START UP INNOVATIVE

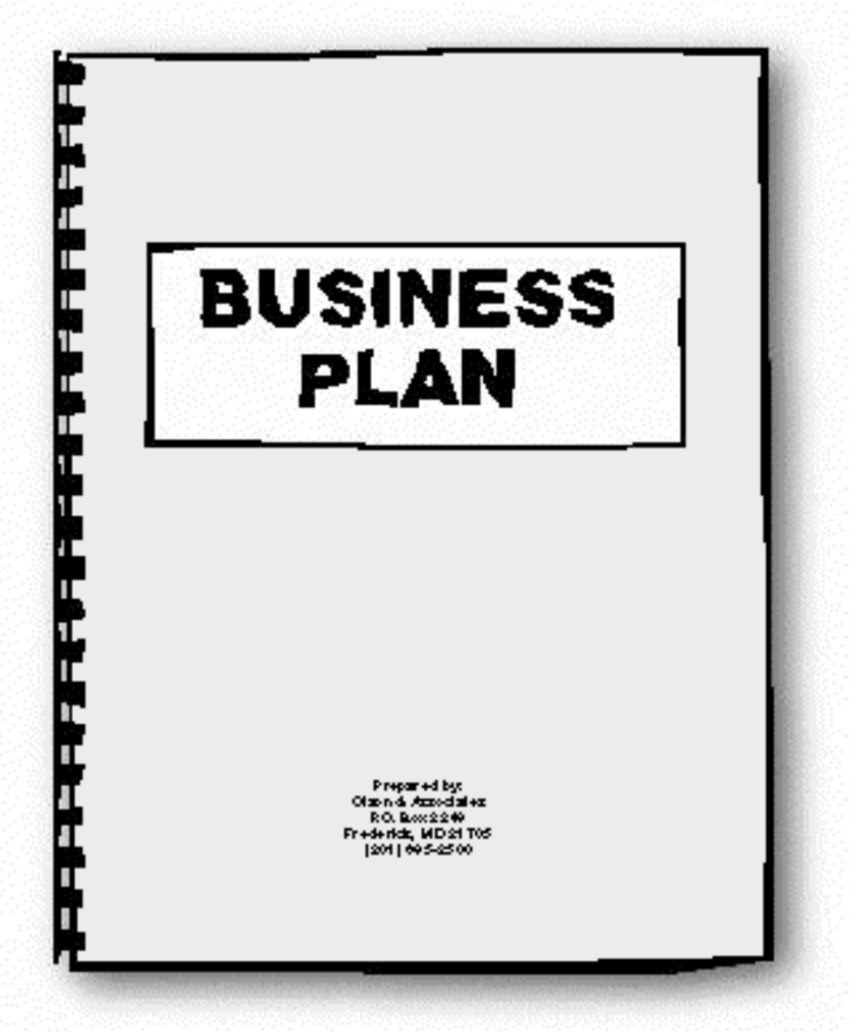
VALTER CARTURO Dottore commercialista e Revisore Legale

Una start up è
una organizzazione temporanea
progettata per ricercare
un modello di business scalabile e
ripetibile

Molte start up falliscono per mancanza di clientela
piuttosto che per fallimenti nello sviluppo del prodotto
Le Start up hanno bisogno di strumenti e modelli differenti da quelli usati nella gestione delle imprese già costituite

“Non tutti i consigli
sono adatti alle situazioni che
incontrerete, e non
tutti i consigli
funzionano sempre:
è per questo che esistono gli imprenditori”

