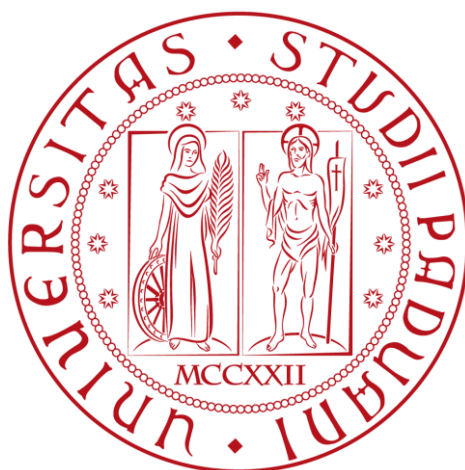




UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA FACOLTÀ DI INGEGNERIA

CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE

**DIPARTIMENTO DI TECNICA E GESTIONE DEI SISTEMI
INDUSTRIALI**

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

IL BUSINESS PLAN DI UNA START-UP: IL CASO MODE

RELATORE: Ch.mo Prof. ENRICO SCARSO

CONTRORELATORE: Ch.mo Prof. ETTORE BOLISANI

LAUREANDO: SORUSH KAVOOSIAN

ANNO ACCADEMICO 2017-2018

Indice

Capitolo 1	7
Il business plan: la sintesi di un progetto imprenditoriale	7
1.1 Definizione	7
1.2 Struttura	8
1.2.2 Voci del piano	9
1.2.3 Documenti intermedi.....	10
1.3 Parte descrittiva.....	11
1.3.1 Introduzione e definizione obiettivo	11
1.3.2 Definizione business e contesto di mercato	11
1.3.3 Strategie aziendali	14
1.3.4 Localizzazione produttiva e logistica.....	16
1.3.6 Piano di marketing	18
1.3.7 Definizione delle risorse di finanziamento	20
1.4 Parte economico-finanziaria.....	23
1.4.1 Introduzione	23
1.4.2 Struttura.....	23
1.4.3 Piano delle vendite	24
1.4.4 Stima dei costi.....	24
1.4.6 Stato patrimoniale e indicatori di redditività.....	26
1.4.7 Valutazione del credito	26
1.5 Piano operativo	27
1.6 Controllo di gestione	27
1.7 Conclusioni	28
Capitolo 2	29
Start-up: piani di business per la nuova imprenditoria	29
2.1 Definizione di start-up	29
2.2 Il valore di Internet.....	29
2.2.1 Evoluzione esponenziale.....	29
2.2.2 Il traffico mobile	30
2.4 Incubatori	32

2.4.1	Quadro generale	32
2.4.2	Quadro italiano.....	33
2.4.3	Quadro veneto	36
2.5	Il business plan come piano operativo	36
2.6	Segmentazione della domanda.....	37
2.7	Strutturazione dell'offerta e competitività	40
2.8	Front-end e back-end	41
2.9	Il marketing mix.....	41
2.9.1	Prodotto (servizio).....	41
2.9.2	Prezzo.....	42
2.9.3	Promozione	43
2.10	Economie di rete	45
2.11	Criticità.....	46
2.12	Conclusioni	48
Capitolo 3		49
Il marketing di geoprossimità		49
3.1	Introduzione	49
3.2	La tecnologia iBeacon.....	50
3.3	Il caso Foursquare	50
3.3.1	Il funzionamento delle prime versioni di Foursquare	51
3.3.2	Il funzionamento attuale di Foursquare	51
	<i>Screen dell'applicazione Foursquare</i>	52
3.4	La situazione in Italia.....	52
Capitolo 4		55
PadovaME: la tua città a portata di smartphone		55
4.1	Com.Unica	55
4.1.1	Talent Garden Padova.....	56
4.2	Il mission statement di PadovaME.....	56
4.3	Il cuore tecnologico dell'applicazione	57
4.4	PadovaME per le attività commerciali.....	58
4.5	PadovaME per gli utenti	59
4.6	Obiettivi	59
Capitolo 5		61

