



START UP E PMI INNOVATIVE SVILUPPO E STRUMENTI NORMATIVI

I vantaggi, le agevolazioni fiscali, i finanziamenti regionali

Venerdì 26 febbraio 2016



Dall'idea imprenditoriale innovativa all'azienda

Lucca, Venerdì 26 Febbraio 2016

Francesco Virdis
Consulente di Direzione

STUDIO BARALE

Dal 1946, Consulenti di Direzione

mailto: f.virdis@studiobarale.com

www.studiobarale.it



Startup VS. Azienda

- La Startup è un'azienda?
- Quali sono le differenze?
- Vediamo cos'è un'azienda:
- Un'azienda è un'organizzazione che vende prodotti o servizi in cambio di ricavi e di un profitto.
- Quali sono gli elementi che caratterizzano un'azienda?
- L'azienda ha un mercato che conosce ed è in grado di valutare, comunica con questo mercato attraverso il marketing, fa dei piani di produzione e di vendita che esegue, cercando di ottimizzare efficienza e redditività.



- Negli anni sono stati sviluppati e messi a punto strumenti sempre più efficaci per la gestione delle aziende: pianificazione, controllo di gestione, contabilità industriale e generale.
- Piano industriale, bilancio, conto economico e cash flow sono documenti che, se fatti correttamente, sono in grado di dare un'immagine corretta della situazione e delle prospettive di un'azienda.
- Per anni gli stessi strumenti sono stati utilizzati anche per lo sviluppo di iniziative imprenditoriali innovative.
- Secondo autorevoli ricerche però circa il 75% delle startup fallisce.

Metodo tradizionale di sviluppo di una startup

1. Scrivere un business plan (spesso con conto economico e cash flow a 3 o 5 anni);
 2. Cercare e convincere potenziali investitori;
 3. Mettere insieme un team (tecnici, marketing, vendite);
 4. Sviluppare il prodotto;
 5. Iniziare a venderlo il più possibile.
- Il problema di questo approccio è l'assunzione di base che sia possibile prevedere in anticipo tutte le incognite.
 - In questo modello ogni scostamento tra piano e realtà rappresenta un (piccolo o grande) fallimento che può avere conseguenze letali per la startup.

Cos'è una startup?

- Proviamo a dare una definizione:
- Una startup è un'organizzazione temporanea che ha l'obiettivo di individuare un modello di business ripetibile e scalabile.
- La startup non è quindi una versione in miniatura di una azienda.
- Come l'azienda, è un'organizzazione e in quanto tale richiede di essere gestita con idonei strumenti.
- Principale differenza:
 - ✓ L'azienda è orientata all'esecuzione di un modello di business;
 - ✓ La startup è orientata alla ricerca di un modello di business.

Chiariamo alcuni concetti

- Perché la startup è un'organizzazione temporanea:
 - ✓ l'obiettivo della startup non è essere una startup ma diventare un'azienda. La sua attività non è produrre qualcosa o erogare un servizio, ma la ricerca di qualcosa...
- ... che sia replicabile:
 - ✓ cioè qualcosa che funzioni oggi, domani, tra una settimana, tra un mese... La ricerca di processi di vendita, marketing, progettazione, ecc., che siano ripetibili;
- ... che sia scalabile:
 - ✓ se investo 1€ mi escono 2€ o 4€, se investo 1.000.000€ mi escono 2.000.000€, ecc. E soprattutto non perdo soldi in via continuativa, altrimenti sarà una startup fallita.

Qualcosa di replicabile e scalabile...

Ma che cos'è questo qualcosa di scalabile e ripetibile che la startup deve trovare?

- Questo qualcosa è il modello di business.
 - ✓ Definizione: il modello di business è la logica con cui un'azienda crea valore fornendo prodotti o servizi per i clienti.
- Cosa significa "creare valore"?
 - ✓ Un'azienda crea valore per i propri clienti quando li aiuta a:
 1. svolgere un "compito" importante
 2. soddisfare un desiderio/bisogno
 3. risolvere un problema

Il modello di business

È possibile descrivere un modello di business nei suoi elementi fondamentali allo stesso modo per un'azienda con un fatturato di 1 miliardo di Euro come per una startup di 2 persone in un garage, utilizzando lo schema del Business Model Canvas:



Definizione degli elementi del modello di business

1. Offerta di valore: che cosa stiamo offrendo ai clienti in termini di beni/servizi e quali bisogni vogliamo soddisfare?
2. Segmenti di clientela che si vogliono servire: per chi stiamo creando valore?
3. Canali di vendita: riguarda la canalizzazione delle vendite per servire tale clientela.
4. 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.).
5. Flussi 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.).

