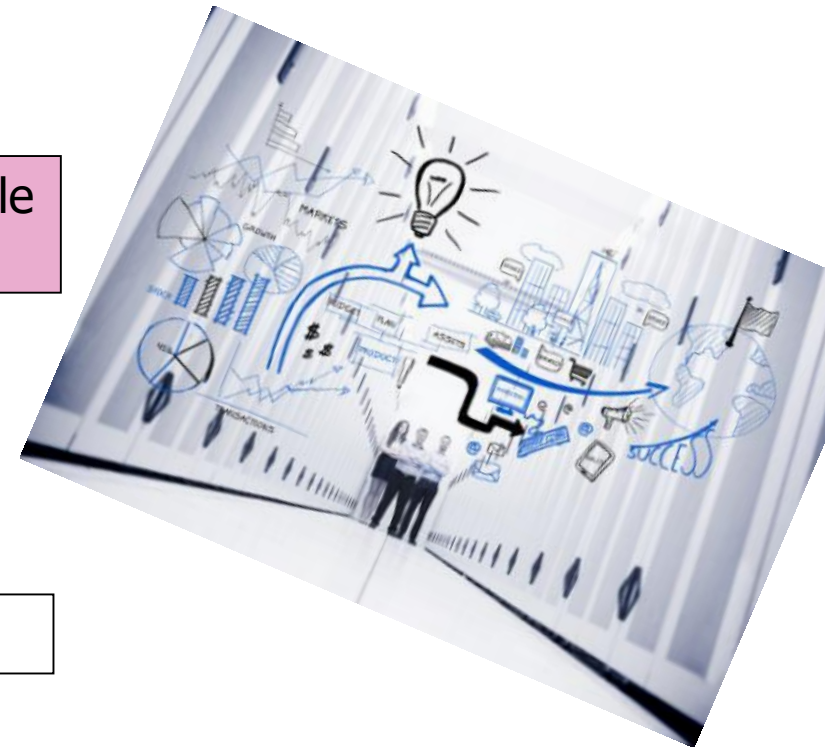
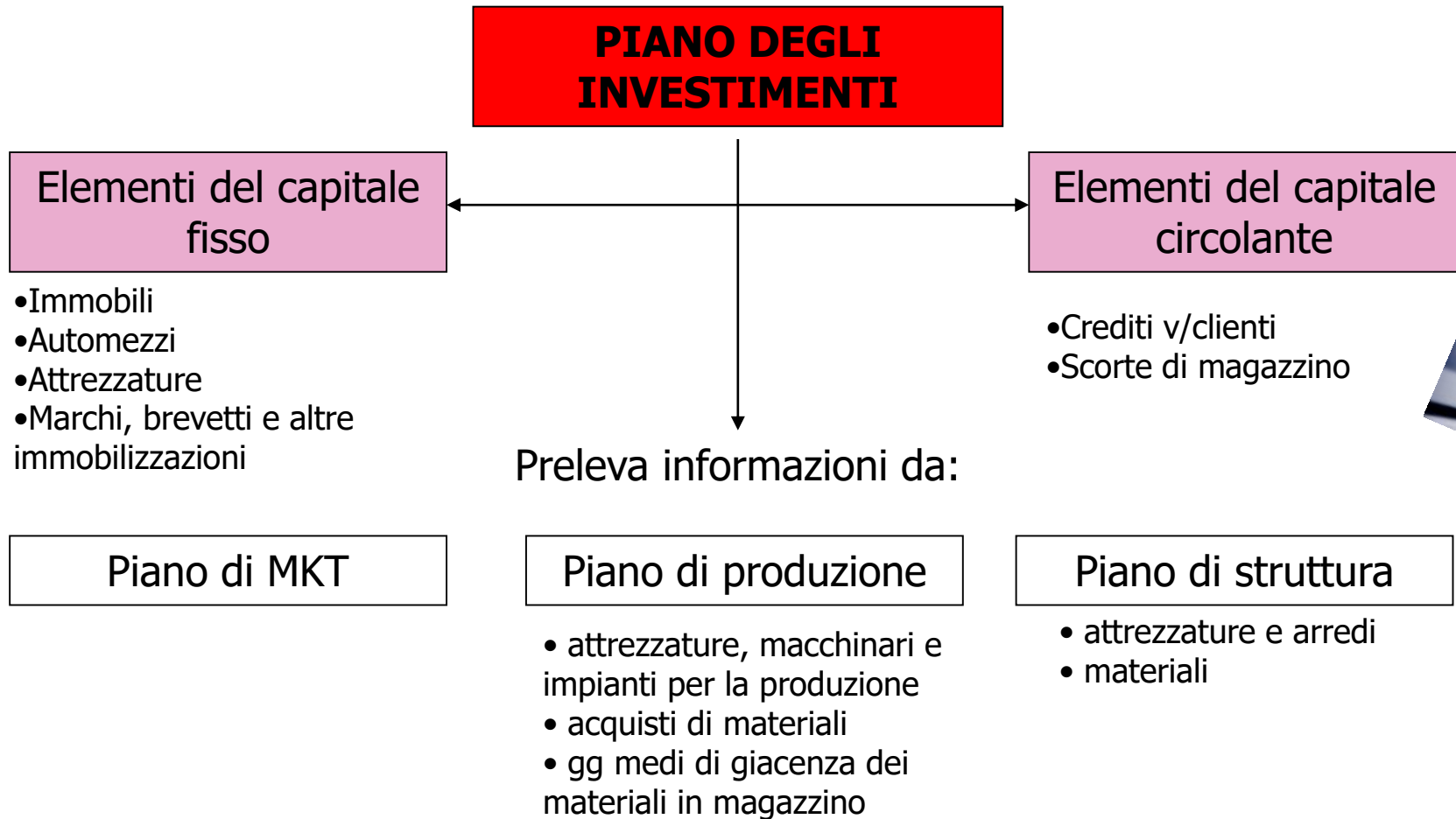