Steve Blank & Bob Dorf



Nessun **business plan**

resiste al primo

contatto con il mercato

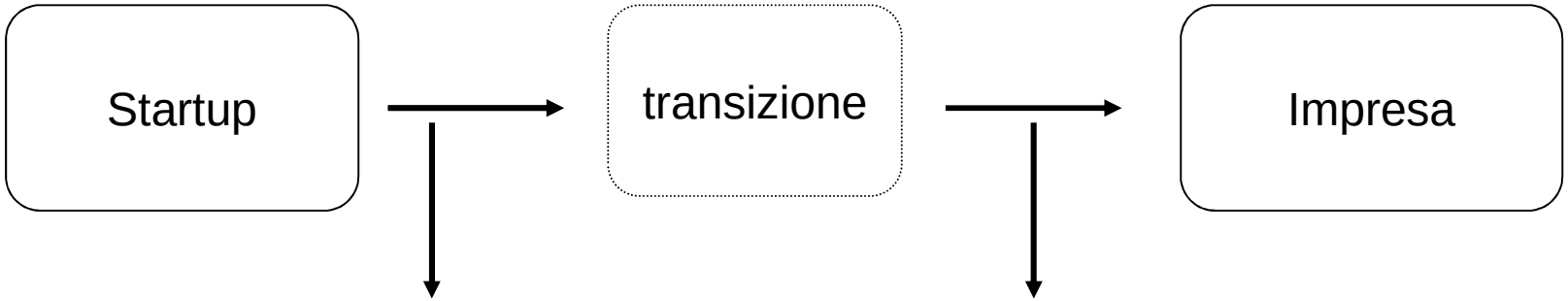
Def_Modello di business

Un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore

Nuovo modello evolutivo Start up

***Ricerca** del Business model*

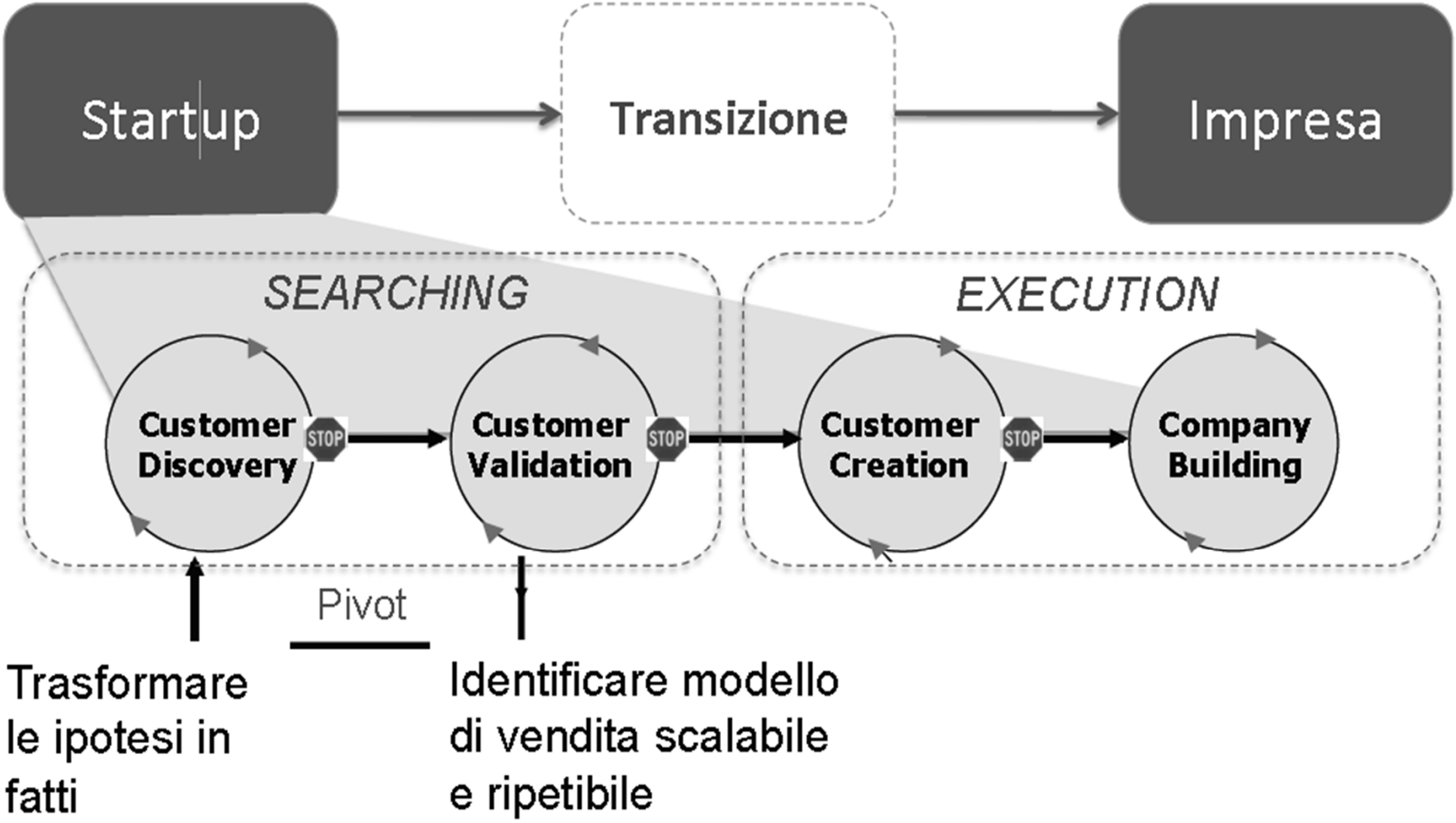
***Execution* Business Model**

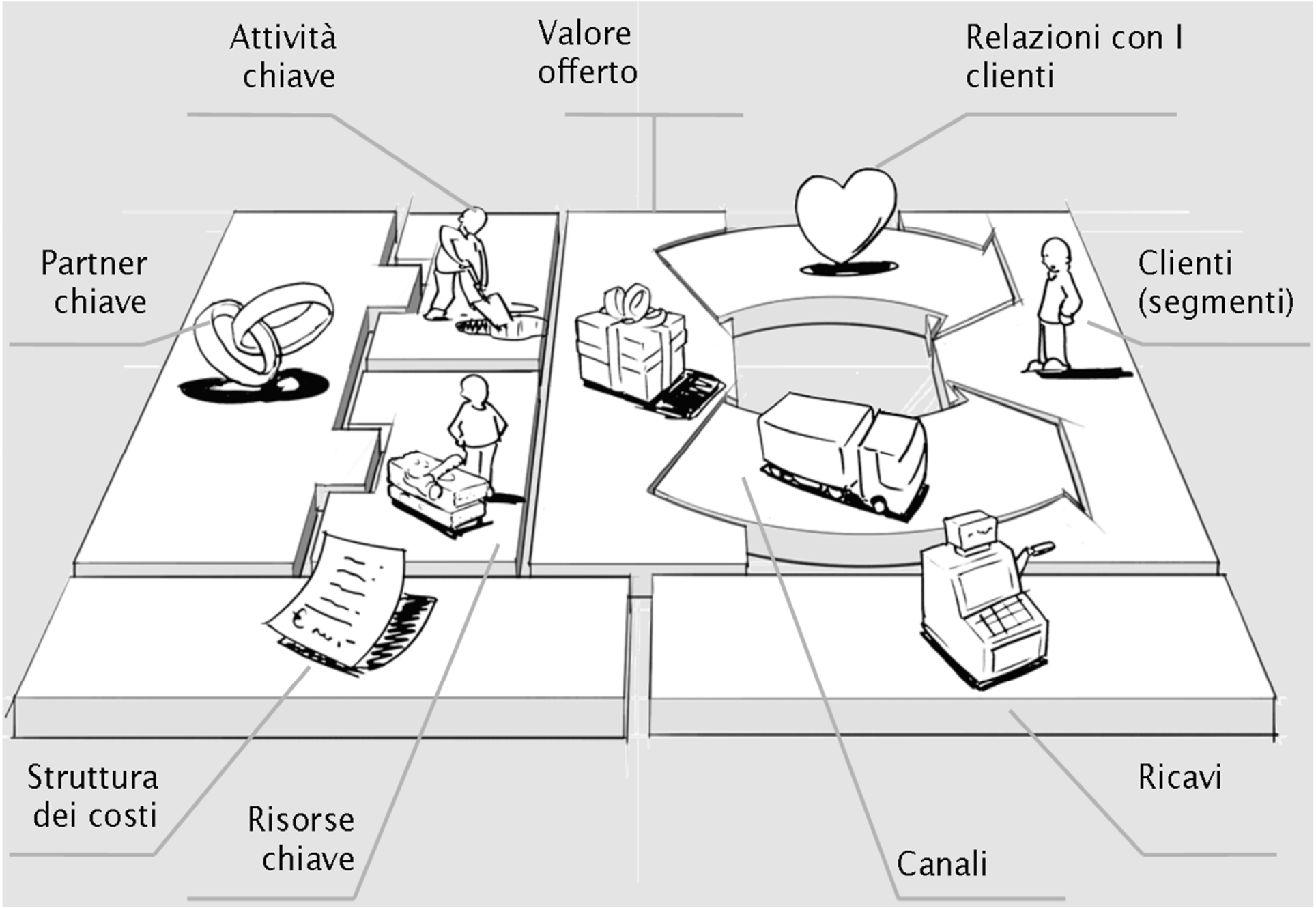


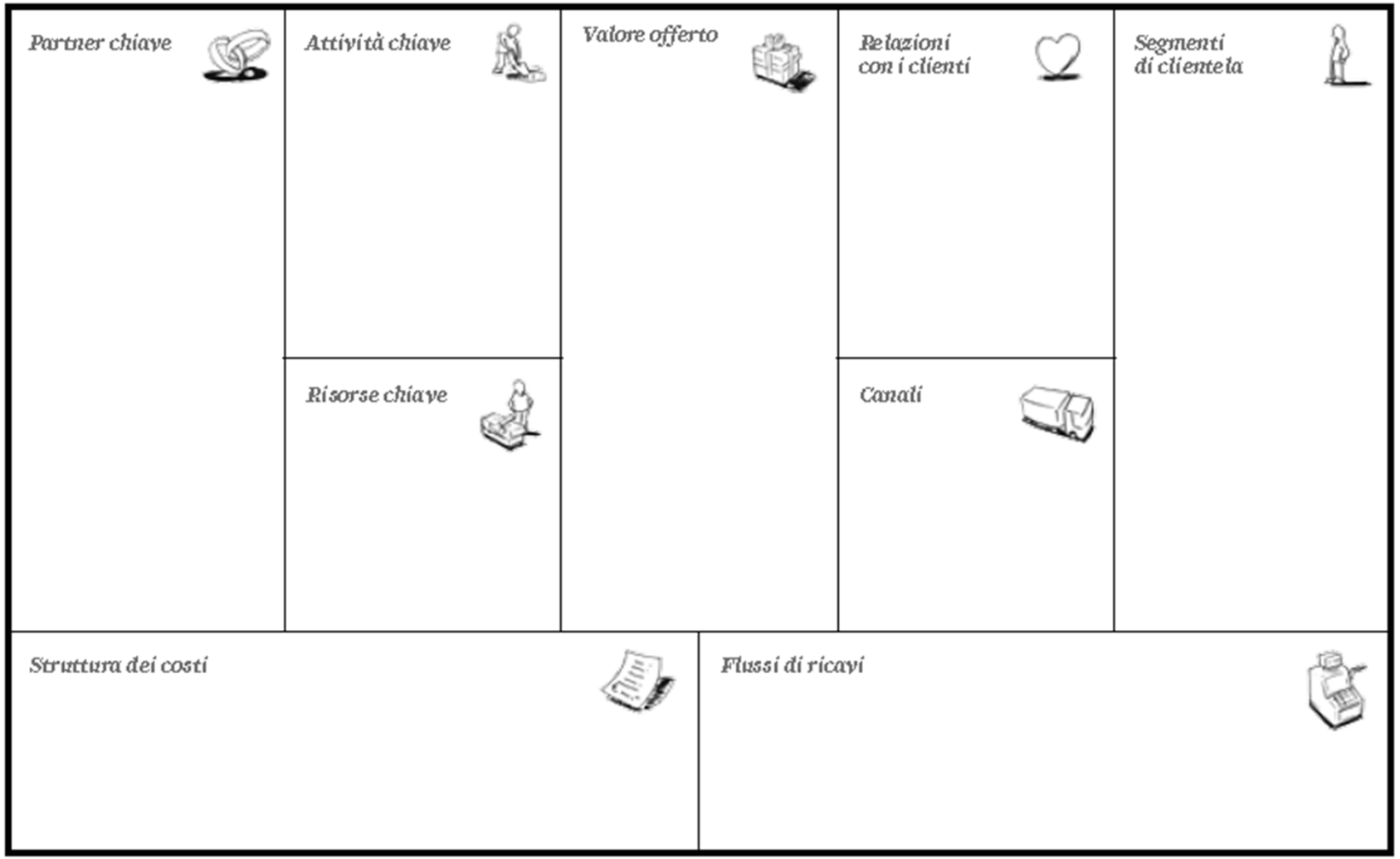
- Individuazione del Modello di Business
- Validazione coerenza prodotto/mercato
- Modello di vendita ripetibile
- Creazione struttura organizzativa

Business Plan

- descrizione “knowns”
- features di prodotto
- customers/markets
- business model


Startup
Transizione
Impresa
SEARCHING
EXECUTION
Customer Discovery
STOP
Customer Validation
STOP
Customer Creation
STOP
Company Building
Pivot
Trasformare le ipotesi in fatti
Identificare modello di vendita scalabile e ripetibile


Attività chiave
Valore offerto
Relazioni con I clienti
Partner chiave
Clienti (segmenti)
Struttura dei costi
Risorse chiave
Canali
Ricavi

