



# **Imprenditorialità e Business Plan**

**Maurizio La Rocca**

## INDICE

1. Introduzione.....	3
2. Imprenditorialità.....	4
2.1 Dallo spirito imprenditoriale alla figura dell'imprenditore .....	6
2.2 Imprenditore vs manager.....	7
3. Business model.....	9
4. Business plan.....	11
4.1 Struttura di un business plan .....	13
4.2 Principali contenuti di un business plan .....	14
5. Redigere un business plan di successo .....	21
6. Elevator pitch e Venture presentation .....	21
6.1 Elevator pitch .....	22
6.2 Presentazione agli investitori .....	24
Bibliografia.....	26

“Il primo passo per perdersi è non sapere qual è la strada da percorrere...”

## 1. Introduzione

L'economia di una nazione si basa sempre di più sul ruolo dell'innovazione veicolata dall'attività di nuove imprese, giovani e dinamiche, in grado di introdurre nel mercato prodotti, processi e/o servizi che alterano le dinamiche competitive generando sviluppo economico. Imprenditori innovatori, carismatici, lungimiranti e preparati consentono a un'economia di crescere, attivando processi di sviluppo e benessere diffuso.

Mentre da un punto di vista giuridico “È imprenditore, chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi” (art 2082 C.C.), da un punto di vista manageriale è opportuno enfatizzare il contenuto di innovatività e il potenziale impatto sulla crescita e sullo sviluppo economico che deriva da tali iniziative.

L'imprenditore, infatti, “è definito unanimemente soggetto economico dotato di talento creativo, tenacia e di coraggio che, attratto dalle sfide competitive, investe capitali propri e risorse di conoscenza in progetti imprenditoriali innovativi finalizzati ad apportare miglioramenti nelle attività quotidiane degli individui singoli e delle organizzazioni” (Byers et al. 2011). Si tratta, quindi, di un soggetto in grado di individuare, cogliere e sfruttare opportunità che emergono nel contesto competitivo quali: a) cambiamenti nelle abitudini di consumo; b) cambiamenti nei comportamenti sociali e politici; c) l'evoluzione della conoscenza scientifica. Tali dinamiche rappresentano un potente generatore di opportunità imprenditoriali (*growth opportunity*) che sovente favorisce la nascita di nuove realtà aziendali.

L'imprenditore è, quindi, in grado di identificare delle *growth opportunity* nel mercato, non ancora viste da altre imprese in essere, e con determinazione si attiva attraverso una nuova organizzazione per coglierle. Il valore di una nuova impresa/start-up risiede non tanto nei suoi *asset in place*, ma nelle sue potenzialità/prospettive future (*growth opportunity*). Le opportunità imprenditoriali sono “situazioni in cui nuovi beni o servizi, nuove materie prime, nuovi processi produttivi o organizzativi possono essere introdotti e i loro frutti ceduti ad un prezzo superiore al loro costo di produzione” (Shane e Venkataraman, 2000).

Inoltre, l'imprenditore *in nuce*, nell'attivare tutti i processi e attività volti a realizzare un nuovo progetto/idea imprenditoriale, ha necessità di un supporto/strumento che chiarisca la fattibilità e la bontà del suo piano. In altri termini, “il processo di creazione di un'iniziativa d'impresa che aspira ad incontrare il favore del mercato, ma anche dei finanziatori e degli stakeholder pubblici e privati, non può prescindere dalla redazione di un documento completo di programmazione economica e finanziaria essenziale chiamato *business plan*” (Byers et al. 2011). Tale documento, a sua volta, ha come punto di partenza la definizione del *business model* aziendale, ossia dev'essere ben chiaro all'imprenditore quale dev'essere la modalità con cui organizzare l'impresa al fine di orientarsi e soddisfare al meglio i bisogni di quei clienti che, acquistando i prodotti/servizi aziendali (e non quelli di altri competitors), saranno alla base del successo economico.

Obiettivo della presente lavoro è proprio quello di introdurre il ruolo della imprenditorialità quale base per lo sviluppo economico, illustrare il concetto e la rilevanza del *business model* e, infine,

descrivere contenuto, struttura e finalità del *business plan*, quale strumenti in grado di apprezzare se l'idea imprenditoriale è effettivamente di valore.

A tal fine il presente lavoro si struttura come segue. Per prima cosa viene analizzato il concetto di imprenditorialità quale linfa vitale dell'economia. Successivamente si illustrano le differenze tra manager ed imprenditore. Viene, quindi, introdotto il concetto di business model e, infine, quello di business plan. Il lavoro si conclude descrivendo due strumenti di promozione dell'iniziativa imprenditoriale, elevator pitch e venture presentation, unitamente al ruolo dei soggetti interessati al finanziamento di tali nuove iniziative imprenditoriali.

## **2. Imprenditorialità**

Sembra vi sia un ampio consenso sul fatto che l'imprenditorialità sia il motore che muove l'economia e la società nelle economie mondiali (Gorman e Hanlon, 1997). Il concetto di imprenditorialità non è del tutto nuovo, “fin dagli inizi della cosiddetta rivoluzione industriale, infatti, lo spirito di iniziativa e di avventura degli imprenditori ha ispirato e incoraggiato la creazione e lo sviluppo di molti grandi realtà aziendali, che, grazie alla capacità di incrementare i livelli di produttività, hanno potuto intraprendere importanti operazioni di allargamento della base occupazionale, con innegabili effetti migliorativi sulla diffusione del benessere materiale, morale e civile delle popolazioni” (Byers et al. 2011). Tuttavia è solo negli ultimi decenni che l'interesse verso tale tema è cresciuto notevolmente. L'imprenditorialità si concretizza nella capacità di identificare, e saper cogliere, nuove opportunità di business, caratterizzate da incertezza e rischio, con la finalità di creare valore. Si pensi a Jeff Bezos, creatore di Amazon, che nel 1992 ha dato le dimissioni da vice presidente di uno dei più grandi Hedge Fund di New York, per inseguire l'idea di vendere libri online quando ancora la rete internet era appannaggio solo di una nicchia ristretta di utenti. Tale esempio mostra la capacità degli imprenditori di “leggere” e “interpretare” le dinamiche competitive in anticipo rispetto agli altri, percependo opportunità di business che altri non vedono.

In base alla classifica che viene stilata ogni anno dalla celebre rivista Fortune Magazine (volume 165/n°5 - 9 aprile 2012) stilata da John Byrne, fra i 12 migliori imprenditori contemporanei si trova al primo posto Steve Jobs, seguito da Bill Gates e Mark Zuckerberg. Tra i “12 greatest entrepreneurs of our time”, definiti dallo stesso Byrne come “sognatori concreti”, rientra proprio il sopraccitato Jeff Bezos, a cui viene dedicata la parte introduttiva dell' articolo all'interno del quale viene sottolineato come la mentalità imprenditoriale di Bezos, lo abbia portato a non ascoltare i consigli di chi gli diceva “lascia perdere, è una buona idea, ma non per chi ha un lavoro come il tuo”, permettendogli di dar vita ad Amazon, un colosso mondiale che ha concluso il 2014 con un fatturato di 75 miliardi di dollari e che anche nel periodo di lockdown Covid-19 ha visto incrementare esponenzialmente il proprio fatturato. Ciò dimostra come la mentalità imprenditoriale, intesa quale insieme di caratteristiche emotive, cognitive e comportamentali, sia l'elemento imprescindibile su cui poggia l'imprenditorialità. Il box 1 descrive la storia che ha portato alla nascita di Facebook, esemplificando le caratteristiche e lo spirito di un imprenditore.

### **Box 1 – La nascita di Facebook**

Il 4 Febbraio di 10 anni fa, Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz, Chris Hughes e Eduardo Saverin lanciavano una piattaforma di social networking che aveva come obiettivo mettere in contatto gli studenti dell'università che frequentavano (Harvard). Nel giro di pochi mesi gli utenti registrati erano già 1 milione, e Facebook cominciava a prendere forma, modificandosi sulla base del modo in cui le persone lo utilizzavano: arrivarono le foto, fu reso disponibile

da mobile, e nel 2007 venne aperta la piattaforma che consentiva alle aziende di creare messaggi di adv, con un approccio completamente diverso da quello a cui erano abituati i brand. Queste le parole di Zuckerberg a 10 anni e 1.23 miliardi di utenti di distanza da quel 4 Febbraio: “It’s been an incredible journey so far, and I’m so grateful to be a part of it. It’s been amazing to see how people have use Facebook to build a real community and help each other in so many ways. In the next decade, we have the opportunity and responsibility to connect everyone and to keep serving the community as best we can.” (Luca Della Dora 2014)

È possibile descrivere la mentalità imprenditoriale, attraverso l’analisi di una serie di peculiarità che la caratterizzano (Lanza 2013). Tali peculiarità sono sintetizzate nella tabella 1.

Tabella 1 – Caratteristiche dell’imprenditore

Sono innovatori (continua ricerca di opportunità)	Hanno creatività & flessibilità/adattabilità
Non hanno paura di correre rischi	Hanno carisma (leadership)
Affrontano problemi (e trovano soluzioni)	Hanno determinazione/tenacia e sono organizzatori

In particolare, gli imprenditori **sono innovatori, con una mentalità imprenditoriale costantemente orientata alla ricerca di opportunità**. Le opportunità di business non rappresentano delle occasioni rare, costituiscono la manifestazione di un atteggiamento, di un orientamento, di un’inclinazione, orientata a dare risposte, con nuovi prodotti e servizi, a segmenti di mercato insoddisfatti dalle attuali proposte di valore. Domanda e offerta non sono, e non possono essere, mai in equilibrio e pertanto esisterà sempre spazio per nuove opportunità imprenditoriali.