PIANI DELL'ORGANIZZAZIONE (3)



PIANO PRODUTTIVO

PIANI DELL'ORGANIZZAZIONE (4)



6. FATTIBILITÀ ECONOMICO- FINANZIARIA

Si tende a Definire il Piano di copertura finanziaria con lo Scopo di accertare, su base prospettica, le condizioni di equilibrio finanziario o di equilibrio monetario della gestione futura.

Comprende, inoltre, la valutazione dei seguenti elementi:

- Fonti di copertura investimenti;
- Stato patrimoniale e conto economico;
- Flussi di cassa

- Fra le principali fonti di finanziamento abbiamo:

Mezzi propri

- Aumento di capitale sociale
- Versamento soci in c/futuro aumento c.s.

Autofinanziamento

- Reddito operativo
- Ammortamento dell'esercizio
- Accantonamenti al TFR

Altre fonti

- Contributi in c/capitale, c/impianti - Valore di realizzo di beni ceduti
- Decremento di crediti e altre immobilizzazioni a m-l termine
- Proventi finanziari, ecc.

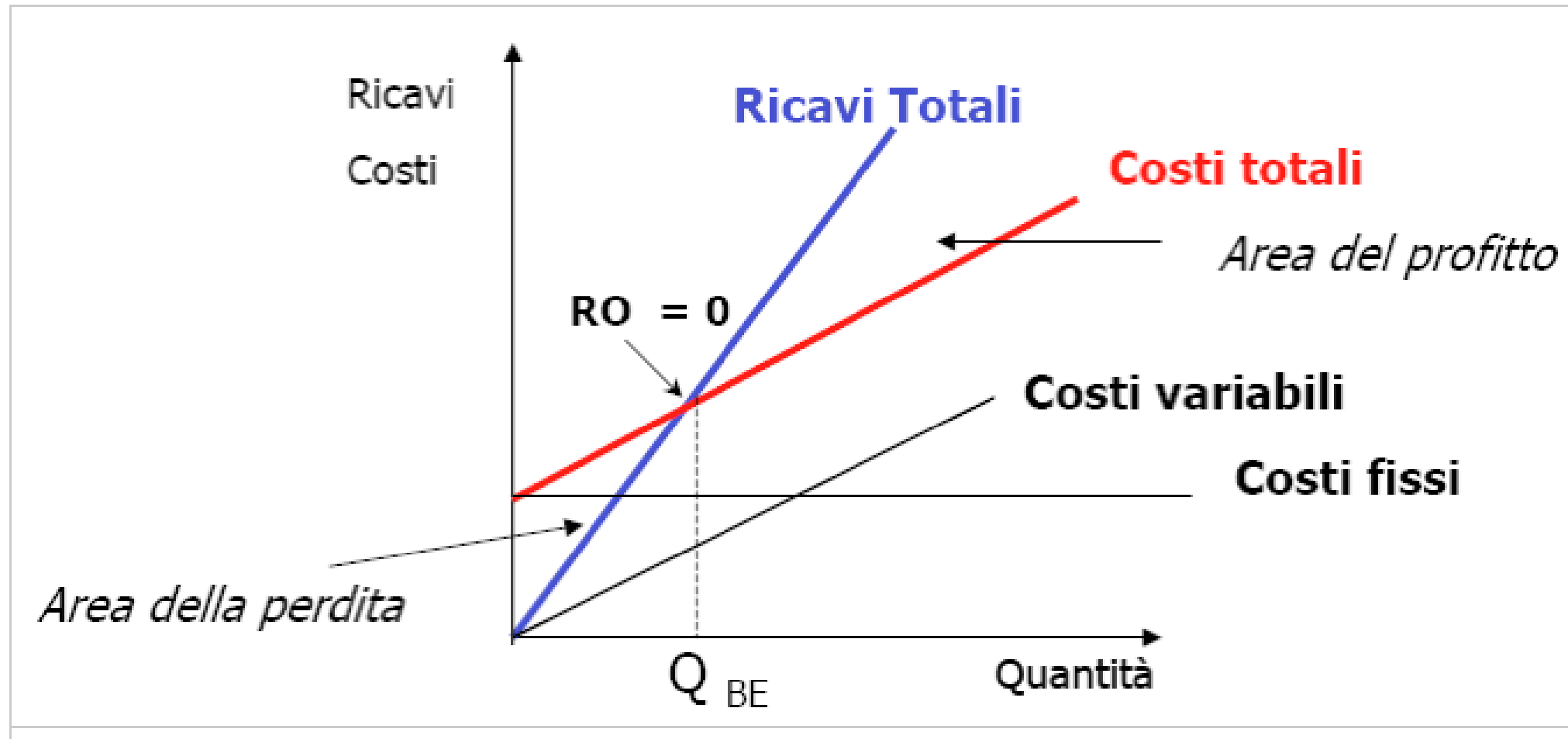


PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE DELL'IMPRESA

I principali criteri e fattori di analisi sono

- Analisi di dettaglio (analisi accurata delle voci di costo e dei fabbisogni complessivi)