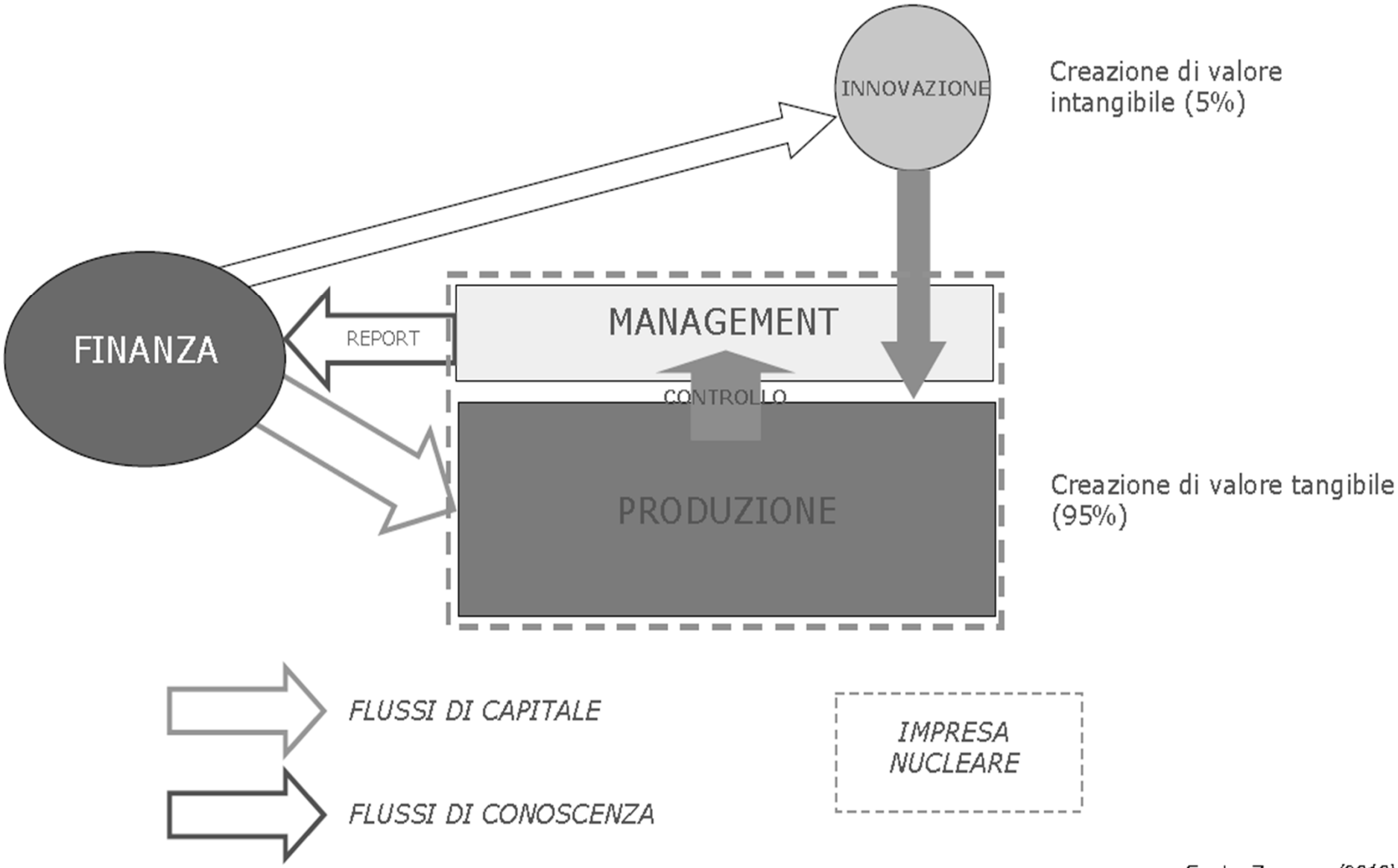


Valter Carturo - dottore commercialista

Startup ecosystems

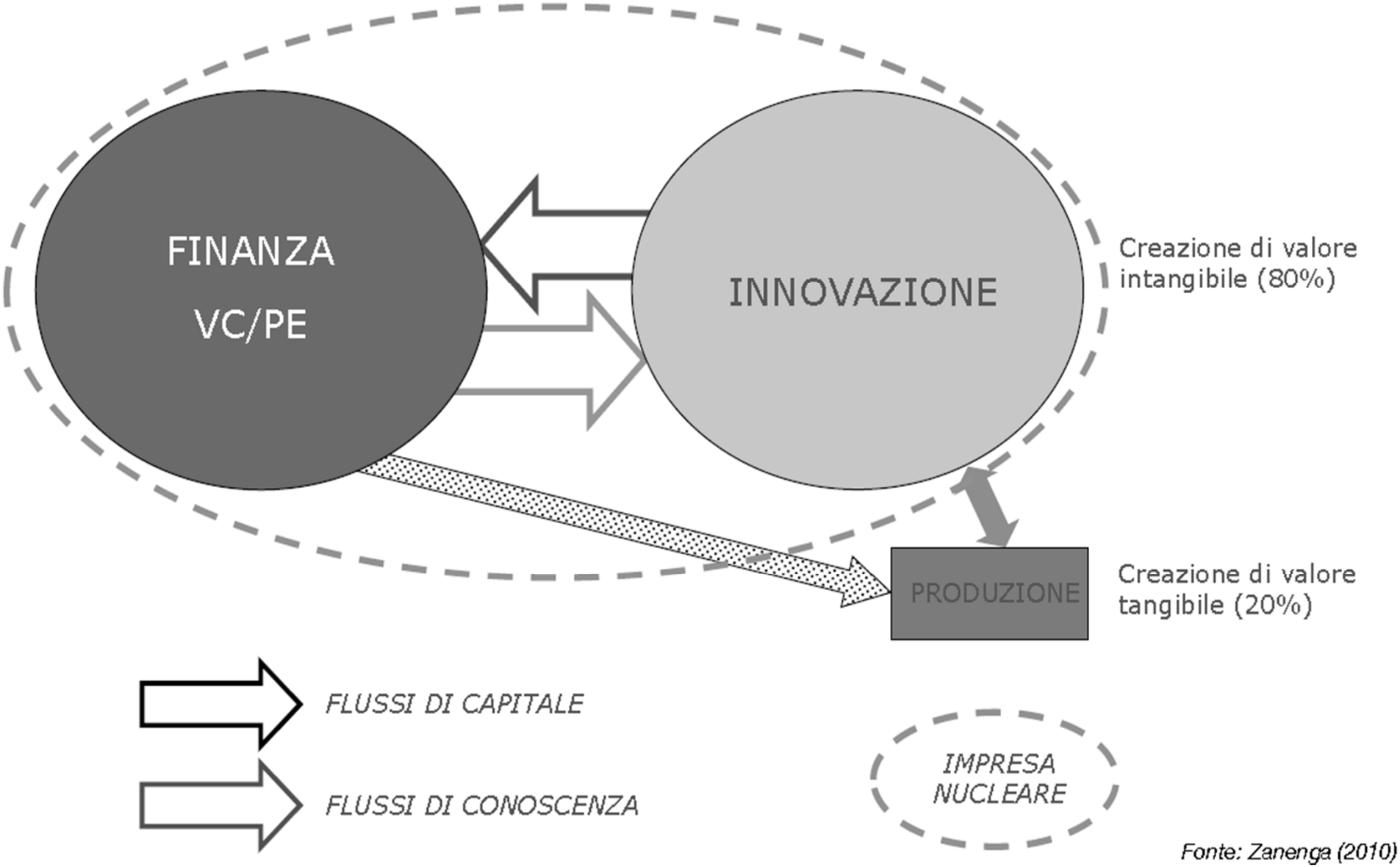
1. Silicon Valley
2. New York City
3. London
4. Toronto
5. Tel Aviv
6. Los Angeles
7. Singapore
8. Sao Paulo
9. Bangalore
10. Moscow
11. Paris
12. Santiago
13. Seattle
14. Madrid
15. Chicago
16. Vancouver
17. Berlin
18. Boston
19. Austin
20. Mumbai
21. Sydney
22. Melbourne
23. Warsaw
24. Washington D.C.
25. Montreal