Inoltre, gli imprenditori sono **soggetti che non temono il rischio**. Mostrano una tipica capacità di gestire il rischio (gradualità, copertura, contingency planning...), di tollerare ambiguità, incertezze ed errori/fallimenti, mostrando un’elevata adattabilità alle situazioni.

Ulteriormente, gli imprenditori **non temono/evitano i problemi ma si pongono di fronte ad essi con atteggiamenti di problem-solving**. Si caratterizzano per un orientamento alla soluzione di problemi ed al suo continuo miglioramento.

Sempre gli imprenditori **mostrano creatività, flessibilità e adattabilità**. È quasi impossibile che l’idea di partenza raggiunga il mercato tale e quale come è stata pensata all’inizio. Intraprendere un percorso imprenditoriale, implica inevitabilmente affrontare una serie di intuizioni disciplinate che devono costantemente essere verificate e aggiustate in corsa, e di scelte che non si limitano solo all’individuazione di una buona business idea, ma alla capacità “pratica” di comprendere la capacità di tale idea di essere immediatamente pratica, ossia che possa subito diventare opportunità d’impresa e non rimanere solo teoria. Ad esempio, Drew Houston, allora studente di informatica presso il prestigioso MIT nel Massachusetts, è l’inventore e fondatore di Dropbox. Mentre i suoi docenti in Università parlavano del *cloud* e dei possibili utilizzi, lui mise in pratica l’idea di un sistema per avere sempre a portata di mano i suoi dati personali attraverso il *cloud*, sincronizzando i documenti in diversi dispositivi e avendoli sempre a disposizione nell’ultima versione.

Gli imprenditori **hanno il casima da leader**. Visione e capacità di coinvolgimento (condivisione, incoraggiamento, sostegno alla collaborazione) unitamente a capacità di valorizzazione del contesto industriale e sociale e di apprendimento e orientamento allo sviluppo. L’imprenditore oltre ad aver chiaro il percorso di sviluppo nella sua visione personale, deve saper condividere la stessa all’interno della sua impresa. La visione nella mente del leader deve essere intensamente trasmessa agli altri, che la devono percepire con lo stesso *patos*. L’imprenditore è una persona che crea convinzione nella sua

idea fra tutti i membri dell'organizzazione, creando in loro un impegno convinto e piena convinzione in tale visione.

Infine, gli imprenditori *sono organizzatori determinati e tenaci/instancabili nelle sfide*, che non si fermano alla prima difficoltà, ma le affrontano con metodo e rigore, organizzandosi e facendo leva sulle proprie competenze e capacità. Con riferimento alla tenacia, il box 2 sottolinea come gli imprenditori *in nuce* non si siano fermati alla prime difficoltà, anche se denigrati e scoraggiati da altri soggetti nel momento dell'entrata nel mercato.

#### **Box 2 – Esempio di tenacia imprenditoriale**

Se volessimo redigere una classifica dei personaggi di spicco del novecento, non risulterebbe difficile, ed anzi sarebbe doveroso inserire nomi quali Harrison Ford e Walt Disney. Il successo di questi figure imprenditoriali, tuttavia, non è stato automatico né scontato, scontrandosi con persone che, al contrario, ne hanno denigrato e ostacolato le idee.



Walt Disney e Henry Ford, pur appartenendo a settori completamente diversi, sono accomunati dal fatto che non hanno semplicemente disatteso le aspettative di chi non credeva in loro o nel loro progetto, ma sono addirittura diventati l'icona dei rispettivi settori di appartenenza.

#### *2.1 Dallo spirito imprenditoriale alla figura dell'imprenditore*

La figura dell'imprenditore è caratterizzata da una natura poliformica, ognuno ha il suo modo di dare concretezza al proprio animo imprenditoriale: [...] da Steve Jobs fondatore di Apple, che ha sempre rifiutato focus group e ricerche di mercato, al rivale Bill Gates che in Microsoft ripete sempre lo stesso mantra: “Scoprire persone estremamente sveglie per costruire piccole squadre” [...] (Balestreri, 2012). Ciononostante, il minimo comune multiplo è la capacità di invidiare e la determinazione nel cogliere opportunità imprenditoriali quale ricerca di valore in nuovi prodotti o processi.

Una domanda che spesso lo studente si pone è se imprenditori si nasce o si diventa. È chiaro che per diventare imprenditori, le caratteristiche illustrate nella tabella 1 sono essenziali, ma tuttavia non sufficienti. Diventare imprenditori porta con sé una serie di benefici che derivano da tale status, ma anche una serie di problematicità. La successiva tabella 2 evidenzia vantaggi e svantaggi che derivano dall'essere imprenditore.

L'imprenditore è indipendente nella sua attività, liberandosi da status di subordinazione nel lavoro. È un'attività che permette di autorealizzarsi, permettendo di seguire le proprie passioni/sogni. Ed è mosso dall'obiettivo di raggiungere risultati economici importanti, unitamente ad uno status di prestigio sociale e potere all'interno dell'impresa e nel contesto. Allo stesso tempo, l'imprenditore

sopporta il pieno rischio d'impresa ed è costantemente sotto stress fisico e mentale, ma è nel suo DNA saper gestire tali situazioni.

Tabella 2 – Vantaggi e svantaggi dell'agire da imprenditori

Vantaggi	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indipendenza: libertà di credere e di investire nelle proprie idee e nel proprio talento, adottando i sistemi di lavoro ritenuti più appropriati rispetto alle esigenze personali ed aziendali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorealizzazione ed apprezzamento sociale: possibilità di raggiungere obiettivi importanti attraverso l'affermazione piena delle proprie ambizioni e passioni.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Benessere economico: possibilità di produrre elevati risultati economici e di accumulare ricchezze patrimoniali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestigio e potere: possibilità di incidere nelle decisioni istituzionali e di contribuire al benessere collettivo (mercato, fornitori, dipendenti, ecc.).</li> </ul>
Svantaggi	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio distruzione di ricchezza economica e patrimoniale e senso di frustrazione causato dall'incapacità di vedere realizzati i propri "sogni".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stress fisico e mentale: impegno lavorativo straordinario, pressione psicologica e apprensione per molti insostenibile.</li> </ul>

Fonte: Byers et al. (2011), pag.10

È facile trovare casi in cui soggetti che, pur essendo geneticamente in possesso delle caratteristiche imprenditoriali esposte nel paragrafo precedente, non diventano imprenditori. Ed è proprio in questi casi che si dovrebbe intervenire con la formazione. Non a caso, negli ultimi anni si è assistiti ad un aumento importante di corsi di "Entrepreneurship" e di "New Venture Creation", volti ad integrare le capacità e le attitudini imprenditoriali. In particolare tali corsi tendono a rinforzare il "potenziale imprenditore" con conoscenze, strumenti e meccanismi necessari al potenziamento ed alla concretizzazione delle proprie intuizioni imprenditoriali, consentendogli di acquisire le capacità necessarie che gli permetteranno:

- di accedere a competenze e risorse esterne ed alla loro integrazione e condivisione nel framework della visione e della cultura di una startup (cd. capacità architetture);
- di creare e rompere rapidamente routine organizzative in modo da gestire il presente e progettare il futuro attraverso la valorizzazione del passato;
- di pianificare e controllare le attività in modo manageriale (*project management*), ossia mantenendo un approccio logico sistematico attraverso, ad esempio, lo sviluppo di piani volti ad anticipare gli ostacoli o alla suddivisione di un task complesso in più sub task, e attraverso la valutazione sistematica delle alternative;
- di intercettare e valorizzare opportunità commerciali adottando la prospettiva dei clienti e degli stakeholder.

## 2.2 Imprenditore vs manager

È possibile identificare diversi livelli di capacità: *capacità imprenditoriali* e *capacità manageriali*. La tabella 3 offre una sintesi di tali differenti capacità.

Tabella 3 – Principali differenze fra capacità imprenditoriali e capacità manageriali

Imprenditorialità	Efficacia: attitudine ad assumere decisioni rischiose finalizzate all'innovazione dei comportamenti aziendali (intuizione su percorsi futuri di creazione di valore)
Managerialità	Efficienza: capacità di sviluppare le decisioni imprenditoriali e di attuarle in modo razionale (capacità di realizzare il massimo rendimento nell'attuare le scelte aziendali)

*Capacità imprenditoriali.* Sono capacità che variano sensibilmente in ragione del contesto socio/economico e culturale degli attori (imprenditori, top management ecc.), nonché della loro personalità. Operano a livello strategico e consentono di creare valore attraverso l'innovazione, facendo riferimento alla:

- Creatività, su cui si fonda l'innovazione, riguarda lo sviluppo di nuove idee e quindi la riconfigurazione di processi organizzativi esistenti, la creazione di nuove imprese, nuovi prodotti o servizi. Di solito si ha una visione personalistica della creatività improntata sulla personalità del soggetto (ad esempio Steve Jobs), tuttavia vi sono degli studi, di matrice psicologico sociale, che pongono invece in evidenza i contesti sociali in cui la creatività si sviluppa;
- Capacità di percepire opportunità di business prima degli altri, in seguito all'analisi dei bisogni insoddisfatti dei clienti e delle attività dei concorrenti;
- Capacità di creare opportunità di business anticipando i bisogni del cliente attraverso politiche di marketing aggressive;
- Capacità di reperire risorse critiche (specie nei settori ad alta tecnologia) attraverso accordi che permettano di avere un accesso privilegiato e nei tempi richiesti.

*Capacità manageriali.* Operano a livello gestionale/operativo, e consentono di creare valore attraverso la gestione, l'integrazione ed il potenziamento del patrimonio di competenze distintive dell'impresa grazie ad un duplice meccanismo di apprendimento/integrazione. Riguardano:

- Capacità di valutare, coordinare e integrare le risorse possedute;
- Capacità di coordinare e integrare le competenze possedute. Si fa riferimento tanto alle competenze tacite, generalmente difficili da trasferire (es. conoscenze pratiche), quanto alle competenze esplicite, generalmente facili da trasferire mediante un linguaggio formalizzato.
- Capacità di rilevare e quindi colmare il gap di capacità e competenze attraverso l'avvio di processi di *problem solving*, implementati dal binomio apprendimento/integrazione.