- Certezza dei costi (spese per immobilizzazioni e spese di gestione (costi fissi, variabili e semi-variabili));
- Prudenza nella stima dei ricavi
- Verifica del punto di pareggio (Break-even point) (è il punto in cui il valore del fatturato copre tutti i costi aziendali)

FOCUS: BEP – PUNTO DI PAREGGIO





Per sviluppare le PEF si deve provvedere a formulare:

- Previsione dei profitti e delle perdite in un arco di tempo di **tre/cinque anni**
- Proiezioni dei flussi di cassa in un arco di tempo di **tre/cinque anni**
- Redazione di un bilancio pro-forma nel periodo di start-up, semi-annuale nel primo anno, e alla fine di ciascun anno per i successivi due

IL FINANZIAMENTO DELLE START UP E LA FUNZIONE DEL CAPITALE DI RISCHIO

- Quantificato il fabbisogno finanziario necessario alla nascita della startup, si passa alla ricerca di fonti di finanziamento destinate alla realizzazione effettiva del progetto innovativo. -- **FASE CRITICA.**
- Il finanziamento può realizzarsi mediante un finanziamento interno o esterno.

INTERNO -- Il finanziamento interno sostanzia attraverso conferimenti o nell'apporto di risorse economiche da parte del titolare o di versamenti in conto capitale o finanziamento dei soci.