Finanza e impresa era industriale: bank-centric



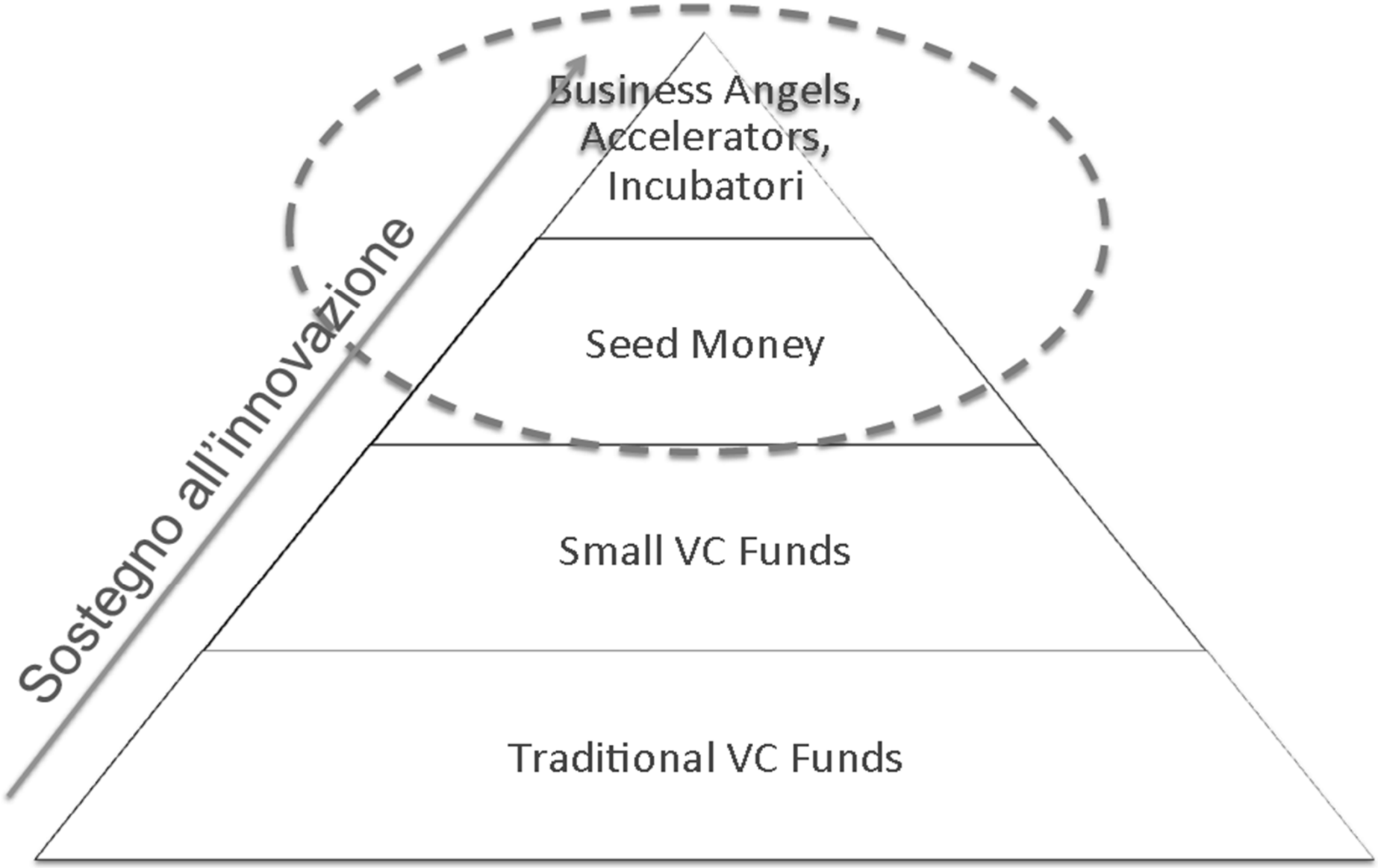
Fonte: Zanenga (2010)

Finanza e impresa nell'era della conoscenza: VC/PE-centric



Fonte: Zanenga (2010)

Finanza specialistica per l'innovazione



l’imprenditorialità è una scienza che può essere studiata e applicata

Se otteniamo una più profonda comprensione dei fattori sottostanti al successo o al fallimento delle Startup, molti imprenditori potranno aumentare drasticamente la loro capacità di innovare, con maggiori possibilità di successo.

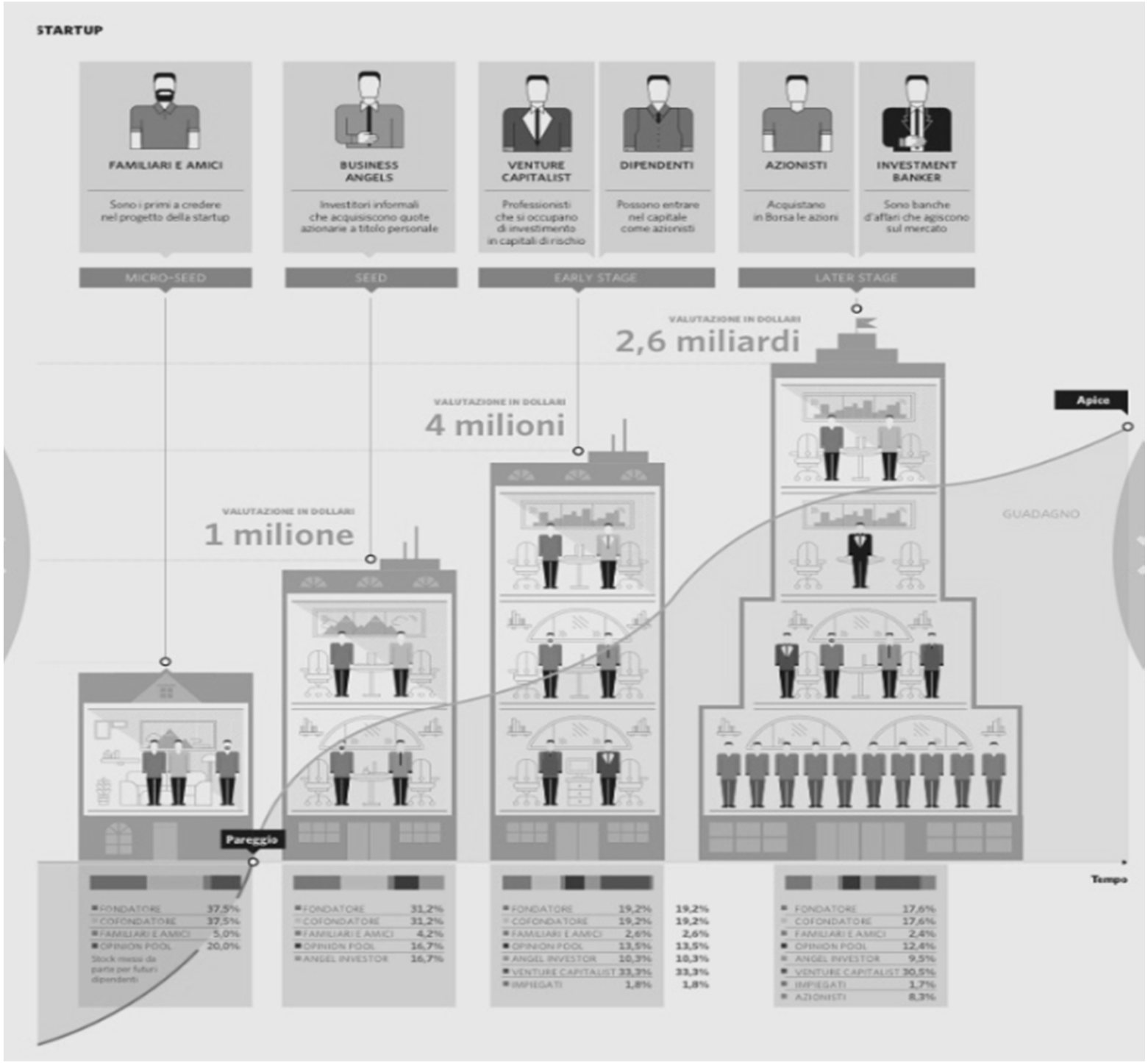
quindi, stiamo affermando di aver verificato che:

1. Le startup evolvono attraverso stadi, o livelli, discreti di sviluppo. Ogni livello può essere misurato attraverso metriche specifiche e tappe riconoscibili.

2. Ci sono tipi diversi di Startup, e ciascun tipo attraversa gli stadi di sviluppo in modo differente.

3. L'apprendimento è l'unità di progresso fondamentale. Un maggiore tasso di apprendimento corrisponde ad un maggior tasso di successo.

le Start-up che saltano queste fasi, o cercano di anticiparle, hanno ottenuto risultati peggiori.


STARTUP
FAMILIARI E AMICI
Sono i primi a credere nel progetto della startup
BUSINESS ANGELS
Investitori informali che acquisiscono quote azionarie a titolo personale
VENTURE CAPITALIST
Professionisti che si occupano di investimento in capitali di rischio
DIPENDENTI
Possono entrare nel capitale come azionisti
AZIONISTI
Acquistano in Borsa le azioni
INVESTMENT BANKER
Sono banche d'affari che agiscono sul mercato
MICRO-SEED
SEED
EARLY STAGE
LATER STAGE
VALUTAZIONE IN DOLLARI
2,6 miliardi
VALUTAZIONE IN DOLLARI
4 milioni
VALUTAZIONE IN DOLLARI
1 milione
Apice
GUADAGNO
Pareggio
Tempo
FONDATORE 37,5%
COFONDATORE 37,5%
FAMILIARI E AMICI 5,0%
OPINION POOL 20,0%
Stock messa da parte per futuri dipendenti
FONDATORE 31,2%
COFONDATORE 31,2%
FAMILIARI E AMICI 4,2%
OPINION POOL 16,7%
ANGEL INVESTOR 16,7%
FONDATORE 19,2% 19,2%
COFONDATORE 19,2% 19,2%
FAMILIARI E AMICI 2,6% 2,6%
OPINION POOL 13,5% 13,5%
ANGEL INVESTOR 10,3% 10,3%
VENTURE CAPITALIST 33,3% 33,3%
IMPIEGATI 1,8% 1,8%
FONDATORE 17,6%
COFONDATORE 17,6%
FAMILIARI E AMICI 2,4%
OPINION POOL 12,4%
ANGEL INVESTOR 9,5%
VENTURE CAPITALIST 30,5%
IMPIEGATI 1,7%
AZIONISTI 8,3%

START UP INNOVATIVE

DEFINIZIONE

L'impresa start up innovativa è la società di capitali, costituita anche in forma di cooperativa, che possiede i seguenti requisiti:

a) è costituita e svolge attività d'impresa da non più di 48 mesi;

b) ha la sede principale dei propri affari ed interessi in Italia;

