



**LO START UP D'IMPRESA INNOVATIVA**  
**Vantaggi, agevolazioni fiscali, finanziamenti e**  
**incentivi della Regione Toscana**

***Giovedì 26 novembre 2015***



9:45 Polo Tecnologico e startup innovative – Nico Cerri

**10:00 Dall'idea imprenditoriale innovativa all'azienda - Francesco Virdis – Tommaso Paolini**

- › L'idea imprenditoriale innovativa
- › Dall'idea al prodotto/servizio e all'azienda

11:00 Il contesto normativo e i vantaggi - Emanuela Colarullo

- › La start up innovativa e la PMI innovativa: requisiti
- › Le agevolazioni civilistiche, amministrative e fiscali per l'impresa e i soci
- › Abbattimento degli oneri per l'avvio d'impresa
- › Gli incentivi legati alla disciplina sul lavoro
- › Accesso semplificato, gratuito e diretto per le startup al Fondo Centrale di Garanzia
- › Sostegno ad hoc nel processo di internazionalizzazione

11:30 Finanziamenti e agevolazioni finanziarie regionali – Laura Innocenti, Toscana Muove

12:00 Incontri individuali – E' possibile, compilando la scheda allegata, richiedere un appuntamento con il team del Polo Tecnologico Lucchese



Dall'idea imprenditoriale innovativa all'azienda  
***Lucca, Giovedì 26 novembre 2015***

Francesco Virdis

STUDIO BARALE

Dal 1946, Consulenti di Direzione  
mailto: [f.virdis@studiobarale.com](mailto:f.virdis@studiobarale.com)  
[www.studiobarale.it](http://www.studiobarale.it)

- Oggi siamo in una fase di passaggio da un'Economia Controllata (o Capitalismo Manageriale)
  - la crescita economica avveniva essenzialmente attraverso lo sviluppo nelle grandi aziende
- ad una c.d. "Società Imprenditoriale"
  - lo sviluppo è diffuso da tante piccole e medie aziende innovative
  - Fenomeno inizia nella Silicon Valley a metà anni '80
- Con la globalizzazione anche i governi, soprattutto nei paesi sviluppati , si rendono conto che la crescita delle multinazionali spesso non si accompagna ad una crescita dell'occupazione
  - La ricerca di efficienza che caratterizza la grande azienda spesso porta alla delocalizzazione produttiva
- Ricerche dimostrano che le imprese innovative tendono invece a nascere e a rimanere vicino ai luoghi dove si genera conoscenza

- Questo perché le idee si trasmettono principalmente attraverso la comunicazione e lo scambio diretto tra le persone
- Esiste quindi un forte collegamento tra nuova conoscenza e crescita/sviluppo economico
- Avere idee, tuttavia, non è sufficiente. Bisogna avere imprenditori che le rendano realtà. L'imprenditorialità è oggi la vera risposta alla globalizzazione.
- L'imprenditorialità svolge un ruolo fondamentale nella diffusione di nuova conoscenza: è l'anello di collegamento tra ricerca ed economia.
  - Importanza delle università, centri di ricerca privati e aziende che fanno ricerca e innovazione
  - Importanza del ruolo di incubatori, acceleratori di aziende e poli tecnologici nel favorire la diffusione della conoscenza attraverso nuove iniziative imprenditoriali
- Questo ruolo trova una importante conferma nella normativa e negli strumenti a favore delle Startup che ormai tutti i Governi hanno adottato.

- Nonostante gli strumenti normativi e finanziari introdotti, il processo di avvio di Startup è estremamente difficile e rischioso
- Secondo uno studio dell'Harvard Business Review il 75% delle startup fallisce
- La Startup non è una versione in miniatura di una grande azienda, l'ambiente in cui opera è caratterizzato infatti da grande incertezza:
  - Non conosce il mercato
  - I clienti non sono noti
  - Non conosce i concorrenti
  - Spesso non conosce bene nemmeno il proprio prodotto/servizio
- Pertanto, si può affermare che gli strumenti messi a punto negli anni per la gestione delle aziende si sono rivelati inadeguati nel supportare l'avvio di startup

- Negli ultimi anni, a seguito del grande sviluppo del fenomeno startup sono stati numerosi i contributi di operatori e studiosi per elaborare strumenti utili a favorire la nascita delle startup e soprattutto ad aumentarne la probabilità di successo (Blank, Dorf, Ries, Osterwalder, e altri).
- Oggi esistono quindi strumenti che permettono di capire se un'idea di business è sostenibile e se si può correggere, prima di investire e rischiare grandi risorse