ESTERNO -- Quanto quelli esterni, invece, questi sono caratterizzati da mezzi apportati a titolo temporale da soggetti che non fanno parte della società

IL FINANZIAMENTO DERIVANTE DA FONTI ESTERNE

- Fondi Di Venture Capitale,
- Business Angel.
- Equity Crowdfunding

IL VENTURE CAPITAL:

- I VC investono nelle startup attraverso **aumenti di capitale a seguito del quale vi è una partecipazione attiva al business dell'impresa**. Partecipazione attiva dovuta al fatto che, quando un fondo di *venture capital* sottoscrive il contratto d'investimento esso diviene **“socio”** dell'impresa.
- Ritorni del rendimento che si hanno nel momento in cui vengono cedute le partecipazioni che il VC ha nella startup.
- Questo processo si realizza solitamente in un arco temporale che oscilla fra **i 3 ed i 7 anni**.
- I **principali obiettivi** del VC sono quelli relativi allo sviluppo di nuovi prodotti e o servizi; al finanziamento e alle acquisizioni; a migliorare la struttura finanziaria; a risolvere problemi relativi al passaggio generazionale nella proprietà ed, infine, a accompagnare l'impresa verso la *exit* (IPO o M&A)



Si suddividono in *Venture Capital* (finanziamenti da fondi di investimento specializzati nel capitale di rischio) e *Corporate Venture Capital* (finanziamenti ricevuti da altre aziende di natura non finanziaria).

Gli investimenti in *venture capital* avvengono generalmente nelle due seguenti forme:

- - partecipazione in fondi di *venture capital* gestiti da investitori professionali;
- - investimento diretto (di maggioranza o minoranza) in società sussidiarie o affiliate.

Il *venture capital* è considerato un veicolo di trasferimento di tecnologie, adatto soprattutto nei casi in cui un'azienda sia interessata a diversificare le proprie attività professionali verso aree tecnologicamente avanzate con elevati rischi e sono i principali finanziatori delle startup.

BUSINESS ANGEL

Gli **ANGELS INVESTOR O BUSINESS ANGEL** sono finanziamenti ricevuti da persone fisiche che in genere effettuano investimenti in forma associata (in rete);

Il termine **business angel** può essere tradotto come “investitore informale” nel capitale di rischio d’imprese.

Di solito un *angel investor* è un individuo che fornisce capitali a una startup sotto forma di finanziamento con debito o quote societarie.

- L’ingresso di un *angel investor* all’interno di una startup avviene, solitamente, in una fase di *early stage*, che sottintende un rischio di fallimento estremamente elevato. Diretta conseguenza di ciò è che, per un *angel investor* il ritorno economico atteso è generalmente più elevato rispetto a quello di altri tipi d’investitori, come i *venture capital*. Solitamente questo valore si aggira tra il 20% - 40% annuo con una prospettiva di uscita dall’investimento che va da 3 a 5 anni.

L'EQUITY CROWDFUNDING

- Il d.lgs. 179/2012 all'art. 30 ha introdotto in Italia la possibilità di costituire portali online per la raccolta di capitale di rischio
- Il crowdfunding (dall'inglese crowd, folla e funding, finanziamento) definisce il processo per cui un gruppo di persone finanzia un progetto ideato da altre persone o da organizzazioni di vario genere.
- L'esigenza di questa nuova forma di finanziamento è dovuta alla difficoltà delle imprese e, più in generale degli individui, di ottenere fondi attraverso le più classiche forme di raccolta, in particolare in uno scenario economico di crisi
- Start-up e piccoli imprenditori sono i soggetti per i quali il crowdfunding si pone come alternativa alle tradizionali forme di finanziamento, ossia le banche da un lato e dall'altro lato Business Angels, Venture Capital, Private Equity

CLASSIFICAZIONE DEL CROWDFUNDING PER “MOTIVAZIONE AL DONO”.

Motivazione al dono –

- Attraverso questa tipologia di classificazione, i progetti possono essere divisi concettualmente in quattro diverse categorie attraverso una struttura a matrice dove, da un lato si posiziona l'obiettivo primario del promotore, che può essere di tipo personale o di tipo sociale e dall'altro l'obiettivo della ricompensa offerta, che può essere monetaria o non monetaria.