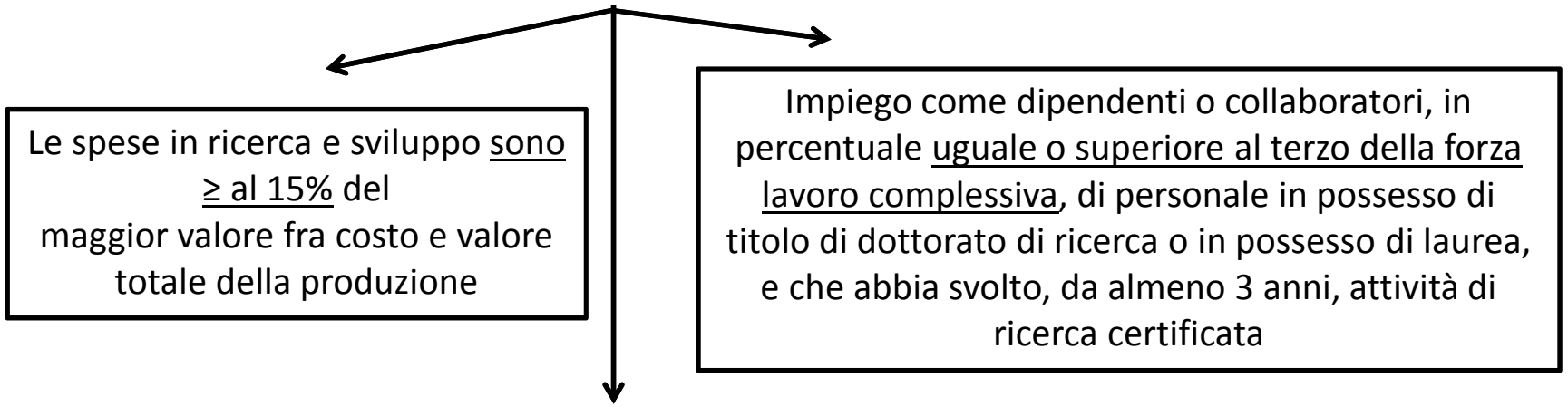
c) a partire dal secondo anno di attività , il totale del valore della produzione annua, non è superiore a 5 milioni di euro;

d) non distribuisce, e non ha distribuito, utili;

e) ha, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;

f) non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda;

g) possiede almeno *uno dei seguenti ulteriori requisiti*



START UP INNOVATIVE

Le agevolazioni per l'avvio e la gestione d'impresa

• riduzione di alcuni oneri per l'iscrizione al Registro delle imprese e l'esenzione dal diritto annuale,

• l'eliminazione di alcuni vincoli civilistici in materia di obblighi di ricapitalizzazione in seguito a perdite

• di flessibilità nell'emissione di categorie di azioni con diritti diversificati

• di possibilità di acquisire e offrire al pubblico quote della società.

Sono infine state eliminate alcune penalizzazioni fiscali, disapplicando la normativa sulle società di comodo in perdita sistematica (art. 26).

START UP INNOVATIVE

Per il reperimento di risorse finanziarie, sono stati introdotti incentivi fiscali per privati cittadini e aziende che investono in start-up innovative (meccanismo basato su deduzioni e detrazioni, con soglia massima di investimento) (art. 29).

Credito d’imposta sulla capitalizzazione delle start up innovative (art. 29)

Per favorire la capitalizzazione delle start up innovative, l'articolo 29 del Dl 179/2012 introduce una **detrazione d'imposta del 19 per cento.**
Ne può beneficiare il contribuente persona fisica e lo sconto si computa sulla somma investita per partecipare al capitale sociale della società, anche sotto forma di quote di fondi di investimento che investano prevalentemente nelle stesse start up.

Questa detrazione opera negli anni 2013, 2014 e 2015 e l'ammontare dell'importo eventualmente non beneficiabile a causa dell'incapienza dell'imposta personale lorda viene riportato a nuovo per essere utilizzato non oltre il terzo periodo successivo.
L'importo massimo dell'investimento nel capitale sociale è fissato in 500mila euro per ciascun periodo d'imposta,

START UP INNOVATIVE

Con l'emanazione della normativa primaria che permette la costituzione di portali online per la raccolta di capitale diffuso (cd. crowdfunding) è stato introdotto un nuovo strumento finanziario che fa dell'Italia un Paese pioniere in questo campo (art. 30).

START UP INNOVATIVE

Per quanto riguarda la disciplina dei rapporti di lavoro (art. 28), la start-up potrà assumere personale con contratti a tempo determinato della durata minima di 6 mesi e massima di 36 mesi. All'interno di questo arco temporale, i contratti potranno essere anche di breve durata e rinnovati più volte. Dopo 36 mesi, il contratto potrà essere ulteriormente rinnovato una sola volta, per un massimo di altri 12 mesi, e quindi fino ad arrivare complessivamente a 48 mesi. Dopo questo periodo, il collaboratore potrà continuare a lavorare in start-up solo con un contratto a tempo indeterminato.

START UP INNOVATIVE

È stata introdotta una defiscalizzazione molto ampia (anche contributiva) per i piani di incentivazione (stock options) e per l'utilizzo del work for equity a beneficio di dipendenti, collaboratori, amministratori e fornitori della società (art. 27).

START UP INNOVATIVE

È previsto inoltre un canale “privilegiato” per accedere al credito d’imposta per l’assunzione di personale altamente qualificato (art. 27-bis).

Credito d’imposta stabilito dal decreto sviluppo (D.L. 83/2012 convertito con L. 134/2012: 35% del costo complessivo dipendente per un massimo di 200 mila annui per impresa) ~~per le assunzioni a tempo indeterminato di personale~~ altamente qualificato

START UP INNOVATIVE

Per consentire all'imprenditore di chiudere un'impresa che non si è dimostrata valida e ripartire con altre iniziative sono anche state semplificate le procedure fallimentari (art. 31). Le start-up innovative sono state equiparate ai soggetti non fallibili, sottoponendole al regime del "sovra-indebitamento" allo scopo di consentire il loro accesso alle procedure semplificate per la composizione della crisi in continuità o ridurre i tempi per la liquidazione giudiziale evitando al contempo le conseguenze anche reputazionali del fallimento.

FORME SOCIETARIE

I. La ditta individuale
II. Le Società di Persone
III. Le Società di Capitali: la S.R.L.

La ditta individuale

Aprire una Partita IVA **non comporta "costi iniziali"**, la componente di costo è infatti data dalla gestione economica delle attività.

Per quanto riguarda **obblighi e adempimenti**, si è tenuti a **emettere fattura**, a **compilare i registri contabili**, a rispettare le **detrazioni riguardanti le operazioni soggette a imposta e le operazioni non imponibili** e a effettuare **la liquidazione e il versamento dell'IVA, oltre che la sua dichiarazione periodica e annuale**, con il modello UNICO o separata.

La Partita IVA

Il **funzionamento dell'Iva** prevede **l'obbligo** per **l'impresa** o **professionista** che fornisce il bene o presta il servizio nel territorio dello Stato, di addebitare l'imposta al proprio cliente **in misura proporzionale** al corrispettivo applicato.

Il **contribuente di fatto** è il consumatore finale, cioè colui sui quali **grava il pagamento dell'IVA** che pur non essendo il soggetto passivo dell'imposta ne sopporta l'onere economico.

Il **contribuente di diritto** è l'imprenditore o il professionista su cui **gravano gli obblighi del soggetto passivo** dell'imposta anche se per lui

Le Società di Persone

Il contratto di società è *intuitu personae*, ossia, **ha rilevanza la persona** del contraente e le sue **qualità personali**.

Le società di persone sono tali poiché in esse **prevale l'elemento soggettivo** rispetto a quello patrimoniale. Questo tipo di società **non acquistano mai** la personalità giuridica, ma è sempre presente un certo grado di **separazione patrimoniale** tra il patrimonio della società e quello dei soci.

Le Società di Persone

Le **società di persone** sono indicate per imprese di **ridotte dimensioni** perché **non comportano** eccessivi costi di **costituzione** e di **gestione**.

I. Società Semplice

II. Società in nome collettivo S.n.c.

III. Società in accomandita semplice S.a.s.

Le Società di Persone

La **costituzione** avviene per **atto pubblico** in presenza di un **notaio**; **non è richiesto** un capitale sociale minimo per dare avvio l'attività.

In merito ai **conferimenti**, nelle società di persone **è possibile** conferire **qualsiasi bene o servizio economicamente valutabile**, quindi anche **prestazioni lavorative**. Nel caso in cui si conferiscano **crediti o beni in natura**, **non è necessario** uno specifico **procedimento di stima** volto ad accertarne l'effettivo valore. Nella società semplice, inoltre, **non è nemmeno necessario** indicare il **valore del bene conferito**.

Le Società di Persone

I soci **rispondono sempre illimitatamente e solidalmente** per tutti i debiti che sono stati contratti nell'esercizio dell'attività.

Il socio **non può alienare la sua quota** senza il **consenso degli altri soci** e, in caso di morte, i suoi eredi non diventano soci della società di persone salvo consenso dei soci rimasti.