Capacità imprenditoriali e capacità manageriali sono tra di loro interconnesse, le capacità manageriali infatti permettono di promuovere, valorizzare ed implementare le opportunità individuate grazie alle capacità imprenditoriali, attraverso anche la riprogettazione dei processi organizzativi, ciò permette di flessibilizzare l'attività strategica e quindi lo sfruttamento delle capacità imprenditoriali.

Riconducendo tali concetti alle due componenti del valore economico, dovremmo parlare di capacità imprenditoriali direttamente e strettamente connesse al valore in termini di *growth opportunity*, mentre le capacità manageriali sono legate sia al concetto di valore in termini di *asset in place* che di *growth opportunity*, ma con una notevole minore enfasi su quest'ultimo.

### 3. Business model

Il Business Model (modello di business) descrive il modo di operare dell'impresa ed è uno dei principali strumenti a disposizione del management per interpretare e gestire le dinamiche interne ed esterne di una nuova attività, oppure per un'impresa in essere alla ricerca di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

Negli attuali contesti ipercompetitivi e altamente cangianti si osservano piccole start-up in grado di mettere in difficoltà grandi multinazionali, aggredendo mercati che fino a un decennio fa sembravano intoccabili. Tutto ciò non solo per innovazione nei prodotti, ma anche grazie a imprese che hanno dovuto ripensare e innovare le logiche con cui si crea e offre valore ai propri clienti. In altri termini, il successo nel mercato deriva da chi sa innovare il Business Model nell'impresa. Innovare il modello di business significa comprendere e ripensare l'impresa, osservando tutti i processi (produttivi, distributivi, commerciali e via dicendo) nel loro complesso e nelle loro sinergie, senza individualismi. Si tratta di una visione strutturale, che apre gli occhi sulle opportunità non sfruttate e sui rami morti da tagliare. Secondo Alexander Osterwalder<sup>1</sup>, ideatore del Business Model Canvas, *“il Business Model descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”, identificando delle soluzioni organizzative e strategiche atte a cogliere una growth opportunity e attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo.*

In particolare, il modello di business:

- fornisce le linee guida con cui l'impresa converte l'innovazione in acquisizione di valore;
- definisce una organizzazione che consenta di condividere la conoscenza all'interno dell'impresa e valorizzare le proprie risorse umane favorendo le condizioni ideali per incentivare l'innovazione;
- -individua i rapporti di interazione e cooperazione con fornitori e clienti (mercato) valorizzando le proprie scelte;
- stabilisce le metodologie e gli strumenti per analizzare in modo critico e continuativo i risultati ottenuti dal proprio modello di business confrontandoli con quelli dei propri concorrenti.

Il Box 3 descrive alcuni modelli di business di successo che hanno segnato la storia del management.

Box 3 - Nel corso del tempo, i modelli di business sono diventati sempre più sofisticati. Un business model molto conosciuto è il cosiddetto “modello dell'esca e dell'amo” (chiamato anche “modello del rasoio e delle lamette” o “modello dei prodotti vincolati”) introdotto all'inizio del XX secolo. Si basava sull'offrire un prodotto base a un prezzo molto basso, spesso addirittura in perdita (l'esca), a cui associare il pagamento di ulteriori importi per altri prodotti associati (ricariche oppure prodotti o servizi associati), in modo da compensare (l'amo). Alcuni esempi possono essere: rasoio (esca) e lamette (amo); telefoni cellulari (esca) e costi di chiamata (amo); stampanti per computer (esche) e ricariche delle cartucce d'inchiostro (amo); fotocamere (esche) e stampe (gancio). Una delle più magistrali applicazioni di questo modello di business venne fatta da King Gillette, fondatore della Gillette Company, che nel 1903 commercializzò un nuovo prodotto, nato da un'idea originale e da poco brevettata: il rasoio con lamette usa-e-getta. Gillette infatti decise di vendere a prezzi molto accessibili, o addirittura di regalare in abbinamento ad altri prodotti, il manico del suo rasoio. Ciò portò il mercato a generare una domanda, prima inesistente, degli altri accessori ad esso associati e in particolare delle lamette gillette, tanto che già nel 1906 le loro vendite arrivarono ai 12 milioni di pezzi, facendo della Gillette una delle più importanti imprese del settore.

<sup>1</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Wiley

Il business model rappresenta il *sistema operativo di un'impresa* (similmente al sistema operativo di un PC), a differenza dei singoli processi che ne rappresentano i programmi e le applicazioni. In altri termini, è la struttura logica che definisce a monte le relazioni e il comportamento di ogni singolo elemento, e che permette di lavorare in modo fluido, ottimizzato e produttivo.

In tale contesto, innovare il business model di un'impresa è come aggiornare il sistema operativo del computer. È un'operazione da fare quando:

- Sopraggiungono nuove minacce dall'esterno (i virus nel caso del PC, nuovi competitor nel caso dell'impresa)
- Nascono nuovi bisogni che necessitano di un supporto differente (nuovi applicativi nel caso del PC, nuovi possibili clienti nel caso dell'azienda)
- Il sistema è sovraccarico e le operazioni sono lente e poco fluide (prestazioni ridotte nel caso del PC, marginalità ridotta nel caso dell'azienda)

La tabella 4 mostra alcune tipologie base di business model con cui le imprese possono organizzare la propria attività. Si tratta di modelli di business standard, che vengono poi arricchiti di specificità da ogni singola impresa. Infatti, rispetto a tali tipologie, ogni impresa può declinare il proprio business in modelli più specifici.

Tabella 4 – Esempificazioni standard e generaliste di tipologie di business model

Oggetto	Business Model
Produzione	È il modello di business di base: l'impresa vende prodotti e servizi che produce. Per la validità del modello, l'impresa ha bisogno di generare abbastanza vendite per coprire i costi di produzione e di distribuzione.
Pubblicità	L'obiettivo è generare ricavi con la vendita di spazi pubblicitari. Su Internet tale modello può essere segmentato in base al tipo di pubblicità: CPM (costo per mille): l'inserzionista paga all'editore un importo fisso per 1000 impressioni. CPC (costo per click): l'inserzionista paga all'editore ogni volta che un utente fa clic su un annuncio. L'importo versato può essere fisso o stabilito attraverso un processo di asta. CPA (costo per azione): l'inserzionista paga ogni volta che si esegue una determinata azione. La quantità può essere fissa o impostata come percentuale del valore dell'azione. Tale business model è più complesso di quello di produzione, dato che l'impresa deve prima investire in modo da creare un vasto pubblico che possa attrarre gli inserzionisti, puntando sulla riconoscibilità del brand.
Commissione (o distribuzione)	L'impresa agisce come intermediario tra il venditore e l'acquirente richiedendo una percentuale su ogni vendita che ha aiutato a generare. Tale business model è in genere meno rischioso rispetto ai 2 precedenti (e quindi meno redditizio) come il livello di investimento richiesto può essere minore.
Sottoscrizione	L'impresa riceve ricavi dai suoi abbonati a intervalli regolari. Tale business model ha un vantaggio chiaro: l'impresa conosce in anticipo quanti ricavi potrà generare. Allo stesso tempo è richiesto diverso tempo (mesi o anni) per recuperare i costi di acquisizione dei clienti.
Freemium	L'impresa offre 2 versioni del suo prodotto. Una versione gratuita con una serie limitata di funzioni con l'obiettivo di generare consapevolezza circa le caratteristiche di tale prodotto e per creare un effetto di rete. E una versione a pagamento, comprendente più funzioni, da cui si può generare un margine sufficiente a coprire il costo degli utenti della versione gratuita. Il successo di tale business model risiede nella capacità di generare enormi effetti di rete e/o nel convertire un numero sufficiente di utenti free in utenti a pagamento (gran parte dei servizi web e start-up offrono tale soluzione).

Accessori	L'impresa offre un prodotto gratuitamente o ad un prezzo vicino al suo costo di produzione e genera un profitto sulla vendita di accessori. L'esempio classico di questo modello di business è la vendita di lamette da barba Gillette: i rasoi sono venduti ad un basso costo, ma bisogna comprare continuamente le lamette per essere in grado di usarlo.
-----------	---

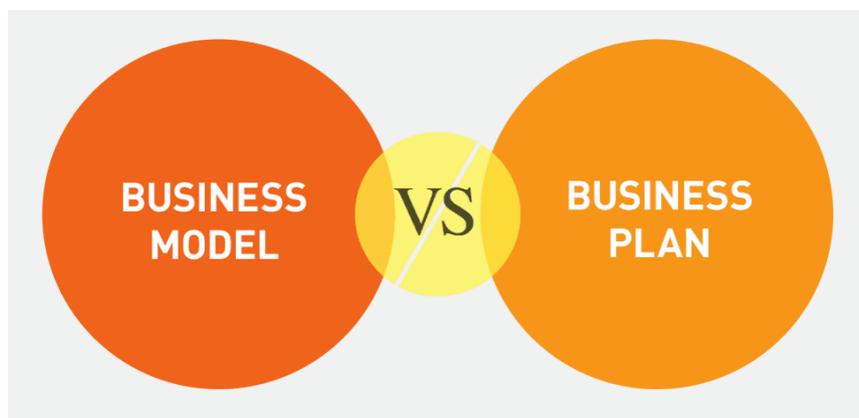
Pertanto, le imprese devono costantemente ripensare al proprio business model per verificare se la loro struttura organizzativa è sempre ottimizzata ed in grado di cogliere le *growth opportunity* che emergono sul mercato.

