



ALLEGATO B

BUSINESS PLAN

Premessa e guida per la compilazione

- ✓ Il Business Plan deve essere riferito al primo triennio di attività, deve essere sintetico (lunghezza massima preferibile: 25 pagine), chiaro, esaustivo ma, soprattutto, deve convincere chi lo legge della realizzabilità dell'idea e del suo potenziale di successo.
- ✓ Riempire unicamente gli spazi necessari, utilizzare un linguaggio semplice e comprensibile, possibilmente non fare ricorso a tecnicismi eccessivi, indicare ipotesi realistiche, fornire valutazioni oggettive e prudentziali, focalizzare l'attenzione su ciò che genera valore per il cliente.
- ✓ Predisporre una copertina con i recapiti dei proponenti ed il nome del progetto, numerare le pagine.
- ✓ Prevedere eventuali allegati (CV, piani operativi, documenti sulla protezione della proprietà intellettuale, ecc.).
- ✓ Consegnare oltre ad una copia in PDF, anche una copia in formato Word.



EXECUTIVE SUMMARY

(Lunghezza massima **2 pagine**)

Contenuti principali:

- Vision, mission e value proposition;
- Il problema/bisogno che l'impresa intende soddisfare con i suoi prodotti/servizi;
- La soluzione (prodotto/servizio);
- Le premesse (storia) e lo stadio di sviluppo dell'idea, in particolare dei prodotti/servizi (eventuale evidenza di manifestazione di interesse da parte di clienti o di giudizi positivi da parte di esperti);
- Il mercato/segmenti a cui si intende indirizzare l'offerta e con quali obiettivi (quantificare le dimensioni del mercato);
- La concorrenza ed il posizionamento, il vantaggio competitivo;
- Il team imprenditoriale/manageriale ed il background di esperienza;
- Gli aspetti essenziali a livello operativo ed organizzativo (commerciali, tecnici, produttivi, amministrativi);
- I rischi e le protezioni/difese (legali/gestionali);
- I principali traguardi distribuiti nel tempo ed i vincoli (risorse finanziarie, manageriali, ecc.);
- La sintesi dei risultati economici attesi e dell'assetto finanziario/patrimoniale (scenario base).

N.B.: L'executive summary deve essere redatto come documento di sintesi del business plan, quindi a conclusione della sua elaborazione



1. BUSINESS IDEA E VALUE PROPOSITION

1.1 La business idea (15 righe)

- Presentare la *business idea*, possibilmente utilizzando non più di 25 parole:

Traccia:

“Con il mio (PRODOTTO/SERVIZIO) voglio aiutare (QUALCUNO) a fare (QUALCOSA – JOB TO BE DONE), in una certa (SITUAZIONE/CIRCOSTANZA) attraverso (LE MIE COMPETENZE/LA MIA SOLUZIONE)”.

1.2 Vision e mission (15 righe)

- Indicare la *vision* (l'insieme degli obiettivi di lungo periodo – *vision statement*: quale obiettivo vogliamo raggiungere e chi vogliamo essere in futuro) e la *mission* (scopo ultimo dell'azienda – *mission statement*: cosa vogliamo fare, perché lo facciamo e come lo vogliamo fare).
- Descrivere in maniera sintetica la soluzione che si vuole portare al mercato (prodotto/servizio), anche attraverso esempi pratici ed immagini (da specificare nei paragrafi successivi).

1.3 Problem statement (15 righe)

- Descrivere il problema/bisogno che si vuole risolvere/soddisfare dal punto di vista del cliente.
- Specificare gli aspetti principali del problema e le sfide che i clienti affrontano per risolverlo.
- Indicare i risultati delle interviste e ciò che si è imparato relativamente ai bisogni dei clienti.

1.4 Proposta di valore e distintività (20 righe)

- Indicare la *value proposition* dell'azienda (il valore offerto al futuro cliente).