Le Società di Persone

Gli amministratori delle società di persone **redigono un rendiconto annuale**, cioè **un vero e proprio bilancio** che tuttavia **non è reso pubblico**, inoltre, tali forme societarie possono scegliere la contabilità semplificata.

La tassazione fa riferimento ai soci, cioè alla parte di reddito prodotto e proporzionale alla quota di capitale che i soci hanno conferito.

Le decisioni dei soci possono essere prese anche **informalmente attraverso consultazioni individuali** senza che sia necessario seguire procedimenti di tipo collegiale o assembleare, anche se **lo statuto**

Le Società a Responsabilità Limitata

Come si vede dalla nozione la S.R.L. **costituisce un tipo più semplice di società di capitali** rispetto alla S.p.A. e, generalmente, di dimensioni minori. L'elemento caratteristico sono le quote in capo ai soci.

Le Società a Responsabilità Limitata

Sono sufficienti, **10.000 euro** (*art. 2463 comma 2 n. 4*) **di capitale sociale** per costituirla contro i 120.000 euro S.p.A., tale, **non può essere rappresentato da azioni**.

Essa **si caratterizza come una società personale** che, pur godendo del beneficio della responsabilità limitata, può essere **sottratta alle rigidità di disciplina richieste per la S.p.A.**, per **costituirla** è necessario procedere per **atto pubblico.**

Gli organi societari sono gli stessi della S.p.A., ma il collegio sindacale è obbligatorio solo se il capitale sociale è almeno di 120.000 euro.

Le Società a Responsabilità Limitata

Ogni socio sarà titolare di una sola quota che corrisponde ad una **frazione del capitale sociale da lui sottoscritta**.

I diritti sociali spettano ai soci **in proporzione alla partecipazione** da loro posseduta, tuttavia, **nell'atto costitutivo è possibile disporre diversamente attribuendo** a singoli soci **particolari diritti** riguardanti **l'amministrazione** della società o la **distribuzione degli utili**.

Le Società a Responsabilità Limitata

Nella SR.L. è concessa una **notevole autonomia statutaria** che può in gran parte **derogare la disciplina legislativa**.

Non esiste la rigida ripartizione di competenze tra l'organo amministrativo e l'assemblea. I soci potrebbero quindi riservarsi alcuni compiti inerenti alla gestione della società, e, **secondo la dottrina dominante**, potrebbero anche **non avere dei veri e propri amministratori**, affidando così **l'amministrazione della società ai soci** sul modello delle società di persone **quando lo statuto lo preveda**.

Le Società a Responsabilità Limitata

Secondo l'art. 2464 c.c. il valore dei **conferimenti** non può essere complessivamente inferiore all'ammontare globale del capitale sociale e ciò **per garantire i creditori sociali** circa la consistenza effettiva del capitale sociale. Possono essere conferiti **tutti gli elementi dell'attivo suscettibili di valutazione economica,** sono quindi ammesse anche le prestazioni d'opera o servizi, ma in tal caso, sarà necessario garantire il conferimento con una prestazione di una **polizza di assicurazione o di una fideiussione bancaria** con cui vengono garantiti, per l'intero valore ad essi assegnato, gli obblighi assunti dal socio (art. 2464 comma 6).

Le Società a Responsabilità Limitata

All'atto della sottoscrizione, il versamento in denaro deve avvenire per **almeno il 25% del suo valore**, mentre se la costituzione avviene per atto unilaterale, per l'intero ammontare.

Le Società a Responsabilità Limitata
forma Unipersonale

Dalla definizione della S.R.L. *unipersonale* si evince anche il motivo che ha spinto il legislatore a creare questa anomala forma di società.

Colui che che possiede un capitale sarà invogliato a scegliere questa forma di società non solo perché limita il rischio patrimoniale solo a quanto conferito, ma anche perché potrà controllare la società in modo completo, senza interferenze di altri soci.

In tal modo si favorisce la nascita di nuove società commerciali riducendo i rischi dell'attività d'impresa essendo le regole le stesse di quelle previste per la S.R.L. ordinaria, adattate, però, alla unipersonalità della società.

Le Società a Responsabilità Limitata

regime di trasparenza fiscale

Il D.lgs 344/2003 ha introdotto nel nostro ordinamento gli articoli 115 e 116 del TUIR che disciplinano un nuovo regime di tassazione per le società di capitali, alternativo al regime ordinario, il c.d. regime di trasparenza fiscale. A differenza del regime di tassazione ordinario, che prevede l'imposizione unicamente in capo al soggetto che produce il reddito, nel regime di trasparenza Fiscale, che rappresenta il regime naturale di tassazione delle società di persone, il reddito prodotto dalla società è imputato a ciascun socio, indipendentemente dalla percezione, in proporzione alla quota di partecipazione agli utili.

Le Società a Responsabilità Limitata
regime di trasparenza fiscale

L'opzione deve essere esercitata sia dalla società partecipata, sia da tutti i soci, che devono comunicare la propria scelta alla partecipata mediante raccomandata con ricevuta di ritorno.

L'opzione è irrevocabile per tre periodi d'imposta della società partecipata e deve essere esercitata:

- all'inizio, entro il primo dei tre periodi d'imposta
- nel caso di rinnovo, entro il primo periodo d'imposta successivo al precedente triennio

Le Società a Responsabilità Limitata
forma semplificata

Osservando gli elementi essenziali di questa S.r.l.s. Si evince che per tutto quanto non stabilito dall'art. 2436 bis si applicano le normali regole previste per la S.R.L.

Le Società a Responsabilità Limitata

forma semplificata

Nel 2012 è stata introdotto una nuova forma di S.R.L., **la società a responsabilità limitata semplificata** ex art. 2463 bis c.c., (d.l. 1\2012, convertito dalla l. 27\2012). **La disciplina di tali società è in parte coincidente con la S.R.L.** Tipica salvo quanto concerne **il capitale sociale**, che infatti **può essere inferiore a 10.000 euro**.

Sarà necessario indicare negli atti e nella corrispondenza e nello spazio elettronico destinato alla comunicazione collegato con la rete telematica ad accesso pubblico, non solo **la denominazione di società a responsabilità limitata semplificata (S.r.l.s.)**, oltre all'**ammontare del capitale sottoscritto e versato**, la **sede della società** e l'**ufficio del registro delle imprese** presso cui questa è iscritta.

Le Società a Responsabilità Limitata
forma semplificata

Particolare è il ruolo del notaio nella costituzione di tale società; questi, infatti, dovrà verificare l'esistenza dei presupposti necessari per la costituzione, tuttavia, **dovrà prestare la sua attività in maniera del tutto gratuita**. Il modello standard di costituzione di questa società, tipizzato con decreto del Ministro della giustizia, e dall Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro dello sviluppo economico (*decreto 23 giugno 2012, n. 138*), prevede, al punto 10, che: "*Il presente atto, per espressa previsione di legge, è esente da diritto di bollo e di segreteria e non sono dovuti onorari notarili"*. **Lo scopo del legislatore è di evitare ai giovani soci i notevoli costi della redazione di un atto pubblico.**

Le Società a Responsabilità Limitata

forma semplificata

Atto costitutivo: può essere costituita per contratto o atto unilaterale, redatti per atto pubblico.

Soci: possono essere solo persone fisiche, esclusi quindi gli enti.

Ammontare del capitale sociale: pari almeno ad 1 euro e inferiore all'importo di 10.000 euro.

Natura dei conferimenti: il conferimento deve farsi solo in denaro, sottoscritto e interamente versato alla data della costituzione e deve essere versato all'organo amministrativo.

Le Società a Responsabilità Limitata

forma semplificata

I primi utili che la S.R.L.s. genererà **non potranno essere distribuiti**. Dovranno essere **destinati a patrimonio netto** mediante attribuzione **a riserva indisponibile**, fino a che questa, unitamente al capitale sociale, **non raggiunga i 10.000 euro**.