- Cos'è una Startup?
  - Definizione normativa (L. 221/12)
  - Definizione operativa: “un’organizzazione temporanea che ricerca un modello di business sostenibile, ripetibile e scalabile”
- L’obiettivo primario di una Startup è pertanto la ricerca e la messa a punto del modello di business, testando le ipotesi chiave del modello di business sul mercato, aumentando le probabilità di successo di un nuovo prodotto/servizio, riducendo il fabbisogno finanziario iniziale.
- Si tratta di un processo iterativo che si conclude con il raggiungimento di un modello sostenibile o con l’interruzione dell’attività in uno stadio in cui gli investimenti effettuati sono ancora contenuti.

- Il “Lean Startup” è un modello di gestione della fase di avvio di un’iniziativa imprenditoriale ormai ampiamente diffuso, che fornisce uno schema di lavoro pratico ed efficace
- Il processo di ricerca e ottimizzazione del modello di business, definito come processo di Sviluppo della clientela/prodotto, si articola in 2 fasi:
  - Fase di Ricerca: definizione, verifica e correzione della strategia e delle ipotesi del modello di business
  - Fase di Esecuzione: realizzazione del modello di business “validato”
- L’obiettivo primario della Startup è quello di validare le ipotesi del suo modello di business attraverso una verifica sul campo e modificarle in base ai feedback ricevuti, finché il modello non dimostra di funzionare.
- Una volta verificata l’efficacia del modello si può passare alla sua esecuzione.