Oggi, un'impresa che intende aumentare la propria competitività e creare più valore per i suoi clienti rendendo il proprio vantaggio competitivo duraturo e sostenibile ha la possibilità di dar vita a nuovi business davvero innovativi. Infatti, uno degli strumenti più potenti che è possibile utilizzare per innovare il proprio business model si chiama "**Business Model Canvas**". Il Business Model Canvas è uno strumento strategico di Business Design che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi, ad alto valore. Il Business Model Canvas consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore per i propri clienti. Il Business Model Canvas è un potente framework all'interno del quale sono rappresentati sotto forma di blocchi i 9 elementi costitutivi di un'impresa. Si tratta di un modello che, utilizzando un linguaggio visuale, ha rivoluzionato il modo di rappresentare un Business Model perché rende molto semplice e intuitivo comprendere elementi complessi che riguardano il funzionamento di un'intera azienda.

#### 4. Business plan

Il business model è il meccanismo attraverso il quale l'impresa genera valore, mentre il business plan è un documento che presenta la strategia dell'impresa e le performance economico-finanziarie previste per gli anni a venire.

Il business model costituisce una parte fondamentale del Business Plan: il business model è al centro del Business Plan. Il modello di business descrive come l'impresa si posiziona all'interno della catena del valore della sua industria e organizza le relazioni con fornitori, clienti e partner al fine di generare profitti/valore. Il Business Plan traduce questo posizionamento in una serie di azioni strategiche e quantifica il loro impatto finanziario nel tempo.



Il Business Plan traduce qualitativamente e quantitativamente, attraverso valori numerici, schemi e tabelle, la strategia e le intuizioni elaborate durante la fase di creazione del Business Model aziendale.

Per avere successo un'impresa deve creare valore per i propri clienti permettendogli di: a) risolvere un problema, b) soddisfare un bisogno, c) svolgere un compito importante. Ed è proprio per questo motivo che il primo documento di cui un'impresa ha bisogno, a supporto della pianificazione strategica, è una mappa del Business Model e non il Business Plan, che può essere definito correttamente solo dopo aver compreso e validato il modello di business aziendale. Il Business Plan è un documento importantissimo per il presente e il futuro dell'impresa in quanto permette di avere un quadro chiaro delle risorse aziendali e di predire gli sviluppi futuri. È un documento fondamentale sia nei primi stadi di un'attività (start-up e early stage nel ciclo di vita di un'impresa) che in quelli di un'impresa già operativa (fase di maturità e consolidamento del business), e serve da “bussola” per procedere nella direzione giusta verso il perseguimento degli obiettivi aziendali prefissati.

Se la competitività delle imprese dipende sempre di più oggi da nuove idee imprenditoriali e innovative, in contesti competitivi sempre più complessi, indeterminanti e rapidamente cangianti, la possibilità di attivare processi di pianificazione e previsione aziendale aumentano la loro rilevanza. Si tratta di processi gestionali che provano a ridurre la complessità e supportare l'entrata nel mercato di imprenditori *in nuce*, riducendo il rischio di fallimento. Eppure si tratta di processi fallibili e imperfetti; neppure nella migliore Business School americana verranno offerti strumenti che, come una sfera di cristallo, possono prevedere con certezza se un'idea imprenditoriale avrà successo.

Pertanto, il business plan rappresenta uno strumento fondamentale, seppur fallibile, con cui un imprenditore si confronta per cercare di gestire l'incertezza connessa alla propria idea d'impresa. Infatti, tanti sono i potenziali imprenditori innamorati della propria idea, che sicuri della bontà del progetto non si accorgono di problemi da risolvere e difficoltà da dirimere prima di avviare una nuova impresa. La possibilità di mettere “nero su bianco” l'idea di business in un piano d'impresa (business plan), permette di capire subito le potenzialità del progetto e le sue capacità di successo.

Il business plan è uno strumento di gestione con il quale l'imprenditore descrive la propria attività d'impresa, sviluppando una pianificazione strategica del business e presentando le aree di produzione, finanza e marketing. Esso deve essere strutturato in modo da offrire una rappresentazione organica ed efficace del progetto imprenditoriale e trasmettere chiaramente la *mission* aziendale. Nel percorso di crescita aziendale esso dovrà essere inteso come benchmark da utilizzare per valutare i risultati raggiunti e le potenzialità future e per indirizzare eventuali attività di “riallineamento” agli obiettivi prefissati.

Il business plan si concretizza in un documento di programmazione economico/finanziaria e di pianificazione strategica all'interno del quale, dapprima vengono presentate in forma discorsiva la storia dell'iniziativa che si è deciso di intraprendere, gli elementi di originalità dell'idea di business, le caratteristiche professionali dei promotori, per poi approfondire, attraverso l'analisi e la comprensione dell'ambiente interno ed esterno all'impresa, le motivazioni che forniscono l'energia necessaria per affrontare un cammino faticoso e pieno di insidie e gli obiettivi e le azioni commerciali, industriali e manageriali in senso ampio previsti per dare sostanza e prospettive di sviluppo al costituendo sistema aziendale (Byers et al. 2011).

Scopi e destinatari del business plan sono diversi e cambiano a seconda delle dinamiche all'interno del quale l'impresa che redige il business plan è inserita, tuttavia, esso sostanzialmente assolve a due finalità in particolare, una interna ed una esterna:

- *Finalità interna.* Il business plan è un ottimo strumento di analisi-pianificazione-controllo, che permette di focalizzare, razionalizzare, valutare ed esplicitare la business idea. La redazione del piano infatti, essendo tra l'altro rivolta alla comprensione dell'ambiente esterno all'impresa ed all'individuazione dei punti di forza e di debolezza del progetto, interviene a supporto della gestione corrente, permettendo, nel prosieguo del progetto, di intervenire con gli eventuali interventi correttivi (colmando le lacune) e di delineare le strategie che permettano di potenziare i fattori di successo, oppure, di abbandonare il progetto nel caso in cui questo presenti impedimenti o carenze, sia interne che esterne, che ne impediscano l'avvio o il proseguimento. "Il business plan svolge anche un ruolo di comunicazione interna cruciale nella giovane impresa: redigere il documento serve come un grande meccanismo costrittivo a disciplinare il team di leadership di una startup per concordare una strategia chiara, e per articolare quella direzione per il resto della squadra. Serve inoltre come un importante strumento di comunicazione per descrivere l'attività in caso di assunzione dirigenti per la nuova squadra, in caso di briefing di nuovi amministratori o consulenti". (Price J.D. 2010)
- *Finalità esterna.* Il business plan gioca un ruolo determinante nel processo di quantificazione del fabbisogno di risorse e competenze, di raccolta del finanziamento e di realizzazione di importanti alleanze strategiche. Rappresenta infatti, un ottimo strumento di comunicazione esterna. Permette una esternazione curata ed efficace del progetto imprenditoriale, della sua fattibilità economica e finanziaria, delle sue ambizioni, delle sue valenze tecnologiche, manageriali e strutturali su cui può fare leva, consentendo quindi all'impresa che volesse incontrare il favore del mercato, degli stakeholder e dei finanziatori, di promuovere al meglio il proprio progetto aziendale.

#### 4.1 Struttura di un business plan

Come evidenziato da Byers et al (2011), difficilmente i business plan sono letti come un romanzo, ossia ininterrottamente dall'inizio alla fine (in genere i lettori procedono a salterello da un paragrafo all'altro), ed è per questo che nella maggior parte dei casi viene organizzato in un file power point. In generale, il business plan, successivamente ad un paragrafo introduttivo, si struttura in due parti:

- A) Sezione descrittiva
- B) Sezione economico-finanziaria

*Introduzione al piano e mission:* Per prima cosa bisogna descrivere le finalità del piano, ossia l'obiettivo che si prefigge chi redige il piano. Facendo seguire a questa breve introduzione quello che nei paesi anglosassoni si definisce *Mission statement*, ossia il messaggio contenente natura e finalità dell'attività aziendale.

Questa definizione dell'obiettivo deve contenere:

- benefici dell'offerta (per il consumatore)
- target di clientela
- vantaggio competitivo

A) *Sezione descrittiva*: Oltre alla presentazione della formula imprenditoriale e della natura e finalità del progetto e del business, risulta essenziale ai fini dell'introduzione del lettore all'esposizione dei dati che incontrerà in seguito nella sezione economico-finanziaria. Deve comprendere elementi quali:

- la visione imprenditoriale di fondo;
- l'analisi del mercato e della concorrenza;
- la descrizione dei prodotti/servizi offerti;
- il piano strategico e operativo dell'investimento;
- struttura e management
- le risorse di finanziamento

Tali elementi saranno analizzati in dettaglio nel prosieguo della tesi.

B) *Sezione economico finanziaria*: Contiene le proiezioni di calcolo, ossia le stime di rendimento economico e di performance finanziaria del progetto. In ultimo, il ritorno atteso del capitale investito sia per i promotori dell'iniziativa che per gli eventuali finanziatori. All'interno di tale sezione rientrano anche le appendici, anche queste verranno affrontate con maggior dettaglio nel prossimo paragrafo.

#### 4.2 Principali contenuti di un business plan

Come evidenziato da Price (2010), gli obiettivi e i destinatari del business plan possono essere molteplici. La successiva figura evidenzia i principali elementi di un Business Plan, di seguito descritti.



**COPERTINA E INDICE** Nella copertina devono essere indicati il nome dell'impresa, la data e tutte le informazioni di contatto. L'indice invece deve elencare le varie voci che compongono il piano in modo di consentire ai destinatari dello stesso un'agevole lettura.