Definizione degli elementi del modello di business

6. Risorse chiave: asset strategici, fattori ritenuti indispensabili per realizzare il business (risorse materiali, intellettuali, umane, finanziarie, etc.).
7. Attività chiave: processi aziendali ritenuti indispensabili per la realizzazione del business, a livello produttivo in particolare.
8. Partner chiave: le alleanze strategiche che possono coinvolgere concorrenti e non.
9. Struttura dei costi: comprende gli esborsi che l'azienda dovrà sostenere per allocare gli investimenti e per avviare la produzione.

Ipotesi di base

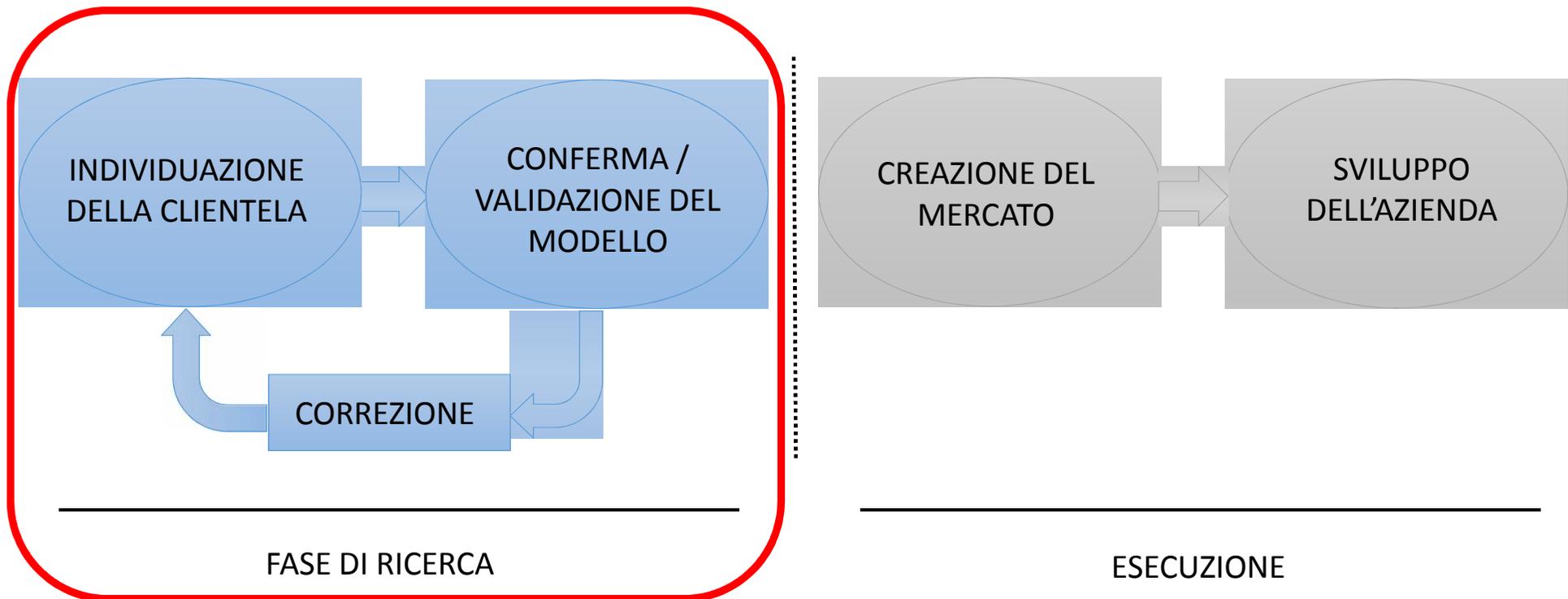
- Una volta definite le ipotesi di partenza del modello quello che abbiamo in realtà non è altro che una serie di... buone congetture

?	?	?	?	?
7) Partner chiave	8) Attività chiave	1) Offerta di valore	4) Relazioni con i clienti	2) Segmenti di clientela
	6) Risorse chiave		3) Canali di vendita	
?		?		
9) Struttura dei costi		5) Flussi di ricavi		

- Come possiamo trasformare le congetture in fatti?