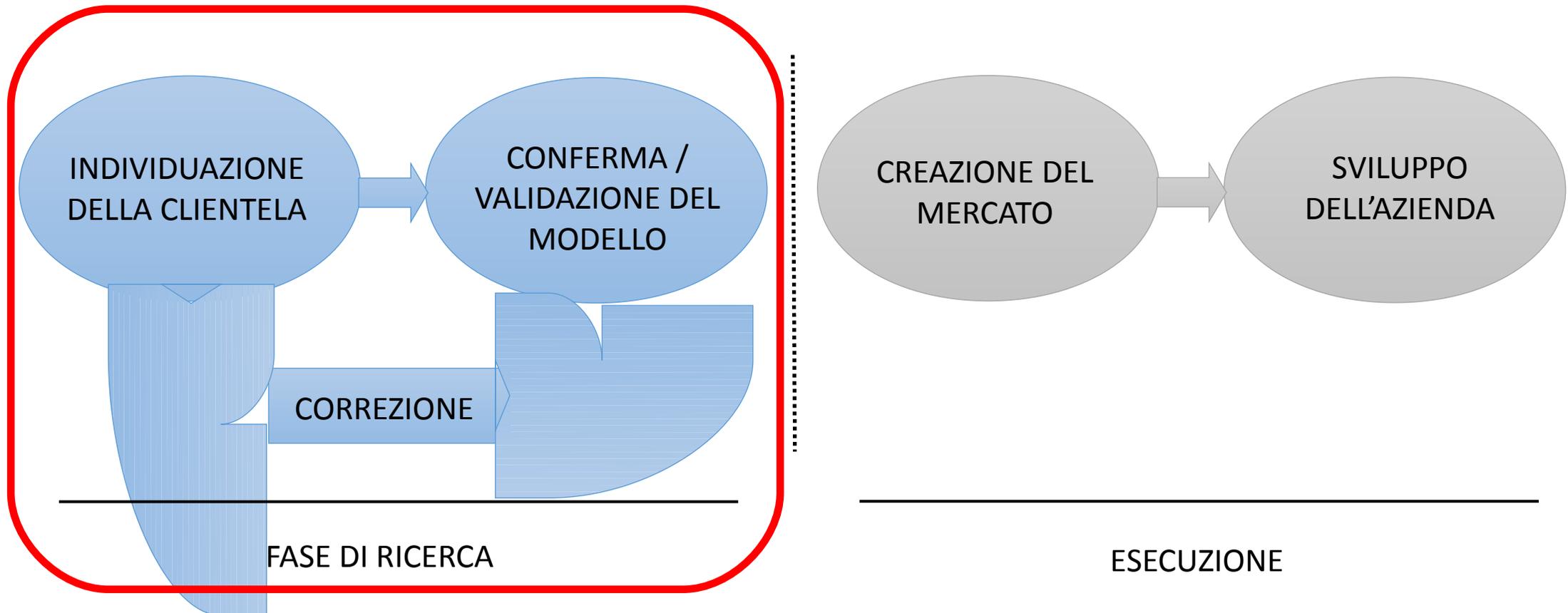
1182

Camera di Commercio  
Lucca



POLO  
TECNOLOGICO  
LUCCHESE

## PROCESSO DI SVILUPPO DELLA CLIENTELA / PRODOTTO



- La fase di Ricerca del modello di business è un ciclo iterativo composto da due momenti:
- Individuazione della clientela:
  - Traduzione della visione imprenditoriale in una serie di ipotesi operative
  - Individuazione degli elementi da sottoporre a verifica
- Validazione :
  - Verifica sul campo delle ipotesi formulate
  - Modifica delle ipotesi sulla base dei risultati e iterazione del processo fino al raggiungimento di un modello sostenibile, ripetibile e scalabile

- I passaggi da compiere nella Fase di Ricerca sono:
  1. Definizione delle ipotesi del modello di business
  2. Verifica sul campo del “bisogno o problema” individuato
  3. Verifica sul campo della “soluzione” proposta
  4. Validazione o correzione del modello di business

- Una volta verificato che il modello di business è sostenibile, la Startup non è più “un’organizzazione temporanea finalizzata alla ricerca di un modello di business” ma può strutturarsi come un’azienda.
- Il focus si sposta sull’esecuzione, l’accelerazione degli investimenti, assunzione di personale, l’organizzazione funzionale (marketing, vendite, amministrazione, etc.)
- In questa fase molte delle incognite sono state eliminate o ridotte: sussistono elementi più affidabili per una pianificazione economico-finanziaria di medio-lungo termine.

- Cos'è un Modello di business?
  - “Un modello di business descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.”
- Cosa significa "creare valore"?
  - Un'azienda crea valore per i propri clienti quando li aiuta a:
    - svolgere un “compito” importante
    - soddisfare un desiderio
    - risolvere un problema
- Il successo o l'insuccesso di qualunque impresa dipendono dalla capacità dell'azienda di creare questo valore per i propri clienti.

## 1 - Definizione delle ipotesi alla base del modello di business:

- Offerta di valore: che cosa stiamo offrendo ai clienti in termini di beni/servizi e quali bisogni vogliamo soddisfare?
- Segmento di clientela che si vuole servire: per chi stiamo creando valore?
- Distribuzione: riguarda la canalizzazione delle vendite per servire tale clientela.
- Relazioni con i clienti: riguarda il tipo di relazioni che si vogliono instaurare con la clientela, per valutare i contatti ed i servizi (es. assistenza personalizzata, self service, community, etc.).

- Modello di ricavi: flusso delle entrate che saranno generate, in base alla scelta del prezzo e alle modalità di incassi e pagamenti (es. listini, abbonamenti, modalità di pagamento, etc.).
- Risorse-chiave: asset strategici, fattori ritenuti indispensabili per realizzare il business (risorse materiali, intellettuali, umane, finanziarie, etc.).
- Attività-chiave: processi aziendali ritenuti indispensabili per la realizzazione del business, a livello produttivo in particolare.
- Partner-chiave: le alleanze strategiche che possono coinvolgere concorrenti e non.
- Struttura dei costi: comprende gli esborsi che l'azienda dovrà sostenere per allocare gli investimenti e per avviare la produzione.

## 2 - Raccolta di informazioni per verificare il “bisogno” individuato:

- Incontri con potenziali clienti per approfondire la comprensione del suo “problema/bisogno” e la capacità del nostro prodotto/servizio di risolverlo.
- Conferma che la nostra percezione del “problema” e quella del cliente coincidono, confronto tra soluzione attualmente adottata dal cliente e la nostra proposta.
- Approfondimento della conoscenza del potenziale cliente attraverso ricerche, interviste, frequentazione di eventi del suo settore (fiere, congressi, etc.).
- Approfondimento della conoscenza dei trend del mercato, dei suoi attori  
➡ principali, potenziali concorrenti, etc.