2. LA SOLUZIONE: PRESENTAZIONE DEL PRODOTTO/SERVIZIO

2.1 Descrizione dei prodotti/servizi o soluzioni e dell'innovazione (30 righe)

- Descrivere le caratteristiche di ogni singolo prodotto/servizio offerto.
- Descrivere il contenuto innovativo della soluzione e la tecnologia in essa incorporata (è ammessa una descrizione tecnica).
- Descrivere la fase di sviluppo in cui si trova la soluzione (ricerche di anteriorità/stato dell'arte).
- Specificare se il prodotto/servizio è già disponibile, in fase di prototipo oppure è ancora un progetto.

2.2 Tecnologia e ricerca e sviluppo (15 righe)

- Specificare se la tecnologia è stata creata internamente o appartiene a soggetti esterni.
- Descrivere da quale ambito deriva e in quale ambito si intende procedere alla ricerca e sviluppo (se in ambito di ricerca universitaria oppure nello svolgimento dell'attività di impresa) e con quali obiettivi.
- Nel caso in cui la tecnologia appartenga a soggetti terzi, descrivere gli accordi esistenti o che si intende instaurare coi partner.
- Se esistenti, fare riferimento a brevetti depositati o in licenza (da approfondire nei paragrafi successivi).



2.3 Il vantaggio competitivo (15 righe)

- Descrivere i caratteri distintivi della soluzione proposta (es. tecnologia, performance, personalizzazione, minor costo, funzionalità, usabilità, flessibilità, soluzione di problemi, design, marchio/status, minori rischi, altri vantaggi, ecc.).
- Evidenziare il vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti che permetterà all'azienda di distinguersi sul mercato e generare extra performance rispetto ai competitor.

2.4 Grado di imitabilità e sostituibilità rispetto a prodotti concorrenti (15 righe)

- Evidenziare il grado di facilità/difficoltà di imitazione da parte dei competitor del nostro prodotto/servizio.
- Esprimere valutazioni delle reali possibilità per altri soggetti di attuare lo stesso processo produttivo o di ottenere gli stessi prodotti/servizi, indicando le eventuali differenze conseguibili e i tempi in cui tale imitazione potrebbe essere raggiunta;
- Specificare in quali aspetti i prodotti/servizi si assimilano a quelli concorrenti.

3. IL MERCATO: ANALISI DI CONTESTO, CLIENTI TARGET, CONCORRENZA E SCENARIO COMPETITIVO

3.1 Domanda e clienti target (40 righe)

- Partendo dai bisogni che la soluzione soddisfa, definire il target di clienti a cui ci si vuole rivolgere e le caratteristiche di tali soggetti.
- Effettuare una segmentazione della clientela.
- Definire gli early adopter da cui si intende partire.
- Elencare le motivazioni alla base della scelta d'acquisto del target di riferimento.
- Illustrare quali sono le tendenze della domanda e la sua dinamica: se esiste una struttura specifica della domanda in relazione alla frequenza di acquisto, alla dimensione degli acquisti unitari e alla stagionalità, alla localizzazione geografica, ecc.

3.2 Il mercato di riferimento: dimensione e dinamiche (40 righe)

- Definizione del mercato di riferimento.
- Quantificare la dimensione del mercato potenziale in termini di:
 - Volume (stima quantitativa dei potenziali clienti);
 - Valore (stima del valore economico del mercato)
 - Estensione (mercati regionale, nazionale, internazionale).
- Analisi TAM/SAM/SOM:
 - TAM (Total addressable market): il mercato totale potenziale con riferimento all'oggetto del business
 - SAM (Served available market): la dimensione del segmento target raggiungibile con il business model presentato



- SOM (Serviceable and obtainable market): quota di mercato realisticamente raggiungibile tenendo conto delle “forze” dell’azienda

3.3 Barriere all’ingresso del mercato (10 righe)

- Segnalare la presenza di barriere all’entrata nel mercato, o segmento di mercato, che possano ostacolare il progetto di impresa (divieti, minacce, o ostacoli per la produzione e la commercializzazione dei prodotti/servizi).
- Illustrare la strategia per il superamento degli ostacoli.