Lean Startup

PROCESSO DI SVILUPPO DELLA CLIENTELA/ PRODOTTO





- 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.



- 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

1. Definizione delle ipotesi del modello di business (già visto)
2. Verifica sul campo del “bisogno o problema” individuato
3. Verifica sul campo della “soluzione” proposta
4. Validazione o correzione del modello di business

2) Verifica del “bisogno” individuato

- Incontri con potenziali clienti per approfondire la comprensione del loro “problema/bisogno”.
- 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
- 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

4) Confermare o correggere il modello?

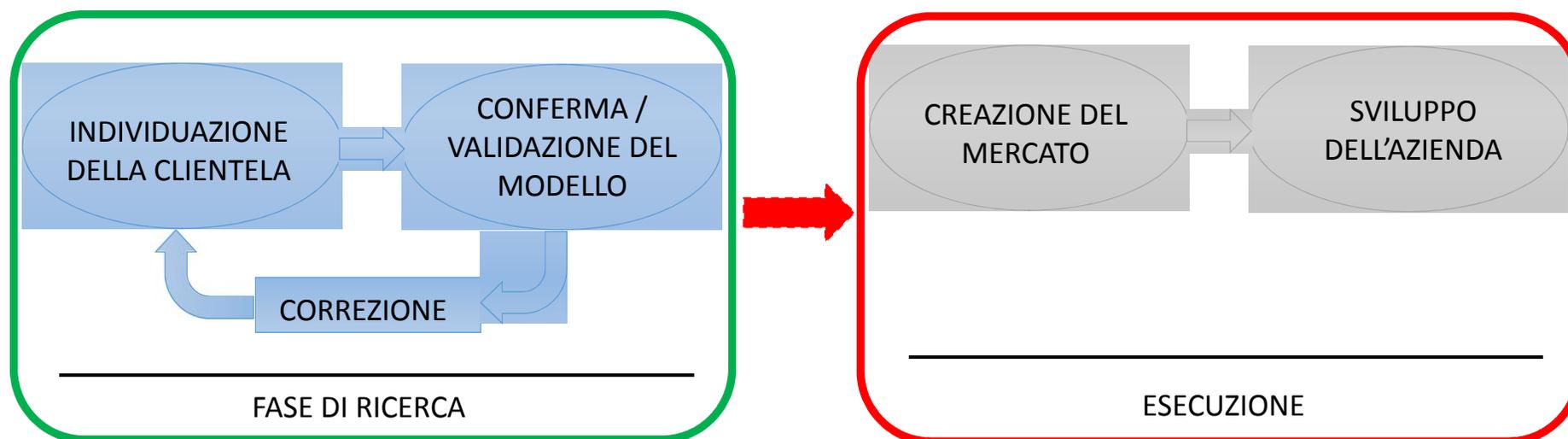
- Esiste un mercato per il nostro prodotto/servizio?
 - ✓ Numero di clienti con il “problema/bisogno” individuato?
 - ✓ Il prodotto risolve quel “problema/bisogno”?
 - ✓ Il numero di clienti è sufficiente?
- Abbiamo capito chi è il nostro cliente?
- Verifica della sostenibilità economica:
 - ✓ Modello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



Aggiornamento delle ipotesi del modello

- 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





- 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.

Conclusioni

- Da quanto visto finora la startup ha esigenze per certi aspetti molto diverse da quelle di un'azienda, che richiedono, in particolare:
 - ✓ Accesso a forme di finanziamento di rischio innovative che permettano la flessibilità necessaria alla messa a punto del modello di business
 - ✓ Possibilità di fornire garanzie per l'accesso al credito in assenza di asset patrimoniali
 - ✓ Forme flessibili di coinvolgimento di risorse altamente specializzate
 - ✓ Norme di carattere fiscale e fallimentare che tengano conto dell'instabilità fisiologica della startup
- Come vedremo tra poco, la nuova normativa in materia di startup innovative ha affrontato molti di questi aspetti



Grazie per l'attenzione



www.polotecnologicolucchese.it
scouting@polotecnologicolucchese.it