IL TEAM





La componente TEAM

- Primo passo da compiere → formazione del TEAM
- È importante l'eterogeneità, ed una buona integrazione, nella composizione iniziale
- Necessità all'interno della squadra di figure specializzate in ogni specifico settore

IMPORTANTE LEVA STRATEGICA PER L'IMPRESA STESSA

SOMMARIO – CAP. 3

2.3 – IL CONCETTO DI INNOVAZIONE E I MODELLI DI BUSINESS PER L'AVVIO DI UNA START UP

1. Invenzione o innovazione?
2. Ciclo di vita dell'innovazione e ciclo di vita di una start – up
3. La frontiera dell'open innovation e la lean strat – up
4. Il business model per l'avvio di una start – up: il CANVAS Il Finanziamento Delle Startup

INNOVAZIONE (2)

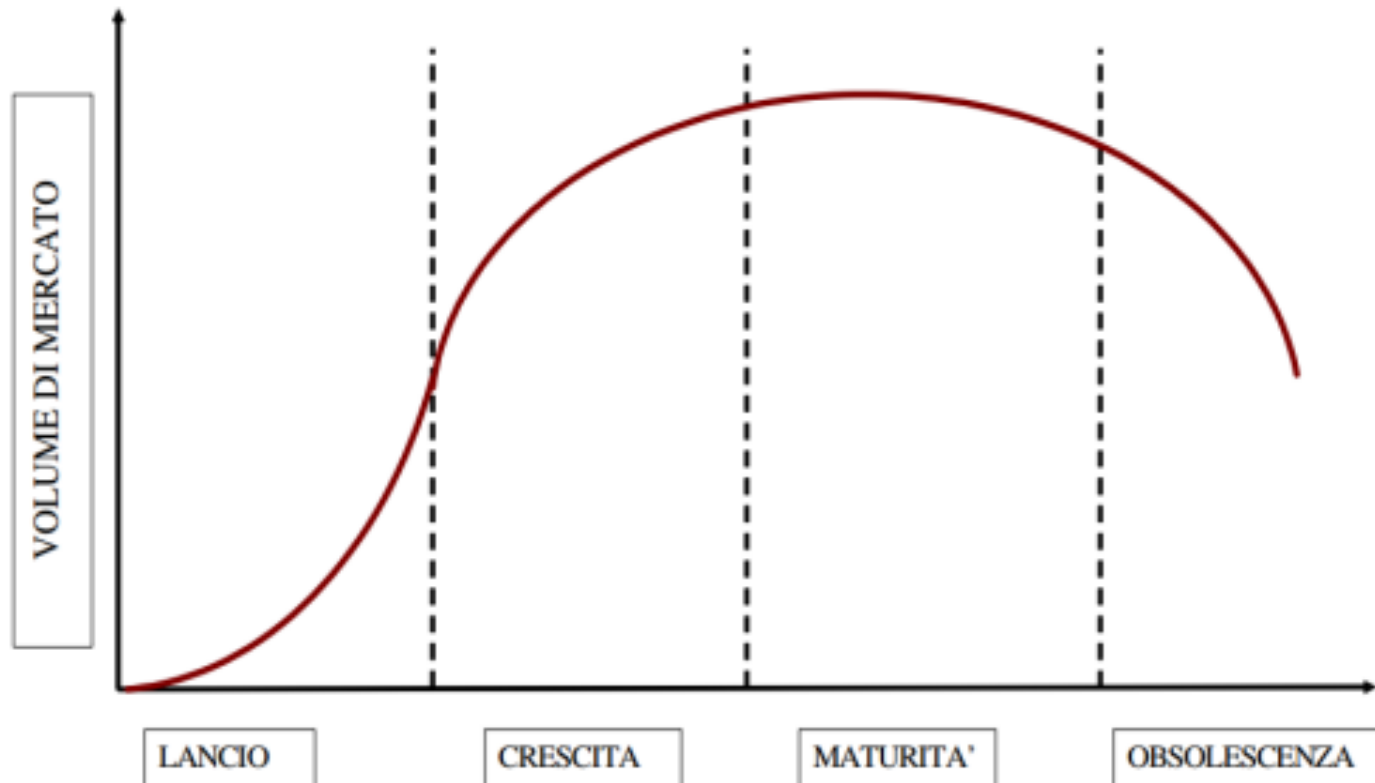
Shumpeter prospetta cinque casi di innovazione:

- innovazione di prodotto attraverso la produzione di nuovi beni,
- innovazione della produzione attraverso nuovi metodi di produzione,
- innovazione commerciale attraverso nuovi metodi di marketing,
- innovazione dell'offerta attraverso la conquista di una nuova fonte di materia prima,
- innovazioni di mercato attraverso la riorganizzazione della fornitura di un settore industriale.