3.4 Analisi di scenario (20 righe)

- Descrivere come si prevede che possa evolvere il mercato, indicando le previsioni di crescita e l’eventuale scalabilità del business anche a livello internazionale.
- Descrivere le tendenze ipotizzabili che possano modificare la situazione competitiva ed illustrare la possibilità di ingresso di nuovi potenziali concorrenti.
- Descrivere come la società potrebbe affrontare tale situazione ed immaginarsi degli scenari (strategici) alternativi per conquistare/mantenere la propria quota di mercato.

3.5 La concorrenza: analisi dei concorrenti e posizionamento competitivo (40 righe)

- Descrivere i concorrenti attivi che insistono sulla soluzione del problema/bisogno, elencando gli elementi caratteristici della loro offerta, e confrontarli con la proposta di valore dell’azienda (suggerimento: fare una breve scheda per ciascun competitor):
 - Quali sono i nostri competitor sul bisogno che cerchiamo di soddisfare?
 - Quali prodotti/servizi possiede la concorrenza?
 - Chi sono e dove operano i 5 concorrenti più vicini?
 - Quanto è forte la concorrenza?
 - Quali punti di forza hanno e quali sono gli elementi di debolezza?
 - In quali mercati opera la concorrenza?
 - In quale fase (crescita/stabilità/contrazione) si trovano i concorrenti?
 - Quali strategie perseguono i concorrenti (es. prezzo, prodotto, canali, ecc.)
 - Quali sono i concorrenti indiretti?
 - Cosa posso imparare dai concorrenti?
- Elencare le caratteristiche distintive della soluzione e/o dell’impresa (driver) ed eseguire una competitive analysis (tabella seguente) e compilare una mappa di posizionamento.

Azienda	Localizzazione (regionale/nazionale/ internazionale)	Caratteristica 1	Caratteristica 2	Caratteristica 3	Caratteristica 4	Caratteristica 5
Noi						
Competitor 1						
Competitor 2						
Competitor 3						
Competitor 4						



4. STRATEGIA AZIENDALE

4.1 Obiettivi strategici (30 righe)

- Descrivere la strategia generale con cui l'impresa intende operare per rendere disponibile il prodotto sul mercato/erogare il servizio al cliente.
- Illustrare gli obiettivi strategici di vendita che si intende raggiungere nel breve-medio periodo:
 - % mercato da coprire;
 - n° di clienti da raggiungere;
 - n° prodotti/servizi da vendere.

4.2 Strategie commerciali e di acquisizione della clientela (20 righe)

- Definire le strategie commerciali (come raggiungere il cliente), i canali utilizzati per la commercializzazione dei prodotti/servizi, specificando, se possibile, i volumi di vendite e la quantità di clienti raggiungibili con ciascuno di essi.
- Evidenziare accordi, alleanze commerciali e collaborazioni eventualmente in fase di definizione.
- Evidenziare se esistono servizi accessori, di assistenza pre e post vendita (assistenza, formazione, manutenzione) richiesti dal cliente e se l'azienda è in grado di soddisfare fin da subito questa domanda.

4.3 Strategia di prezzo e revenue model (20 righe)

- Indicare la strategia di prezzo e gli elementi che influenzano la sua determinazione.
- Indicare le modalità di offerta del prodotto, di posizionamento sul mercato ed il modello di realizzazione dei ricavi.

4.4 Time to market e piano esecutivo (20 righe)

- Dare indicazioni sui tempi di arrivo sul mercato (time to market)
- Descrivere gli obiettivi di medio e lungo termine e gli obiettivi per il futuro (*business milestones*).
- Descrivere il piano esecutivo indicando fasi, tempi, soggetti responsabili e risorse (fare un GANTT illustrativo del piano).

4.5 Strategia di comunicazione (20 righe)

- Descrivere le strategie di promozione e comunicazione.
- Definire gli strumenti e i mezzi da utilizzare per promuovere prodotti e servizi.

4.6 I mercati di approvvigionamento (15 righe)

- Identificare i fornitori (le principali fonti di approvvigionamento):
 - i componenti principali del prodotto e dove vengono approvvigionati;
 - le principali caratteristiche dei fornitori (qualità costante dell'offerta, affidabilità);
 - il potere contrattuale dei fornitori (dimensione media, numero, disponibilità di fonti di approvvigionamento alternative, livello di concorrenza tra i fornitori).