BUSINESS PLAN

PERCORSO BUSINESS PLAN

1. SINTESI DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE
2. L'IMPRESA
3. L'IMPRENDITORE O IL NUCLEO IMPRENDITORIALE
4. IL TEAM IMPRENDITORIALE
5. IL MERCATO DI SBOCCO
6. LA CONCORRENZA
7. I MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO
8. IL PRODOTTO / SERVIZIO
9. LA COMMERCIALIZZAZIONE
10. IL PATRIMONIO TECNICO-INDUSTRIALE
11. NETWORK
12. LE PROIEZIONI ECONOMICHE FINANZIARIE
13. RAPPORTI CON L'INVESTITORE
14. ALLEGATI

1. SINTESI DEL PROGETTO IMPRENDITORIALE

a) *l'impresa e i suoi fondatori*

b) *opportunità offerte dal mercato*

c) *prodotto e tecnologia*

d) *proiezioni finanziarie*

e) *proposta di finanziamento*

a) L'impresa e i suoi fondatori

quando é sorta, cosa fa o si appresta a fare. Descrizione accurata dell'imprenditore e dei suoi collaboratori chiave. Obiettivi economici e sociali

b) Opportunità offerte dal mercato

descrizione della concorrenza, quote e tasso di crescita del mercato

c) Prodotto e tecnologia

in cosa si distingue con riguardo al prodotto, alla tecnologia disponibile, al patrimonio intangibile dell'impresa

d) Proiezioni finanziarie

relative ai 2-3 anni successivi all'ipotesi di finanziamento/equity

e) Proposta di finanziamento

entità del finanziamento/equity, modalità di utilizzo, vantaggi per il venture capitalist (ipotesi di remunerazione del capitale, altri vantaggi a seconda che la matrice sia o meno industriale)

2. L’IMPRESA

a) **Storia**

b) ***Forma e composizione societaria***

c) ***Presenza di legami con altre imprese***

3. L’IMPRENDITORE O IL NUCLEO IMPRENDITORIALE

a) caratteristiche generali

b) esperienze passate affini al business

c) esperienze passate non affini al business

d) motivazioni

e) ruolo svolto all'interno della iniziativa

4. IL TEAM IMPRENDITORIALE

a) i componenti del gruppo

b) esperienze dei componenti del gruppo

c) ruoli chiave nel progetto/impresa

d) soggetti preposti per i ruoli chiave

e) prospettive future di assetto del team

5. IL MERCATO DI SBOCCO

a) descrizione del mercato e dei suoi segmenti
b) dimensioni e prospettive di sviluppo della domanda
c) risultati delle ricerche di mercato, se si sono svolte
d) potere contrattuale dei clienti
e) dimensioni e prospettive di sviluppo del/i segmento/
di mercato in cui si opera (tasso di crescita,
determinanti della crescita, stagionalità / ciclicità)

6. LA CONCORRENZA

a) descrizione della struttura dell'offerta
b) situazione e grado di turbolenza tecnologica del settore
c) profilo dei principali concorrenti
d) grado di competitività del settore
e) perché i prodotti della concorrenza non soddisfano pienamente le esigenze del mercato
f) come si pensa di superare le barriere all'entrata del settore
g) definizione delle barriere all'uscita
h) barriere all'entrata nei confronti dei concorrenti potenziali
i) identificazione dei prodotti/servizi sostitutivi

7. I MERCATI DI APPROVVIGIONAMENTO

a) identificazione delle principali fonti di approvvigionamento
b) descrizione delle principali caratteristiche delle fonti di approvvigionamento (costanza dell'offerta, affidabilità dei fornitori, ecc.)
c) fonti chiave di approvvigionamento
d) potere contrattuale dei fornitori

8. IL PRODOTTO / SERVIZIO

a) descrizione del bisogno che si intende soddisfare

b) descrizione del prodotto/servizio

c) presenza di eventuali brevetti o licenze

d) modalità di utilizzo ed elementi di interesse

e) fase dello sviluppo in cui si trova (crescita, maturità, declino)

f) tempi, modalità e costi per la messa a punto del prodotto/servizio nuovo (nel caso di avvio o di programmi di sviluppo)

9. LA COMMERCIALIZZAZIONE

a) la filosofia di marketing adottata

b) le scelte di prezzo

c) il piano di comunicazione

d) i canali distributivi prescelti

e) la rete di vendita

f) eventuali accordi di commercializzazione

g) budget delle vendite

h) i costi di commercializzazione

10. IL PATRIMONIO TECNICO-INDUSTRIALE

a) politiche di acquisizione dei brevetti, know-how
b) accordi a livello produttivo
c) le scelte di produzione interna o di acquisizione presso terzi
d) le modalità di approvvigionamento
e) la struttura produttiva
f) i tempi, i modi e i costi per la predisposizione o per l'adeguamento della struttura produttiva
g) composizione e natura dei costi di produzione
h) la struttura di ricerca e sviluppo
i) accordi di ricerca e sviluppo
j) i tempi, i modi e i costi per la predisposizione o per l'adeguamento della struttura di ricerca e sviluppo
k) il controllo della qualità

11. NETWORK

a) sintesi delle alleanze e degli accordi già raggiunti con altre aziende

b) identificazione di possibili alleanze future

c) le relazioni industriali poste in essere

12. LE PROIEZIONI ECONOMICHE FINANZIARIE

a) conti economici previsionali
b) stati patrimoniali previsionali
c) flussi finanziari previsionali
d) indici di sviluppo, di redditività, liquidità e solidità
e) analisi del punto di pareggio finanziario (Ricavi totali=Costi totali)
f) i rischi finanziari connessi

13. RAPPORTI CON L’INVESTITORE

a) cosa si offre

b) cosa si chiede in cambio

14. ALLEGATI

a) curricula del team imprenditoriale e del nucleo

b) descrizioni dettagliate/schede tecniche del prodotto o del processo produttivo

c) risultati dettagliati delle indagini di mercato poste in essere

d) tutto il supporto informativo contabile

Il processo di redazione

1. Executive summary
2. Business Plan

1. Executive summary

- Documento “di accompagnamento” del business plan
- Non un semplice riassunto ma una vera e propria presentazione dell’iniziativa

2. Business Plan

I. Dimensione descrittiva

II. Dimensione economico-finanziaria

I. Dimensione descrittiva

a. Introduzione ed obiettivi
b. Descrizione del business
c. Piano operativo
d. Struttura organizzativa
e. Risorse di finanziamento

a. Introduzione ed obiettivi

- Prima pagina
- Introduzione
- Mission aziendale
- Indice

b. Descrizione del business

i. Analisi dell'azienda
ii. Analisi del prodotto
iii. Analisi del mercato
iv. Analisi del settore
v. Pianificazione strategica

i. Analisi dell’azienda (sintetica)

- Azienda già avviata / da costituire
- Aggiornamento

ii. Analisi del prodotto

- Funzioni anziché caratteristiche tecniche

iii. Analisi del mercato

- Livelli di analisi (beni di consumo)
  - Geografico
  - Demografico
  - Socio – Economico
  - Psicografico
- Livelli di analisi (beni industriali)
  - Geografico
  - Demografico
  - Di acquisto
  - Finanziario
  - Operativo

iii. Analisi del mercato

- Target market
- Aree strategiche di affari (ASA)

iv. Analisi del settore

- Fase del ciclo di vita
- Caratteristiche dell'offerta
  - Specializzazione
  - Marca commerciale
  - Integrazione verticale
  - Livello di servizio
  - Qualità dell'offerta
  - Posizionamento rispetto ai costi
  - Struttura finanziaria
  - Canali distributivi
  - Politiche di marketing
  - Know-how tecnologico
  - Localizzazione
  - Fonti di approvvigionamento

iv. Analisi del settore

- Competitors
  - Diretti
  - Indiretti
- Fornitori e canali distributivi
- Posizionamento competitivo
- Scenari di evoluzione del settore e/o del mercato

v. Pianificazione strategica

Strategie aziendali / per aree di business

Strategie organizzative

Strategie economico-finanziarie

c. Piano operativo

i. La localizzazione
ii. La produzione
iii. La logistica
iv. Il piano di marketing
v. Il break-even operativo
vi. Il budget di marketing

i. La localizzazione

- Sintetica descrizione dei locali ove l'azienda commercializza o intenderà commercializzare i propri prodotti, e di quelli dove invece avverrà la produzione
  1. Locali commerciali
  2. Locali produttivi
- Dipende da numerosi fattori esterni
  - Disponibilità e costo delle licenze
  - Legislazione
  - Concorrenza

1. I locali commerciali

a) Azienda operante nel mercato dei beni di consumo

b) Azienda operante nel mercato dei beni industriali

a) Azienda operante nel mercato dei beni di consumo

- Localizzazione di vendita critica dal punto di vista della domanda
  - Accesso ai beni e/o servizi da parte dei consumatori

Valutazioni di costo-beneficio

- La capacità di spesa non deve essere il fattore discriminante nella scelta di un locale
- Il costo dell'affitto o dell'acquisizione del locale deve essere rapportato al beneficio delle sue caratteristiche
  - Onerosità delle soluzioni immobiliari (limiti di budget)
  - Attrattività dell'area (flusso di consumatori previsto)
  - Pubblicità indiretta

b) Azienda operante nel mercato dei beni industriali

- Il fattore critico è la logistica della distribuzione (minimizzare i costi distributivi)
  - Esistenza di infrastrutture che agevolino al massimo la distribuzione dei prodotti

2. I locali produttivi

- In entrambi i casi (azienda operante nel mercato dei beni di consumo e azienda operante nel mercato dei beni industriali) la scelta è legata a
  - Esigenze di approvvigionamento
    - Vicinanza a fonti di materie prime
    - Vicinanza ad infrastrutture efficienti
  - Disponibilità di manodopera qualificata a costi sostenibili
  - Contesto legislativo e socio-economico

ii. La produzione

- *Breve* descrizione dell'attività produttiva
  - Fasi del processo
  - Caratteristiche peculiari
  - Competenze distintive rispetto alla concorrenza
  - Qualità di fabbricazione
    - Controlli di qualità (prodotto/processo)
      - Sistemi in grado di assicurare la conformità dell'output agli standard richiesti (massima qualità di prodotto in relazione alle risorse disponibili)

ii. La produzione

1. Il lay-out produttivo
2. I macchinari

1. Il lay-out produttivo

- Rappresentazione grafica del processo e dei macchinari impiegati per la produzione
  - Rapporto tra spazio produttivo e risorse umane
- Ove importante e/o necessario
  - Mostra il grado di approfondimento del nuovo progetto prima della sua presentazione

2. I macchinari

- Elenco delle attività materiali (e immateriali) che vengono acquisite e impiegate nel nuovo progetto
  - Stato fisico del bene
  - Controvalore
  - Mezzo di pagamento
  - Valore di realizzo in ipotesi di liquidazione

iii. La logistica

- Aumento di importanza
- Informazioni relative a:
  1. Movimentazione in entrata ed in uscita delle merci
  2. Stoccaggio
  3. Distribuzione
- Non nel dettaglio a meno che non rappresentino un carattere distintivo aziendale

1. Movimentazione delle merci

- Mezzi impiegati nel trasporto
- Risorse umane dedicate
- Gestione diretta della spedizione vs. delega ad aziende fornitrici
- Grado di automazione dei flussi informativi interni ed esterni
- Velocità di consegna
- Punti critici di processo
- Problematiche e costi di confezionamento
- ……..