**EXECUTIVE SUMMARY** È una sintesi dell'intero business plan, che si racchiude in genere in 2 o 3 pagine, o più verosimilmente in 5 slide al massimo, ma che deve offrire una panoramica generale sull'impresa e sul suo progetto. L'executive summary deve convincere l'investitore/finanziatore che vale la pena dedicare altro tempo a tale progetto, che rappresenta effettivamente una valida opportunità nella quale investire le proprie risorse. Solitamente tale sezione del business plan viene redatta alla fine, quando il documento è stato completato e risulta quindi più agevole selezionare le

parti salienti da inserire come summary. La successiva figura descrivere sinteticamente il contenuto di tale Executive Summary.

**L'Executive Summary**

**Individuazione delle opportunità**

- Chi siete, cosa produce e i mercati di riferimento;
- I fattori critici di successo;
- Le barriere all'entrata;
- Il vantaggio competitivo.

**Identificazione dei principali rischi e del modo di affrontarli**

**Descrizione degli obiettivi strategici**

- Piani per lo sviluppo dei prodotti e per la penetrazione in nuovi mercati;
- Piani per lo sviluppo del management e per altri aspetti chiave della strategia.

**Breve descrizione dei risultati passati**

- Risultati raggiunti nel passato/competenze distintive del management.

**Presentazione di una sintesi dei risultati economico-finanziari**

- Tasso di crescita atteso e profitti previsti.

Spesso addirittura, la lettura dell'executive summary può essere sufficiente per decidere se avviare o meno un percorso di approfondimento, ed è per questo che l'executive summary deve essere scritto in modo da "stare in piedi da solo", ossia in modo chiaro ed esaustivo anche senza la lettura dell'intero business plan (Price 2010).

**LA STORIA DELLA SOCIETÀ** Per una attività in fase di start up non è possibile fornire dei dati storici, soprattutto se l'imprenditore propone semplicemente un'idea. Se però l'imprenditore ha già costituito una piccola società, con fondi personali e/o di terzi, è utile sintetizzare il percorso di crescita, indicando la data di costituzione, la natura, l'oggetto sociale e la sede legale.

**IL MANAGEMENT TEAM** L'adeguata presentazione di un management esperto, con competenze multidisciplinari e con un solido background accademico/professionale è il miglior biglietto da visita per la propria idea imprenditoriale. Tali caratteristiche rappresentano spesso un vantaggio competitivo in termini di innovazione e potenzialità future. Può essere utile fornire un organigramma delle risorse umane, predisponendo appositi cv e fornendo gli *highlight* delle qualifiche dei soggetti preposti alla gestione per la guida dell'impresa<sup>2</sup>. Allo stesso tempo è importante definire la struttura organizzativa dell'impresa spiegando il nesso logico-funzionale tra il modello organizzativo scelto e la realizzazione del progetto aziendale<sup>3</sup>. Infine, è opportuno indicare la forma giuridica dell'impresa.

**IL MERCATO DI RIFERIMENTO** Questa sezione deve definire in maniera chiara e univoca il mercato di riferimento, in modo che si possa identificare adeguatamente lo scenario competitivo del business e le forze che interagiscono al suo interno. Occorre fornire dei dati puntuali sulla dimensione del mercato, sulla sua evoluzione storica e prospettica, avvalorando le proprie analisi utilizzando documenti e ricerche prese da fonti ufficiali.

<sup>2</sup> Ad esempio, precedente esperienza nella fase iniziale di gestione aziendale, track record di forti rendimenti per gli investitori

<sup>3</sup> Ad esempio, in un business technology based, spiegare come una struttura organizzativa multi divisionale permette di rispondere meglio all'esigenze di flessibilità derivanti dall'instabilità del mercato.

Nel definire il mercato di riferimento bisogna identificare: a) dimensioni attuali, inserendo i numeri in termini di unità annuali vendute o entrate, di preferenze citate da una società di analisi del settore o di ricerca di mercato rispettata, o avvalendosi di indicatori (es. il potenziale di mercato); b) su quale segmento puntare ( es. uomini o donne?, adulti o adolescenti? ecc..), e a quale quota target ambire (leader o follower?); c) concentrazione o frammentazione, indicando se le vendite attuali sono concentrate tra pochi concorrenti, o sono frammentati tra decine o addirittura centinaia di concorrenti; d) fase di sviluppo del mercato del settore di riferimento,

I CLIENTI È importante identificare i clienti a cui ci si vuole rivolgere con il proprio prodotto e quali bisogni ed esigenze si intendono soddisfare. Risulta utile descrivere il modo in cui i clienti operino sul mercato, come scelgono i prodotti offerti, quali sono i trend attuali, e come si intende sfruttare le potenzialità della propria idea imprenditoriale nel contesto attuale. In particolare, è opportuno: a) Chi saranno gli utenti finali, e quindi descrivere in modo generico i tipi di clienti (senza elencare i clienti specifici dell'impresa), ossia quali categorie di consumatori, imprese o altre entità acquirerà e utilizzerà il prodotto o servizio(es neo mamme tra i 30-35 anni ); b) Qual è il loro bisogno insoddisfatto. Questo potrebbe essere un vera e drammatica necessità non soddisfatta ( per esempio, per gli inventori del pacemaker, i clienti insoddisfatti del fatto che i loro cuori battevano lentamente e in modo imprevedibile, mettendo così in pericolo la loro vita), ma potrebbe riguardare anche esigenze meno necessarie spinte dall'utilizzo di sapienti tecniche di sollecitazione commerciale. (box 3), c) Chi sono gli attuali leader del mercato, gli influenzatori, gli acquirenti economici, i fornitori e gli intermediari, specificare a quali canali di distribuzione fa o farà capo l'impresa.

Box .3 Esempio di bisogni insoddisfatti dalla domanda attuale

Per i fondatori di LoveThoseHotShose.com, il "Bisogno insoddisfatto" potrebbe essere la frustrazione delle donne, attente allo stile, nella loro incapacità di conoscere i designer emergenti prima di "fare grandi acquisti", o semplicemente per poter acquistare le scarpe di quei designer a prezzi stracciati. (Price 2010)

Oltre a identificare i potenziali clienti è necessario definire le caratteristiche dei prodotti quali soluzioni a potenziali bisogni. In particolare, definendo quali sono le caratteristiche principali del prodotto offerto? I punti di forza della propria idea devono essere trasmessi chiaramente all'investitore, evitando troppi tecnicismi, ma evidenziando semplicemente la sua utilità finale, quali problemi risolve e quali esigenze della clientela soddisfa. È opportuno inoltre specificare se si dispone di brevetti e licenze per tutelare le proprie tecnologie e la proprietà intellettuale del progetto. In particolare, in questa sezione vengono descritti accuratamente i prodotti/servizi offerti o che si intendono offrire, e le modalità con cui questi permettono di soddisfare le esigenze insoddisfatte dei clienti. È opportuno iniziare spiegando come i clienti affrontano oggi tale esigenza (ad es. prima dell'avvento del telefono cellulare, le persone affrontavano la loro necessità di comunicazione attraverso una combinazione di rete fissa-cabine telefoniche-posta ordinaria), per poi proseguire evidenziando i benefici offerti dalla propria soluzione, spiegando come i clienti saranno in grado di affrontare i loro bisogni insoddisfatti in maniera significativamente migliore, più veloce, meno costosa, di quanto non fossero in grado di fare in passato. Durante la descrizione del prodotto o servizio è buona cosa fornire risposte quantitative, piuttosto che semplicemente qualitative (ad esempio quantificando il denaro o il tempo risparmiato grazie all'utilizzo del prodotto).

**BUSINESS MODEL** Dev'essere qui descritto il modello di business dell'impresa, ossia bisogna descrivere in che modo l'impresa riuscirà a produrre valore per il suo mercato di riferimento e quanto di questo valore ritornerà all'impresa in termini di superiore profittabilità. In tale sezione il Business Plan si focalizza sul vantaggio competitivo del proprio business model, specificando quali sono gli elementi che lo differenziano rispetto ai concorrenti, indicando quanto il prodotto offerto sia difendibile e non riproducibile e se esistono delle barriere all'entrata nei confronti di potenziali competitors (es., brevetti, trademarks registrati, diritti di copyright, altri strumenti che assegnano un vantaggio alle imprese già operanti in un settore rispetto a dei potenziali rivali).

**LA STRATEGIA COMPETITIVA** Il tema del posizionamento strategico deve essere affrontato con cautela e dettaglio, poiché permette all'investitore/finanziatore di valutare immediatamente dove intendete andare e come raggiungere tale obiettivo. Su un orizzonte temporale di medio/lungo periodo occorre definire uno schema di riferimento che descriva implicitamente le forze e le debolezze dei propri competitors, al fine di individuare chiaramente quale sarà il proprio vantaggio competitivo.

In merito ai concorrenti è opportuno effettuare per ognuno dei prodotti/servizi identificati nei paragrafi precedenti, un'analisi dell'ambito competitivo, individuando i prodotti presenti oggi sul mercato che soddisfano i medesimi bisogni (o comunque come tale bisogni sono attualmente soddisfatti dai clienti potenziali), e quindi identificare i potenziali concorrenti, le loro rispettive offerte, le loro dimensioni, la loro quota di mercato, e le prospettive di crescita.

**La SWOT Analysis**

*L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usata per valutare i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto.*

SWOT ANALYSIS		ANALISI INTERNA	
		Forze	Debolezze
ANALISI ESTERNA	Opportunità	Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda	Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità
	Minacce	Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza

Dopo tale confronto, specificare qual' è la propria fonte di vantaggio competitivo e come questa è sostenibile nel lungo periodo.

In presenza di eventuali partnership, descriverle (sia le potenziali che quelle già concretizzate) ritenute particolarmente rilevanti per il successo dell'iniziativa in virtù delle caratteristiche del partner (elementi che possono contribuire a verificare la validità del partner) e del ruolo da questi ricoperto nell'ambito dei processi di business dell'azienda (produzione, R&D, engineering, commercializzazione).