CICLO DI VITA DELL'INNOVAZIONE

CICLO DI VITA DI UNA START – UP

CICLO DI VITA DELLA TECNOLOGIA



FASI DEL CICLO DI VITA DELL'INNOVAZIONE

Dalla rappresentazione grafica offerta si delineano quattro fasi ben definite, così riassumibili:

- La prima fase è quella d'introduzione o lancio in cui la tecnologia viene introdotta nel mercato ad un prezzo estremamente elevato con bassi volumi di vendita e gli acquirenti sono solamente gli esperti del settore.
- La seconda fase è quella della crescita dove si realizza un notevole aumento della quantità venduta e una fase decrescente dei costi unitari
- La terza fase è quella della maturità in cui si raggiunge la massima saturazione del mercato e il tasso di crescita delle vendite tende a 0 e a lungo andare a diventare negativo. La tecnologia qui inizia la sua fase di obsolescenza.
- Infine, la quarta fase è quella del declino dove si assiste alla sostituzione della vecchia tecnologia da nuove tecnologie presenti sul mercato riducendo il prezzo e la quantità di beni venduti al fine di incentivare gli acquisti.

FASI DEL CICLO DI VITA DI UNA START UP

- **Discovery (Formazione)** - Le startup si concentrano sulla validazione dell'ipotesi che il progetto di cui si occupano sia in grado di risolvere un problema/rispondere a un bisogno e che ci sia una base di utenti potenzialmente interessata a utilizzarlo.
- **Validation (Incubazione)** - Le startup ricercano una prima validazione sull'interesse che gli utenti *first movers* hanno mostrato nell'uso del loro prodotto/servizio, attraverso l'aumento dell'attenzione o dei profitti della startup.
- **Efficiency (Miglioramento dello Sviluppo)** - Le startup rifiniscono il *business model* e migliorano l'efficienza del loro processo d'acquisizione dei clienti.
- **Scale (Crescita)** - Fase in cui la startup agredisce il mercato con l'obiettivo d'ottenere una rapida crescita.
- **Profit Maximization (Massimizzazione dei profitti)** - In questa fase il prodotto è ormai sul mercato, la startup si prepara a rilasciare nuove *release* e tutti gli sforzi sono concentrati sull'acquisizione di quote di mercato e sulla crescita delle *revenue*.
- **Renewal or Decline (Exit o Declino)** - In quest'ultima fase, se la società non ha avuto una crescita esponenziale delle *revenue*, che l'ha portata a ottenere un valore di mercato significativo, la startup declina.
- Al contrario, se questa crescita c'è stata, si verifica quella che in gergo tecnico viene chiamata “**exit**”, ovvero la quotazione in borsa (IPO) dell'azienda o l'acquisizione (M&A) di essa da parte di un'impresa più grande. (Marmer, M., Herrenn, B.L., Berman, R., 2012)

APPROCCIO

Nuovo modello di gestione
dell'innovazione

CLOSED INNOVATION



“OPEN INNOVATION”

richiede che le imprese adottino
un modello di business aperto, che
lasci fluire idee e tecnologie
dall'esterno all'interno
dell'impresa e dall'interno
all'ambiente esterno

OPEN INNOVATION



IL BUSINESS MODEL PER L'AVVIO DI UNA START – UP: IL CANVAS

Il termine Business Model viene coniato per la prima volta nel 1954 dallo scrittore Peter Drucker, che lo definisce come uno strumento in grado di rispondere a determinate domande come:

- “Chi è il nostro target e cosa crea valore per esso?”
- “Qual è la logica economica che spiega come creiamo valore per il consumatore assumendo costi appropriati?”

l'importanza del BM si consolida nel mondo del management quando alcuni studiosi, lavorando sulla catena del valore di Michael Porter⁴¹, hanno evidenziato una serie sistematica di combinazioni possibili tra le attività primarie e quelle di supporto.