4.7 SWOT analysis (20 righe)

- Descrivere i punti di forza/debolezza e le opportunità/minacce (SWOT analysis) per l'impresa.
- Elencare gli elementi capaci di favorire, ostacolare, ritardare il perseguimento degli obiettivi aziendali.

	STRENGTHS – PUNTI DI FORZA	WEAKNESSES – PUNTI DI DEBOLEZZA
AMBIENTE INTERNO	S	W
	<ul style="list-style-type: none"> • Quali sono i nostri vantaggi • Che cosa facciamo bene • Quali risorse significative abbiamo (es. network) • Quali sono le nostre competenze distintive (team) • Cosa identificano gli altri come nostri punti di forza • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosa potremmo migliorare (es. prodotto/servizio) • Cosa dovremmo evitare • Cosa manca a livello di competenze (team) • Cosa viene percepito da terzi come nostra debolezza • ...
AMBIENTE ESTERNO	O	T
	<ul style="list-style-type: none"> • Quali opportunità possiamo sfruttare (es. leggi, demografia, tecnologie) • Quali trends sono di nostro interesse (attenzione ai segnali deboli del mercato) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Quali sono i fattori esterni che potrebbero condizionare in modo negativo il nostro business (es. leggi, demografia, tecnologie) • Quali sono i trend a nostro sfavore • ...
	OPPORTUNITIES – OPPORTUNITA'	THREATS – MINACCE

5. TUTELA DELLA PROPRIETA' INTELLETTUALE

5.1 Strategie di protezione della proprietà intellettuale (30 righe)

- Indicare se è stata compiuta una Freedom to Operate Analysis (FTO) per capire se c'è il rischio di violazione di un brevetto con la commercializzazione del prodotto/servizio che si intende offrire oppure se la tecnologia è disponibile e liberamente sfruttabile.
- Se la tecnologia è protetta da brevetto di titolarità di terzi indicare i riferimenti del titolo brevettuale, l'estensione geografica, la titolarità e gli inventori. Indicare se si intende richiedere una licenza al titolare del brevetto e l'investimento che si intende sostenere.



- Indicare se i soci sono inventori e titolari della tecnologia brevettata o potenzialmente brevettabile, riguardante i prodotti/servizi che si intende offrire, oppure se tali brevetti sono di titolarità dell'Università di Firenze (indicare il n. di brevetto, la data di priorità, l'estensione geografica, i nomi degli inventori).
- Indicare se sono previste altre forme di tutela della proprietà riguardanti i prodotti/servizi che si intende offrire o il processo produttivo necessario per la loro fabbricazione.
- Indicare le modalità future di tutela della proprietà intellettuale nell'evoluzione della tecnologia, le modalità di protezione del know-how aziendale e delle competenze tecniche del personale coinvolto.
- Illustrare gli investimenti previsti per la protezione della proprietà intellettuale, i tempi e le azioni che si intendono sostenere.

6. ORGANIZZAZIONE E GOVERNO DELL'IMPRESA

6.1 *Il Team* (20 righe)

- Fornire una breve descrizione sulle esperienze e competenze dei singoli membri del team (allegare CV).
- Indicare le esperienze operative, imprenditoriali e commerciali del team e possibilmente la sua articolazione multidisciplinare (es. tecnica, economica, manageriale, commerciale).
- Illustrare le motivazioni per le quali il team risulta adeguato a svolgere le attività ed eventualmente indicare quali competenze siano necessarie per completarlo e sviluppare l'attività d'impresa.

6.2 *Forma giuridica e compagine sociale* (20 righe)

- Indicare in modo sintetico l'oggetto sociale e la forma giuridica della società (Srl, Spa, Società Cooperativa).
- Indicare la data di costituzione dell'impresa e, nel caso ancora non lo fosse, i tempi previsti per la costituzione.
- Riportare la sede legale ed operativa (indicare tutte le sedi in cui si prevede avrà luogo l'attività imprenditoriale – la sede legale non può essere all'interno di strutture universitarie, ad eccezione dell'Incubatore).
- Indicare se l'impresa è iscritta come startup innovativa nella Sezione Speciale del Registro delle Imprese.
- Indicare l'ammontare del capitale sociale e la sua ripartizione in quote fra i soci.
- Prevedere le modalità di ingresso (eventuale) di ulteriori soggetti nella compagine sociale.