Descrivere inoltre la tipologia di accordo (es. contratto, partecipazione, ecc.) e le principali caratteristiche dello scambio alla base della partnership specificando anche quali siano le dinamiche temporali della partnership (durata, modifiche dei termini dell'accordo in funzione del tempo, ecc.); Indicare infine quali sono i vantaggi per il partner che possono indurlo alla collaborazione.

Infine, bisogna definire il piano strategico e operativo iniziando con la delimitazione degli obiettivi, sia in termini di fatturato che di posizionamento competitivo, e delle strategie di medio periodo per avviare l'attività di impresa e consolidarne l'attività nel corso dei successivi anni (in genere cinque ma cambiano a seconda del settore e delle dinamiche ambientali). Dalla dimensione strategica si passa poi a quella operativa esplicitando le modalità attraverso il quale concretizzare quanto previsto nel piano strategico. Le variabili che possono essere utilizzate per raggiungere i propri obiettivi di vendita e di posizionamento sono: a) Localizzazione commerciale e produttiva; b) Logistica, definire i tempi di fornitura, le politiche di magazzino e a il tipo di trasporto cui far riferimento; c) Produzione e macchinari ( scelte di impianto lay-out ecc.); d) Piano di marketing; e) Analisi di break-even che evidenzia in quale momento e per quale volume di vendita l'azienda raggiunge il pareggio tra costi e ricavi, riuscendo a coprire con i propri ricavi sia i costi fissi che i costi variabili connessi alla produzione.

**LA STRATEGIA DI MARKETING** Occorre spiegare sinteticamente come si intende penetrare il mercato, come sarà attuata la campagna promozionale, se saranno necessarie delle partnership strategiche con operatori già esistenti, quale linea di distribuzione e vendita si intende adottare e il sistema di CRM (Customer Relationship Management) più adeguato al business proposto. In questa sezione si affrontano concretamente e nel dettaglio le strategie ottimali per l'acquisizione della quota di mercato desiderata e per un buon posizionamento rispetto alla concorrenza; Non basta avere un prodotto/servizio valido, bisogna anche saperlo vendere, cioè proporlo ai clienti potenziali in maniera efficace, tale da indurli all'acquisto. A tal fine, in questa sezione devono essere chiarite: a) Le strategie di mercato. Definire se si farà capo a vendite dirette ai distributori o a canali di vendita al dettaglio agli utenti finali, oppure ancora, ad una miscela di canali diversi; b) Strategia di marketing. Descrivere: modalità e mezzi di costruzione della brand awareness, le strategie promozionali per generare interesse, le politiche di prezzo e di prodotto per la qualificazione dei clienti, le strategie di coinvolgimento dei c.d. "clienti di piombo" nel processo creativo al fine di specificare, criticare, modificare e migliorare l'offerta dei prodotti dell'azienda; c) Ciclo di vendita. In particolare per le aziende B2B, quantificare, nella vendita tipica, quanto tempo intercorre tra la presa del contatto del cliente e l'effettivo acquisto.

**IL PIANO DI PRODUZIONE** In questa sezione si definirà il piano di produzione, specificando gli obiettivi di breve e di medio periodo in termini di produttività e commercializzazione del prodotto (ad esempio in riferimento alla costruzione degli impianti all'assunzione del personale), fornendo un grafico schematico e consequenziale con il timing del processo. Naturalmente il piano di produzione deve essere coerente con il piano finanziario descritto successivamente.

**IL PIANO FINANZIARIO** Dopo la descrizione delle varie aree di business, occorre tradurre i concetti in flussi finanziari e pianificare la raccolta e l'utilizzo dei capitali per l'avvio e lo sviluppo del proprio progetto. Il piano finanziario deve contenere le tavole prospettiche del conto economico, dello stato patrimoniale e del rendiconto finanziario, corredate da opportuni indici di bilancio. Occorre definire,

inoltre, le risorse finanziarie necessarie per l'investimento, la loro tipologia (capitale di debito, equity, contributi a fondo perduto), la quota richiesta all'eventuale investitore/finanziatore a titolo di equity ed il timing con cui le risorse saranno utilizzate. Nella stima dei risultati bisogna evitare un eccessivo ottimismo o un'ingiustificata prudenza: ciò che l'investitore apprezza è il realismo delle assunzioni ed una loro chiara giustificazione.

In particolare, nella sezione dedicata alla finanza riguarda la predisposizione del piano economico-finanziario con cui i promotori del nuovo business riescono a determinare, seppur in modo consapevolmente perfettibile, le prospettive di redditività dell'iniziativa da sviluppare, l'entità dei flussi di cassa che sarà in grado di generare e il fabbisogno qualitativo e quantitativo di risorse di capitale e di credito da coprire per non incorrere in pericolose turbolenze finanziarie. Si articola in tre punti:

1. parte dalla **previsione delle vendite**, che si concentra nella stima dei risultati dell'azione commerciale (segmentazione, politiche di prodotto e di branding, pricing ecc...) e nella determinazione del volume d'affari che l'impresa prevede possa realizzare, riferita ad un arco di tempo di almeno tre anni. Prosegue con la quantificazione dei costi associati alle attività di gestione per il periodo di tempo considerato, per arrivare quindi al conto economico previsionale ed alla conclusione del lavoro di previsione, con la determinazione dello stato patrimoniale a preventivo, riguardante il volume complessivo di entrate e di impieghi che l'impresa prevede si possa generare. (Byers et al 2011) Tutto ciò in modo da quantificare dal fatturato i flussi di reddito operativo e di profitto, che consentano la redazione del prospetto di flussi di cassa riguardanti il progetto aziendale (Tab 5);
2. valutazione della bontà dell'idea attraverso un'**analisi delle performance aziendali**:
  - Time to break-even che riguarda l'individuazione della "soglia di demarcazione" tra perdite e profitti, espressa in termini sia di volumi di affari necessari per coprire interamente i costi fissi e variabili di gestione, sia di "traguardo" temporale di raggiungere il più velocemente possibile<sup>4</sup>.
  - Il CAGR (Compound Annual Growth Rate), o tasso annuo di crescita composto, è un indice che rappresenta il tasso di crescita di un certo valore in un dato arco di tempo (ie. un investimento, ricavi...)<sup>5</sup>.
  - Il ROI (Return on investment) ed il ROE previsionali, che riguardano la misurazione della potenziale redditività delle risorse investite e dei mezzi propri. In particolare, il ROI può essere costruito rapportando l'utile operativo atteso dalla gestione dell'iniziativa al totale delle risorse che si prevede di investire nel sistema di impresa, mentre il ROE può essere costruito mettendo a rapporto l'utile previsto, al netto delle imposte e patrimonio netto. (Byers et al. 2011)

---

<sup>4</sup> Il time to break-even permette di individuare l'obiettivo operativo verso il quale orientare tutte le energie di cui dispone l'azienda, allo scopo di acquisire quanto prima la domanda di mercato in grado di assorbire, a determinate condizioni di prezzo, le quantità di output con le quali generare i ricavi da destinare alla copertura integrale degli oneri operativi dell'impresa. (Byers et al 2011)

<sup>5</sup> CAGR non è il rendimento effettivo nella realtà. Si tratta di un *numero immaginario* che descrive la velocità con cui un investimento sarebbe cresciuto se fosse cresciuto ad un tasso costante. Il CAGR essendo sensibile al periodo considerato si presta a manipolazioni, conviene quindi considerarlo con attenzione. In particolare, se si riferisce a ipotesi di investimento e come sopra ricordato, basandosi su valori storici, non ne considera l'eventuale volatilità. E' comunque molto utile per paragonare le performance di gruppi omogenei (ie. società, azioni). (Maurizi Giraud 2012).

3. Valutazione dell'idea imprenditoriale (*valutazione dell'impresa*). La valutazione dell'impresa consiste nell'attribuire un valore al capitale di un'impresa e, conseguentemente, ai diritti di pertinenza dei proprietari di tale capitale. Si tratta quindi di un processo di stima, eseguibile con tecniche diverse, che porta alla definizione, in un determinato momento, del valore del patrimonio investito nell'azienda dai soci. Diviene fondamentale stimare i flussi di cassa, l'entità e il timing del fabbisogno delle risorse finanziarie, per cui si deve procedere con l'apprezzamento del costo del capitale tra le varie fonti di finanziamento (es capitale di rischio vs capitale di debito), in modo da definire la struttura finanziaria obiettivo che permetta di trovare il miglior equilibrio nella programmazione e gestione delle risorse finanziarie, quindi, applicare una tecnica di valutazione dell'impresa ad es., APV oppure opzioni reali (Box 5).

**Box 5 - Le Opzioni Reali**

Nelle fasi iniziali della vita aziendale conviene intraprendere percorsi evolutivi che non precludano la possibilità di rivedere le proprie decisioni in corso d'opera senza pagare costi di adattamento troppo elevati; in sostanza si possono trarre importanti vantaggi operando in modo da creare e mantenere "vive" più opzioni alternative di sviluppo strategico che, al maturare delle condizioni di contesto consentano di governare con maggiore efficacia e produttività la rischiosità e l'incertezza associate alle politiche di investimento. Si definisce pertanto *opzione reale* il diritto di poter decidere in un momento successivo, già calendarizzato, in merito alle attività operative da sviluppare ovvero da dismettere posticipando nel concreto le scelte più critiche al fine di potere arricchire il più possibile il quadro delle informazioni utili ad assumere con la massima razionalità e consapevolezza le decisioni più impegnative e meno facilmente "reversibili". In questo caso il valore della nuova impresa, può essere calcolato il valore di tali opzioni, al valore patrimoniale intrinseco delle risorse strutturali ed immateriali (che può essere lo stesso VAN), di cui è dotato il sistema aziendale. Grazie alle opzioni reali, investimenti che si presentano particolarmente rischiosi in un'ottica prettamente finanziaria, potrebbero invece risultare meritevoli di considerazione e di interesse se si tiene debitamente conto del valore derivante dal potenziale di sviluppo associato alla capacità di cogliere appieno e con tempestività i benefici delle opportunità concretizzabili in un futuro non sempre immediato.