Secondo questo approccio il Business Model descrive come le singole imprese decidono di competere all'interno dell'arena competitiva da loro scelta.

CATENA DEL VALORE



Questa rappresentazione permette di esplicitare la struttura portante che consente ad un'impresa di funzionare correttamente, evidenziando in particolare quali attività contribuiscono e in che misura alla creazione del valore. Come si vedrà nei prossimi paragrafi la logica di fondo di un business model è proprio questa: scomporre l'impresa nelle sue attività fondamentali e individuarne le relazioni e i collegamenti che permettono di creare valore per un cliente finale e per l'impresa stessa.

BM «CANVAS»

- Un importante contributo concettuale circa il BM è stato offerto Osterwalder, Pigneur e Tucci, che descrive la struttura del business model partendo dai precedenti contributi e individuando ben nove blocchi strutturali definiti anche “building block” Racchiusi in quattro pilastri
- Nel 2010, Osterwalder, nel libro “Business Model Generation”, dà un’ulteriore definizione di BM, in cui esso può essere considerato come **uno strumento concettuale che descrive il processo razionale attraverso cui un’impresa crea, gestisce e cattura valore** – “A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value”.

(OSTERWALDER A. & PIGNEUR Y., “business model generation”, 2010)



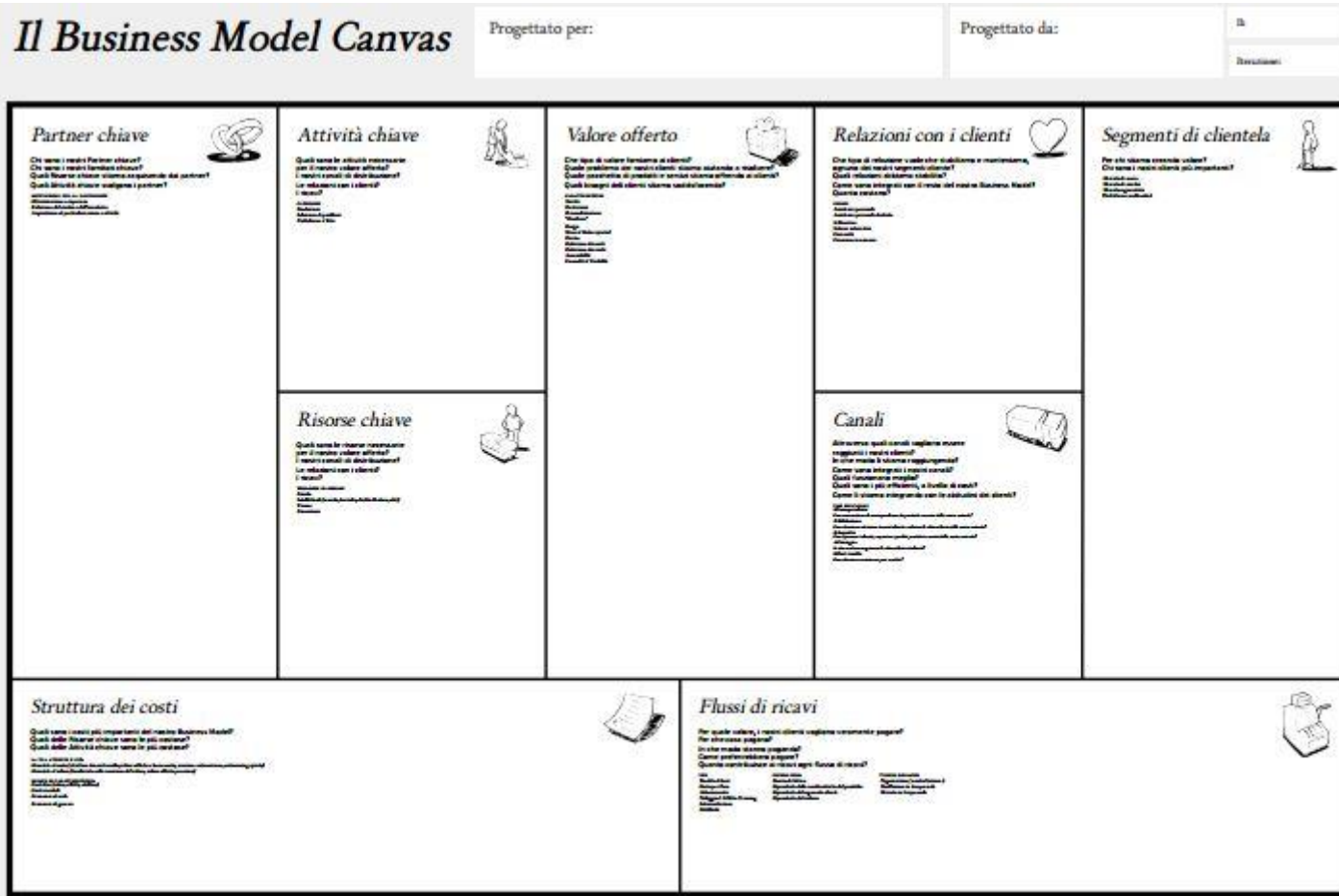
| Pillar | Business Model Building Block | Description |
|---------------------------|-------------------------------|---|
| Product | Value Propcosition | Gives an overall view of a company's bundle of products and services. |
| Customer Interface | Target Customer | Describes the segments of customers a company wants to offer value to. |
| | Distribution Channel | Describes the various means of the company to get in touch with its customers. |
| | Relationship | Explains the kind of links a company establishes between itself and its different customer segments. |
| Infrastructure Management | Value Configuration | Describes the arrangement of activities and resources. |
| | Core Competency | Outlines the competencies necessary to execute the company's business model. |
| | Partner Network | Portrays the network of cooperative agreements with other companies necessary to efficiently offer and commercialize value. |
| Financial Aspects | Cost Structure | Sums up the monetary consequences of the means employed in the business model. |
| | Revenue Model | Describes the way a company makes money through a variety of revenue flows |