6.3 *Governance societaria e organizzazione dell'azienda* (20 righe)

- Descrivere le cariche societarie previste, inserendo i nominativi di chi le andrà a ricoprire e indicando se il soggetto ha rapporti con l'Università degli Studi di Firenze.
- Descrivere brevemente l'organizzazione aziendale (organigramma) con le principali funzioni operative previste.
- Indicare quali competenze o ruoli risultano o si prospettano scoperti e le modalità per reperirle (assunzioni interne e consulenze esterne).



7. RAPPORTI CON L'UNIVERSITA' DI FIRENZE

7.1 Relazioni dei componenti del team con Unifi (20 righe)

- Indicare per ciascun socio e soggetto con ruoli manageriali se esistono rapporti in essere con l'Università degli Studi di Firenze
- Indicare se esistono rapporti di parentela fra i soci e i dipendenti a vario titolo dell'Università stessa o se esistono rapporti di parentela fra i vari soci.

7.2 Relazioni dello spin-off con Unifi (20 righe)

- Descrivere le convenzioni che saranno attivate coi Dipartimenti/Centri dell'Università di Firenze, per l'utilizzo di servizi, spazi ed attrezzature.
- Indicare se saranno attivati laboratori congiunti tra i Dipartimenti e lo spin-off.
- Indicare i progetti di ricerca che potranno essere attivati a seguito delle relazioni indicate nei punti precedenti.
- Definire i vantaggi che otterrà il Dipartimento/Centro di riferimento alla attivazione dello spin-off.
- Indicare i potenziali conflitti di interesse con Unifi che potrebbero eventualmente essere generati dallo spin-off e dai soci che hanno rapporti con l'Università.
- Indicare se si intende usufruire dei servizi di incubazione di IUF secondo il tariffario della struttura.
- Indicare l'ammontare dei contributi volontari che saranno corrisposti a Csavri e il numero e l'ammontare degli assegni di ricerca che saranno finanziati dallo spin-off.

8. ASPETTI QUANTITATIVI

8.1 Investimenti previsti, fabbisogno finanziario, fonti di finanziamento e strategia di reperimento delle risorse (20 righe)

- Indicare gli investimenti per la fase di start-up e il fabbisogno finanziario.
- Indicare le fonti di finanziamento alle quali si pensa di attingere per sostenere l'avvio dell'impresa.
- Indicare le strategie di reperimento delle risorse finanziarie.
- Descrivere la struttura delle fonti di finanziamento a breve e/o medio lungo termine.

8.2 Previsioni economico-finanziarie da estendere sui primi 3 anni (40 righe)

- Compilare le tabelle: Stato Patrimoniale, Conto Economico, Flussi di cassa previsionali per un triennio.
- Descrivere in maniera sintetica le principali voci indicate nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico.
- Sviluppare un'analisi dei flussi di cassa con articolazione mensile.



- Descrivere le ipotesi e le informazioni in base alle quali è stato possibile determinare i prospetti nel modo appena esposto (tra le quali prezzo di vendita, quantità vendute, stima dei costi di produzione e commercializzazione, ecc).

8.3 Previsione del break-even point (punto di pareggio) (20 righe)

- Calcolare il break-even point: la quantità di prodotti/servizi che sarà necessario vendere al prezzo di vendita stabilito al fine di raggiungere la copertura dei costi totali (costi fissi + costi variabili).

CALCOLO DEL BREAK EVEN POINT

$$Pu * Q = CVu * Q + CF$$

$$Pu * Q - Cvu * Q = CF$$

$$Q * (Pu - CVu) = CF$$

$$Q = CF / (Pu - CVu)$$

Pu = prezzo unitario di vendita

Q = quantità di prodotti/servizi venduti

CVu = costo variabile unitario (per unità di prodotto)

CF = costi fissi (non variabili in funzione della quantità venduta)