EXIT STRATEGY Tale sezione descrive le possibili strategie di way out per l'investitore, evidenziando il timing ed il metodo con il quale sarà possibile monetizzare un certo rendimento, magari inserendo casi concreti e studi empirici. È consigliabile non trattare questa sezione con troppi dettagli, poiché ad alcuni investitori non piace ricevere analisi "preconfezionate", preferendo utilizzare proprie tecniche di valutazione.

Infine, bisogna segnalare un'ulteriore sezione in tale documento.

APPENDICI In questa ultima parte del piano, in fine, vanno inseriti tutti quei documenti di dettaglio che, se inseriti nel corpo del piano finirebbero per appesantirlo, ma che permettono di comprendere meglio e con maggior dettaglio, il progetto aziendale, o il modo di operare dell'impresa. Documenti quali il bilancio consolidato, brochure e schede tecniche dei prodotti, prova dell'interesse dei clienti (lista clienti, lettere di intenti, ecc), listino prezzi, copia del tipico contratto di acquisto e vendita (particolarmente importante per le imprese B2B) e le condizioni di garanzia ecc.

## 5. Redigere un business plan di successo

È possibile delineare una serie di linee guida nella redazione di un business plan efficace.

Business Plan ben strutturati condividono alcuni aspetti comuni. Tutti tendono ad essere:

- Brevi - non più di 20 a 25 pagine, oppure meglio max 60 slide, più appendici;
- Ben scritti - in modo chiaro, curato e fluido;
- Facilmente navigabile - impaginato, con una chiara tabella di contenuti e titoli delle sezioni chiaramente segnalati e sottotitolati: un business plan raramente è letto come un romanzo, dall'inizio alla fine nel modo in cui è scritto;
- Visivamente d'impatto. le informazioni sono meglio comprese dai destinatari quando vengono presentati in modo d' avere un forte impatto visivo, attraverso l'uso di diagrammi e immagini, grafici, tabelle, elenchi numerati o puntati, testo e voci facili da navigare, tutto ben referenziato ossia citando fonti attendibili per fatti e figure chiavi. Questo è uno dei motivi per cui, specialmente soggetti come Venture Capitalist and Business Angels preferiscono avere un business plan in formato power point.

In oltre è consigliabile stilare l'executive summery solo dopo aver redatto il resto del business plan. Essendo l'executive summaries una sintesi dell'intero piano, sarà più facile stilarla una volta che il piano è stato ben inquadrato.

## 6. Elevator pitch e Venture presentation

“We often coach executive teams to first prepare their company’s *Venture Presentation* before diving into writing the business plan. This offers a couple of advantages: the presentation provides your team with a sort of “story board” for the business plan; and, some of the more pictorial slides can be reused as excellent graphical exhibits in the plan.” (Price 2010)

Il più delle volte l'imprenditore sopravvaluta l'interesse che riscuoterà il suo progetto da parte degli investitori, confidando sulla loro capacità di comprenderne immediatamente l'innovazione e le potenzialità intrinseche del progetto. Al contrario, l'imprenditore deve sapere che inizialmente la sua proposta non è mai l'unica ad essere visionata a investitori/finanziatori, per cui, per attirare la loro attenzione, deve essere in grado di introdurre il progetto in modo pratico e deciso, preferendo la descrizione delle prospettive di crescita piuttosto che elementi più tecnici e scientifici.

Un'efficace presentazione dell'idea imprenditoriale, che non può comunque prescindere dalla sua validità economica, rappresenta un passaggio fondamentale per la realizzazione della partnership.

Nella descrizione del suo progetto l'imprenditore deve dimostrare di essere credibile, di possedere le competenze necessarie, di avere delle aspettative realistiche ed adeguate doti di leadership. Il tutto adottando un approccio trasparente, leale e che trasmetta passione.

Requisiti essenziali per far leva sulle potenzialità del business plan, comunicandone i vantaggi, sono la padronanza e la conoscenza degli strumenti che sono comunemente associati ad esso per presentarlo: la venture presentation e l'elevator pitch. Entrambi sono gli strumenti utilizzati per promuovere una iniziativa imprenditoriale nei confronti dei potenziali investitori. Tuttavia pur essendo accomunate dal medesimo fine, venture presentation ed elevator pitch divergono per quanto concerne gli ambiti di applicazione. Di seguito verranno illustrati nel dettaglio i due strumenti.

## 6.1 Elevator pitch

Rispetto al business plan, che è un documento completo che offre un elevato livello di approfondimento e di dettagliato, l'Elevator Pitch è sinonimo di concretezza e rapidità, che deve immediatamente far capire i benefici differenziali dell'offerta, le potenzialità dell'iniziativa e il business model.

Si tratta di un breve discorso, di 30 o 90 secondi, elaborato memorizzato e provato in anticipo, con cui fornire una rapida panoramica del proprio business, ai potenziali finanziatori incontrati per caso in luoghi comuni, quali proprio l'ascensore (Price 2010). La Figura 2 individua il quello che dev'essere il contenuto dell' Elevator Pitch.

### La regola "10/10/30"

Questa serie di numeri racchiude l'essenza di un buon elevator pitch: la presentazione dovrebbe essere formata da dieci slide, da descrivere in circa dieci minuti, utilizzando una dimensione dei caratteri almeno uguale a trenta punti. Quest'ultima condizione obbliga l'imprenditore a ricercare dei concetti brevi, essenziali, che rappresentino rapidamente il business.

L'ascensore, infatti, è solo una metafora, ma serve a far capire come sia importante riuscire a non farsi trovare impreparati, in quanto le relazioni d'affari hanno la stessa probabilità di verificarsi agli angoli delle strade, come a conferenze professionali, a margine di eventi sportivi per bambini o ad incontri di lavoro. Per cui risulta essenziale maturare le capacità e le tecniche necessarie per sfruttare ogni occasione, specie quelle non previste.



**L'IDEA** La prima parte dell'elevator pitch deve servire per presentarsi brevemente e per descrivere l'idea, in modo da catalizzare immediatamente l'interesse degli interlocutori, evitando di fornire dettagli troppo tecnici sul prodotto. L'investitore è interessato all'applicazione pratica del progetto, alle opportunità di business ed ai bisogni soddisfatti per la clientela, nonché alle caratteristiche del proponente.

**BACKGROUND DEL PROGETTO** La seconda sezione deve riportare tutte quelle informazioni che siano in grado di esprimere adeguatamente la reputazione del management team proponente ed i risultati finora ottenuti con il progetto. L'imprenditore deve indicare eventuali esperienze lavorative precedenti coerenti con il business proposto, oltre alle conoscenze multidisciplinari (scientifiche, economiche, legali) sue e dei suoi collaboratori. Tra i risultati ottenuti con il proprio progetto, è

importante soffermarsi su tematiche relative ad eventuali premi ricevuti, riconoscimenti, assegni di ricerca, collaborazioni con istituzioni accademiche, interesse dimostrato da parte di altri investitori/finanziatori e l'eventuale ottenimento di fondi pubblici. Altra informazione da comunicare è la quota di capitale messa a disposizione dal team imprenditoriale nel progetto.

**IL MODELLO DI BUSINESS** La terza sezione dell'elevator pitch si focalizza sul vantaggio competitivo del proprio business model, specificando quali sono gli elementi che lo differenziano rispetto ai concorrenti, indicando quanto il prodotto offerto sia difendibile e non riproducibile e se esistono delle barriere all'entrata nei confronti di potenziali competitors.

**PROSPETTIVE FUTURE** La quarta sezione deve definire la strategia di crescita della società, indicando le linee guida di evoluzione del progetto e giustificando i tassi di crescita del business in funzione all'arena competitiva di riferimento. L'investitore/finanziatore sarà interessato alle leve strategiche ed operative applicabili, alle strategie di risk management per i principali fattori di rischio aziendali, al potenziale posizionamento internazionale della società. La rappresentazione grafica del processo di sviluppo del progetto, dallo stato attuale alle prospettive future, può aiutare il Business Angel a comprendere rapidamente l'evoluzione del business, magari utilizzando anche un'analisi per scenari. In questa sezione occorre specificare quale è l'intervento richiesto all'investitore/finanziatore 1, considerando le differenti potenzialità offerte da una collaborazione di tipo "industriale" o di tipo "finanziario".

**FINANCING** I dati finanziari sono riportati nella quinta parte del documento e devono essere organizzati in modo tale da fornire sufficienti informazioni in merito alla profittabilità del progetto. L'idea principale è quella di definire un "sentiero di profittabilità" attraverso delle proiezioni economico-finanziarie che coprano un orizzonte temporale compreso tra i tre e i cinque anni. Le voci più importanti da riportare sono costituite da quelle ricomprese nel conto economico (ricavi attesi, costi della produzione, margine operativo lordo, ammortamenti, margine operativo netto, proventi e oneri finanziari e straordinari, imposte e utile netto), nello stato patrimoniale (immobilizzazioni, crediti, debiti, magazzino, debiti finanziari, capitale sociale) e nei flussi di cassa.

Un ulteriore aspetto da evidenziare nell'ultima parte dell'elevator pitch riguarda l'indicazione della somma richiesta all'investitore/finanziatore, specificando il timing e la ripartizione dei fondi che devono essere in linea con le esigenze dell'investimento ed eventualmente vincolati al raggiungimento di determinati *milestones*. È utile indicare se dei capitali sono già stati raccolti, la loro tipologia ed i soggetti che li hanno conferiti, altrimenti è consigliabile prevedere una realistica struttura finanziaria prospettica.