BM «CANVAS»

Il BM, circa le start – up, viene considerato come un diagramma che delinea il suo scheletro inserendo gli input, gli output e le componenti. Un BM purché sia completo deve rispettare al margine cinque caratteristiche, rispondendo a quattro domande:

- deve essere replicabile,
- come? – deve mostrare come si raggiungono i risultati del business,
- con chi? – deve mostrare con chi vuole creare una partnership,
- perché? – devo mostrare perché l'impresa ha bisogno di fondi,
- dove? – deve indicare dove andrebbe ad investire le risorse ottenute.

BM «CANVAS»



Gli elementi disposti sulla parte sinistra determinano il grado di efficienza dell'organizzazione.

Gli elementi disposti sulla destra rappresentano le determinanti della creazione di valore.

Infine, la proposta di valore, che occupa la posizione centrale, rappresenta la sintesi tra questi due obiettivi.

Questo schema rappresenta il modo in cui tutti i blocchi costituiscono la vera strategia per l'impresa.

1. ***Customer Segments*** - Definisce il segmento o i segmenti serviti dall'impresa.
2. ***Value Propositions*** - Attraverso di essa l'impresa descrive come pensa di risolvere i problemi dei consumatori e/o soddisfare le loro esigenze.
3. ***Channels*** - Le imprese devono sviluppare canali di comunicazione, distribuzione e vendite per far arrivare le *value proposition* ai consumatori.
4. ***Customer Relationship*** - L'azienda deve costruire e mantenere delle relazioni con la clientela per ogni segmento di consumatori toccato dal suo business.
5. ***Revenue Streams*** - In questo segmento viene inserito il flusso di ricavi ottenuto dalle *value proposition* di successo proposte ai consumatori.
6. ***Key Resources*** - Qui le imprese inseriscono le risorse chiave necessarie a conseguire con successo gli obiettivi prefissati.
7. ***Key Activities*** - Le startup devono definire anche le attività determinanti per ottenere successo.
8. ***Key Partnership*** - È necessario elencare le attività date in outsourcing e le risorse acquistate al di fuori dell'impresa.
9. ***Cost Structure*** - In questo segmento si elenca il risultato degli elementi del *business model* dal punto di vista della struttura dei costi