Aggiornamento delle ipotesi del modello

### 3 - Verifica sul campo della “soluzione” proposta:

- Presentazione del prodotto/servizio al cliente
- Realizzazione, se possibile, di una demo o di un prototipo
- Valutazione delle reazioni del cliente
- Conduzione di interviste a potenziali clienti con richiesta di un feedback, in particolare su:
  - caratteristiche del prodotto,
  - prezzo
  - modalità di distribuzione

➡ Analisi delle ipotesi del modello alla luce dei feedback ricevuti

Aggiornamento delle ipotesi del modello



1182

Camera di Commercio  
Lucca



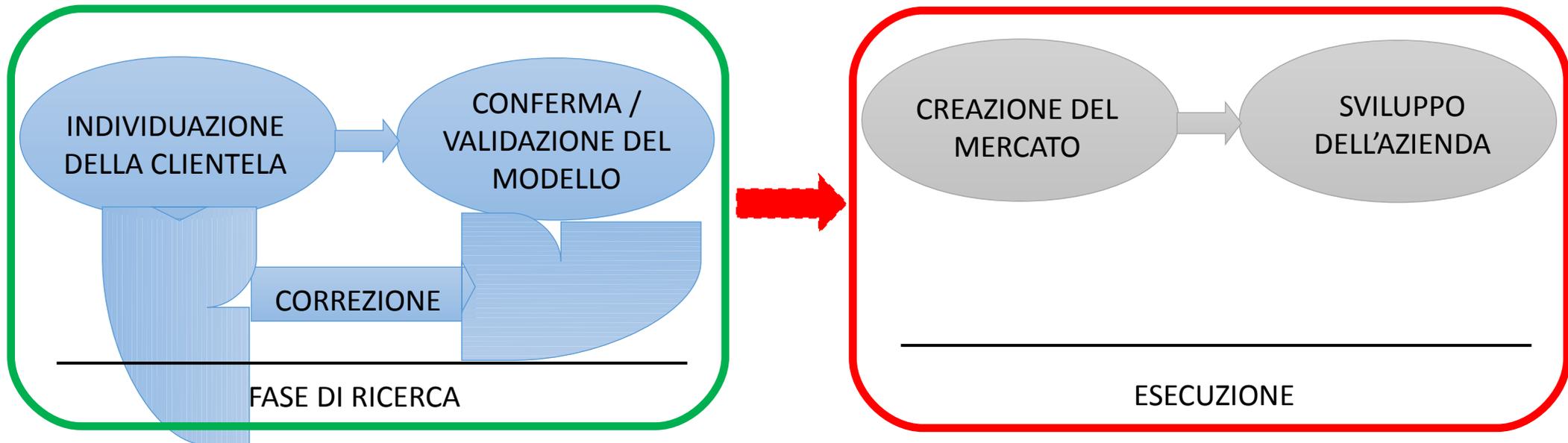
POLO  
TECNOLOGICO  
LUCCHESE

4 - Per decidere se confermare o correggere il modello, è necessario avere una risposta alle seguenti domande:

- Esiste un mercato per il nostro prodotto/servizio?
  - Numero di clienti con il “problema/bisogno” individuato?
  - Il prodotto risolve quel “problema/bisogno”?
  - Il numero di clienti è sufficiente?
- Abbiamo capito chi è il nostro cliente?
- Verifica della sostenibilità economica:
  - Modello di ricavi
  - Stima delle vendite potenziali nel tempo
  - Struttura dei prezzi
  - Costi di acquisizione dei clienti
  - Previsione delle vendite
- C'è un mercato abbastanza grande desideroso di avere il nostro prodotto?

- La decisione se ripetere il processo di correzione del modello o procedere alla Fase Esecutiva conclude la Fase di Ricerca del processo di Sviluppo della clientela.

PROCESSO DI SVILUPPO DELLA CLIENTELA / PRODOTTO



## • Conclusioni:

- Il neo imprenditore degli anni Duemila, se non vuole fallire nella fase di startup o poco dopo, deve partire col supporto di molta conoscenza;
- l'intuizione non basta più; affrontare il percorso correggendo gli errori strada facendo, non è più possibile; la soluzione non è nemmeno un business plan stereotipato ("copia incolla", si direbbe oggi), ma è un approccio ben più complesso.
- Il neo imprenditore, prima di entrare sul mercato, deve avere in testa l'azienda in tutti i suoi componenti, numeri compresi, per attenuare il peso delle incognite.
- I docenti delle più svariate scuole hanno tracciato la parte teorica che il neo imprenditore non può più ignorare.



Grazie per l'attenzione

[www.polotecnologicolucchese.it](http://www.polotecnologicolucchese.it)  
[scouting@polotecnologicolucchese.it](mailto:scouting@polotecnologicolucchese.it)