Sempre in questa sezione è necessario individuare e condividere le possibili strategie di *way out* (*exit way*), definendo tra l'altro l'orizzonte temporale più verosimile.

A conclusione del documento occorre sintetizzare con poche frasi i motivi per cui un investitore/finanziatore dovrebbe investire nel progetto proposto, fornendo i propri contatti per facilitare l'approccio da parte degli investitori/finanziatori.

Finalizzato a gestire situazioni incerte ed improvvise, l'elevator pitch deve essere costruito in modo da adattarsi ad ogni tipo di contesto per cui, se si ha a disposizione il tempo per una sola frase, la prima frase dovrebbe stare in piedi da sola e dovrebbe permettere di cogliere: identità dell'azienda,

differenziazione competitiva e business model. Poi, se il tempo lo permette, si può proseguire con l'aggiunta di una seconda e anche una terza frase per descrivere ulteriormente il business. (Price 2010)

## 6.2 Presentazione agli investitori

A differenza dell'elevator pitch, quella che viene chiamata "venture presentation" riguarda la presentazione della propria iniziativa imprenditoriale, in "incontri programmati" con i potenziali investitori, siano essi banche, venture capitalist, business angel.

### Box 6 I Business Angel

Rientrano nella categoria di *business angel* quei soggetti privati non avversi al rischio, che pur non essendo istituzionalmente e professionalmente dediti all'attività di finanziamento delle imprese, sovente si applicano con interesse e concretezza nella ricerca e nella valutazione di nuove opportunità d'investimento imprenditoriale caratterizzate da elevate potenzialità di sviluppo, cui destinare le proprie "eccedenze" di liquidità in cambio di una quota della proprietà aziendale. Mossi dal medesimo obiettivo strategico, i *venture capitalist*, sono anch'essi soggetti privati non avversi al rischio, professionalmente organizzati per finanziaria business rischiosi ma molto profittevoli, che a differenza dei *business angel* riescono ad impiegare risorse finanziarie e di conoscenza, di gran lunga più consistenti, in forza della maggiore solidità patrimoniale e professionale costitutiva su cui possono fare leva e che le caratterizza sul piano istituzionale ed operativo. (Byers et al 2011)

Pur essendo numerose le fonti da cui le imprese possono attingere le risorse finanziarie, queste possono essere raggruppate in due macro categorie fondamentali: il capitale di rischio e il capitale di debito. Nel primo gruppo, chiamato anche "capitale paziente", rientrano tutti gli apporti di denaro che si conferiscono all'iniziativa imprenditoriale "a titolo permanente", in quanto l'obiettivo dei finanziatori di questa tipologia di risorse monetarie consiste nel contribuire alla nascita di una nuova entità economica, da sostenere con un'adeguata dotazione patrimoniale che dovrà sostenere nel lungo termine e in modo stabile il business offrendo la proprietà dell'impresa in proporzione alla quota di finanziamento rischioso erogata. Formano invece il raggruppamento del capitale di debito, le risorse finanziarie ottenute dall'impresa "in prestito" con l'impegno (variamente garantito) appunto di restituirle, nei tempi e nei modi concordati, ai soggetti che hanno avuto fiducia nell'iniziativa al punto di destinarle propri capitali nell'intento di reintegrarli nel tempo per intero e di ricevere una remunerazione (interessi, considerazioni commerciali, ecc), il più delle volte contrattualmente definita, a titolo di premio per il servizio reso e per il rischio sostenuto (senza ottenere quote di proprietà dell'impresa ma avendo un mano un titolo esecutivo con cui poter anche adire vie giudiziali per riavere indietro il capitale fornito). Di seguito viene illustrata una tabella riassuntiva sulle principali peculiarità tra alcune fonti di capitale:

Fonte di capitale	Caratteristiche operative distintive	Vantaggi	Svantaggi
1. Business angels	Effettuano investimenti di capitale generalmente non superiori al milione di euro (in Italia le operazioni si attestano in media tra i 50 ed i 500k euro di investimento) da destinare ad iniziative non particolarmente complesse. Risorse tecniche impiegate nella valutazione di livello non elevato.	Effettuano generalmente investimenti non "diluisti" nel tempo che scaturiscono da decisioni rapide. Gli accordi seguono trattative prive di complessità tecnico-burocratica che soddisfano requisiti formali di ammissione non particolarmente severi e stringenti.	Non dispongono di risorse finanziarie e professionali sufficienti per cogliere opportunità di investimento che presentano aspetti tecnico-scientifici di non semplice ed immediata comprensione. Sovente non amano investire in una iniziativa a troppo lungo termine. In genere non sono attrezzati per fornire

		Guardano con maggiore attenzione alla reputazione e all'affidabilità dei promotori piuttosto che alla solidità economica commerciale delle iniziative da finanziare.	consulenza tecnica e manageriale, ma gradiscono porsi come consiglieri di esperienza e mentori delle nuove imprese in cui investono. Aiutano in modo informale gli imprenditori "alle prime armi" a perfezionare il modello di business da adottare, a selezionare le risorse di maggior talento, a costruire processi di gestione efficienti, a sperimentare le idee più innovative sul mercato e, non ultimo, a costruire la reputazione necessaria per attirare ulteriori capitali.
2. Venture capitalist	Effettuano investimenti di capitale generalmente non superiori a 20 milioni di euro (in Italia le operazioni si attestano tra i 500k e i 5 milioni di euro di investimento) da destinare ad iniziative complesse. Risorse tecniche impiegate nella valutazione di livello elevato.	Effettuano investimenti generalmente "diluiti" nel tempo (32 o 3 round di finanziamento) che scaturiscono da decisioni non rapide. Gli accordi seguono trattative complesse sul piano tecnico-burocratico che soddisfano requisiti formali di ammissione particolarmente severi e stringenti. I venture capitalist generalmente offrono <i>smart money</i> , ossia non solo denaro ma anche assistenza nel reclutamento di personale con competenze tecniche e manageriali e aiutano a rafforzare la reputazione e la credibilità dell'iniziativa.	Acquisiscono quote di partecipazione al capitale aziendale di entità rilevante, ossia diventano quota parte proprietari dell'impresa. Possono avere un ruolo manageriale nell'attività di indirizzo strategico e di gestione operativa (presenza di loro rappresentanti negli organi di governo e di controllo, e ingerenza nella definizione dei vertici dirigenziali). In base a quello che accade alle performance dell'impresa fra un round e l'altro sono previste delle clausole che potrebbero far diventare i venture capitalist azionisti di maggioranza e avere il pieno controllo aziendale.
3. Banche	Effettuano investimenti finalizzati al finanziamento della gestione, e non dell'avviamento, di attività già esistenti comunque dotati di una buona solidità economico-finanziaria. Richiedo spesso asset tangibili (collateral asset) da offrire in garanzia del prestito.	Non acquisiscono alcuna quota di partecipazione al capitale aziendale, ma il loro interesse è limitato alla quota di capitale di debito "prestato" e agli interessi. Non pretendono alcun ruolo manageriale nell'attività di indirizzo strategico e di gestione operativa né la presenza negli organi di governo e di controllo.	Le banche per definizione "non finanziano il rischio" Gli accordi seguono lunghe trattative sul piano burocratico

Fine principale della venture presentation è proprio quello di generare interesse tra il pubblico di investitori presenti ad una riunione formale predisposta *ad hoc*, e portarli quindi a chiedere maggiori informazioni circa l'iniziativa imprenditoriale.

A tal fine, la venture presentation svolge un ruolo preparatorio e non deve essere troppo dettagliata, in quanto ci saranno altre occasioni di approfondimento da programmare con quei soggetti che manifesteranno un interesse iniziale. Una venture presentation dovrebbe essere diretta e organizzata in circa 20-25 minuti di presentazione, predisponendo circa 15 diapositive. Sarà importante essere efficaci in tale presentazione dato che si tratta di una vera e propria "vendita", in cui il prodotto da presentare è la propria start-up (Price 2010).

## **Bibliografia**

- Baglieri D., Dagnino G.B., Faraci R, (2013) “*Economia e Gestione delle Imprese - capacità, processi, competitività*”, 1° ed. De Agostini Scuola SpA pp 17-27, 99-145
- Balestreri G. (2012) “È Steve Jobs il più grande tra gli imprenditori moderni” *Economia & Finanza, La Repubblica*.
- Barney J.B., 1991, “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, *Journal of Management*, pp 99-120.
- Byers T. H., Dorf R. C., Nelson A.J. e Vona R. 2011, *Technology Ventures, Management dell'imprenditorialità e dell'innovazione*, 3°ed. McGraw-Hill, pp. 6-10, 149-168, 353-385
- Della Dora Luca (2014), “*A 10 anni dalla sua nascita Facebook è utilizzato da 1 persona su 6 al mondo*”, We are social.it
- Gorman G. e Hanlon D., (1997) “Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review”, *International Small Business Journal*, April-June, vol 15 n3
- John A. Byrne, (2012) “The 12 Greatest Entrepreneurs of our Time”, Volume 165, Number 5, *Fortune Magazine*
- Maurizio Giraud, 2012, “*C.A.G.R. (Compound Annual Growth Rate)*”, *Strategie aziendali*
- Price J.D. ,2010, “*Entrepreneurship: New Venture Creation Course*”, *Module 3: “Developing and presenting your start up business plan”* Globalens,
- Schumpeter J., 1975, *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: Harper pp82-85) [pub. Orig 1942]
- Teece D. J.; Pisano G.; Shuen A., “*Dinamic Capabilities and Strategic Management*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 506