2. Stoccaggio della merce

- Descrizione del magazzino
  - Idoneità dei locali allo stoccaggio in relazione alla qualità della merce
  - Funzionalità
  - Vantaggi della sua localizzazione
- Capacità residua in ipotesi di crescita dell'attività (rapporto tra spazio occupato/spazio a disposizione)
- Personale assegnato

3. Distribuzione

- Descrizione dei canali che sono (o saranno) utilizzati dall'impresa
- Motivazioni sottostanti alla scelta (soprattutto nei casi in cui l'accesso ai canali di vendita sia critico per il successo delle politiche commerciali)

iv. Il piano di marketing

1. Gli obiettivi
2. Le strategie
3. Le leve
4. Il piano delle vendite

1. Gli obiettivi

- Natura quantitativa
  - Volume delle vendite
  - Quota di mercato
- Natura qualitativa
  - Miglioramento della percezione generica di un prodotto/servizio
  - Creazione/riposizionamento dell'immagine di un marchio commerciale

1. Gli obiettivi

- Coerenza con il piano strategico
- Determinazione per ogni singola ASA
  - Più difficile per gli obiettivi di natura qualitativa

2. Le strategie

- Coerenza con gli obiettivi
- Determinazione per ogni singola ASA

3. Le leve

- Prodotto
- Prezzo
- Promozione/pubblicità
- Canali di distribuzione/vendita

4. Il piano delle vendite

- Redazione delle stime di vendita
  - Molti metodi disponibili
    - Quantitativi/Qualitativi
    - Basati su dati storici/proiezioni future
  - Combinazione di tecniche differenti
- Schematizzazione dei risultati
  - Livelli di indagine
    - Prodotto/linea/lotto
    - Classe di prodotto (natura merceologica)
    - Area di affari
    - Canale di vendita
    - Cliente
    - Agente
    - Area geografica
    - Condizioni di pagamento

v. Il break-even operativo

- Determinazione e rappresentazione del punto di pareggio tra costi totali e ricavi di vendita

vi. Il budget di marketing

- Spesso un impresa deve ridimensionare la propria politica commerciale in quanto non dispone delle risorse necessarie per implementarla

d. Struttura organizzativa

i. L’organizzazione
ii. La struttura

i. L’organizzazione

- Il management
- L’organigramma
- I sistemi di controllo

ii. La struttura

- Forma giuridica
- Servizi esterni
- Le licenze

e. Risorse di finanziamento

i. Il capitale investito
ii. Le fonti
    i. Interne
    ii. Esterne
iii. Il piano di ammortamento e remunerazione del capitale
iv. Valutazione del credito

II. Dimensione economico-finanziaria

a. Area finanziaria
b. Area economica

Dimensione economico-finanziaria

- La seconda parte del Business Plan si compone di una serie di schemi contenenti la traduzione in termini economico-finanziari delle previsioni descritte all'interno della precedente sezione (dimensione descrittiva)

Avvertenze

- Gli schemi non debbono contenere solo i valori stimati ma anche i calcoli alla base delle stime
  - Esporre il dato aggregato della stima senza illustrare come tale dato è stato determinato sarebbe infatti estremamente limitativo: qualora anche la stima fosse altamente attendibile, si ingegnerebbe nel lettore la diffidenza verso un dato non spiegato e per questo difficilmente condivisibile a priori
- Necessità di associare alla parte descrittiva dei calcoli anche alcuni grafici che possano aiutare il lettore ad una più immediata interpretazione visiva dei dati esposti

Costruzione delle proiezioni

- Impiego di fogli elettronici
- Articolazione per:
  - anni solari e/o periodi di tempo infrannuali
  - ASA
  - ……
- Non statica
  - L'imprenditore deve poter modificare alcune variabili ed interpretarne l'impatto in termini sia economici che finanziari

Analisi di sensitività

- Indagine di come le ipotesi di calcolo siano in grado di determinare risultati di performance economica o finanziaria differenti

Prudenza

- Fra i possibili scenari ipotizzati è bene adottare il caso intermedio tra lo scenario normale e quello pessimistico

a. Area finanziaria

1. Costi di start-up
2. Proiezioni di cash-flow

1. Costi di start-up

- Obiettivo
  - Dettaglio delle varie destinazioni di impiego del capitale nella fase di start-up dell'attività
  - Determinazione del valore assunto dalla Cassa iniziale

Cassa iniziale

- Cassa iniziale = Fonti - Impieghi
  - Fonti
    - Entrate di liquidità
    - Articolazione per natura di capitale
      - Capitale di debito
      - Capitale di rischio
  - Impieghi
    - Uscite di cassa che si sostengono a fronte delle voci di spesa corrente e di investimento nei mesi antecedenti alla realizzazione del progetto
    - Articolazione per categoria di spesa o investimento

2. Proiezioni di cash-flow

- La redazione dei flussi di cassa previsionali è uno dei primi passi che vengono compiuti per l'analisi della fattibilità economica e sostenibilità finanziaria di una determinata iniziativa
- Un progetto viene infatti avviato solamente una volta che l'imprenditore/manager si è convinto pienamente della sua validità dopo aver:
  - costruito un conto economico inserendo le principali voci di ricavo e di costo attese (fattibilità economica)
  - costruito un flusso di cassa previsionale ripartendo nei mesi le entrate e le uscite di cassa attese (fattibilità finanziaria)

Materiale di supporto

- Flussi in uscita
  a) Uscite correnti
  b) Uscite di capitale
  c) Altre uscite

Flussi in uscita

a) Uscite correnti
   - Acquisti materie prime
   - Salari lordi
   - Oneri sociali
   - Servizi esterni
   - Assicurazione
   - Affitto
   - Telefono e utenze
   - Forniture
   - Manutenzione
   - Pubblicità
   - Trasporti
   - Tasse
   - Licenze
   - ……..

Flussi in uscita

b) Uscite di capitale
   - Costi di avvio
   - Impianti
   - Macchinari
   - Arredamento
   - Ristrutturazione
   - Veicoli
   - …….

c) Altre uscite
   - Anticipi ai soci
   - ……

Materiale integrativo

- Grafici e/o tabelle relativi a:
  - proiezioni di crescita del fatturato
  - proiezioni delle giacenze di magazzino
  - piani di ammortamento dei finanziamenti ricevuti
  - …..

b. Area economica

1. Tavola degli ammortamenti
2. Conti economici prospettici
3. Stati Patrimoniali prospettici
4. Indici di bilancio
5. Valutazione degli investimenti

2. Conti economici prospettici

- Nonostante forniscano un tipo di informazione prettamente economica sono schemi rilevanti anche dal punto di vista finanziario
  - Dall'utile di esercizio, ad esempio, è possibile ricavare il prelievo fiscale atteso e, dunque, la relativa uscita finanziaria

3. Stati Patrimoniali prospettici

- E’ consigliata, oltre alla presentazione degli schemi contabili, una rappresentazione grafica della composizione dei bilanci, nell’intento di consentire una lettura più immediata dei dati esposti

4. Indici di bilancio

- Se l'azienda si è dotata di un sistema di controllo di gestione può risultare utile stimare il valore che assumeranno almeno i principali indici di bilancio al fine di poter attuare un confronto tra proiezione e consuntivo e/o con indicatori medi di settore o di aziende concorrenti con dimensioni e strutture organizzative simili

5. Valutazione degli investimenti

- Metodi di valutazione
  - Valore Attuale Netto (VAN)
  - Indice di Rendimento Attualizzato (IRA)
  - Tasso Interno di Rendimento (TIR)
  - Valore Economico Aggiunto (EVA)
  - Break-even finanziario (Payback Period)

Allegati

- Atto costitutivo e Statuto
- Bilanci degli ultimi anni
- Pianta dei locali (commerciali e/o produttivi)
- CV dei soci e dei manager di più alto livello
- Descrizione tecnica dei singoli prodotti
- Stampa della home page del sito aziendale
- ……