Evoluzione: dal focus sul prodotto al focus sui dati	61
5.1 Il business dei dati personali	61
5.2 Il valore dei dati	63
5.3 Raccolta dati e geoprossimità	65
5.4 Criticità a metà 2016	67
5.5.....	68
Capitolo 6.....	71
Da PadovaME ad UrbanME: evoluzione di un progetto	71
6.1 Criticità.....	71
6.2 Nuove collaborazioni	72
6.3 Il machine learning.....	72
6.4 L'evoluzione di UrbanME oltre Padova	74
6.5 La situazione a fine 2016	74
Capitolo 7.....	77
Verso l'e-commerce: un nuovo percorso	77
7.1 Criticità.....	77
7.2 L'e-commerce in Italia.....	78
7.3 E-commerce e fashion industry.....	80
7.4 Il caso 21buttons	81
7.5 L'idea MODE	82
7.6 Dall'idea al rilascio	83
7.7 Conclusioni	84
Capitolo 8.....	85
La stesura del business plan	85
8.1 Introduzione	85
8.2 Parte descrittiva del business plan	86
8.2.1 Definizione dell'obiettivo aziendale	86
8.2.2 Definizione del business e del contesto di mercato	88
8.2.3 Strategie aziendali e analisi del rischio imprenditoriale	89
8.2.4 Definizione della struttura organizzativa	89
8.2.5 Definizione del piano di marketing.....	90
8.2.6 Definizione delle forme di finanziamento	91
8.3 Parte economico-finanziaria	92

8.3.1 Piano delle vendite	92
8.3.2 Stima dei costi.....	93
8.3.3 Conto economico	94
8.3.4 Stato patrimoniale	95
Capitolo 9.....	97
Conclusioni	97
Riferimenti bibliografici	99
Capitolo 1.....	99
Capitolo 2.....	99
Capitolo 3.....	100
Capitolo 5.....	100
Capitolo 6.....	100
Capitolo 7.....	100
Riferimenti sitografici	101
Capitolo 1.....	101
Capitolo 2.....	101
Capitolo 3.....	101
Capitolo 4.....	102
Capitolo 5.....	102
Capitolo 7.....	102

Capitolo 1

Il business plan: la sintesi di un progetto imprenditoriale

1.1 Definizione

Il business plan è un documento che definisce obiettivi, strategie, processi, politiche e azioni con orientamento a medio termine e che delinea i risvolti economico-finanziari delle azioni stesse. Ha una duplice funzione: può essere utilizzato sia in sede di pianificazione dell'attività aziendale sia per la comunicazione verso potenziali finanziatori e/o investitori. ^[1]

Si può definire il business plan come la sintesi di un processo di analisi e di decisione che risponde all'esigenza di definire un piano per arrivare ad un obiettivo partendo da uno stato iniziale.

Il piano inizia con la “fotografia” dello stato attuale dell'azienda e del progetto imprenditoriale. Vanno analizzate attentamente l'impresa (nel caso si tratti di un business plan di un'azienda già attiva) e la sua posizione attuale di mercato, le caratteristiche della sua offerta e le caratteristiche del business che sarà oggetto del progetto imprenditoriale.

Successivamente va precisata la direzione che il CdA dell'azienda intende prendere per lo sviluppo dei suoi investimenti. Questo percorso non sempre è chiaro all'inizio della fase di pianificazione, e viene individuato grazie all'analisi della domanda e della concorrenza. Al termine del percorso l'impresa dovrà avere individuato gli obiettivi da raggiungere, sia quantitativi sia qualitativi.

Una volta definita la posizione attuale dell'impresa e del suo progetto, e una volta individuati gli obiettivi da raggiungere, è il momento di implementare le strategie aziendali focalizzando l'attenzione sulle azioni da intraprendere per passare alla concreta redazione del piano d'impresa. In questa fase si ha oltre alla definitiva stesura del business plan la sua comunicazione ai membri dell'organizzazione. Il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione è fondamentale per definire in modo preciso ruoli e compiti organizzativi condivisi da tutta la struttura deputata al progetto.

Non esistono contenuti e formati standard per la redazione di un business plan, ma la natura e la struttura del business determinano complessità e approfondimento della pianificazione, dello studio e della redazione. Inoltre la stesura di un business plan può avere un approccio formale diverso a seconda della finalità di redazione dello stesso.

1.2 Struttura

1.2.1 Fasi e sezioni

Il business plan è un documento di estrema utilità per l'impresa sia nella determinazione della fattibilità di un investimento sia nella gestione dell'impresa.

Si possono riscontrare tre fasi nella redazione di un business plan, che comportano la divisione in sezioni del documento stesso.

- **Parte descrittiva.** La parte descrittiva è relativa alla valutazione del business, allo studio del contesto di mercato e alla definizione della strategia aziendale e del piano d'azione operativo della nuova entità. Nel caso il business plan riguardi un progetto imprenditoriale che richiede la costituzione di una nuova società va definita la forma giuridica che verrà adottata. Nella parte descrittiva si risponde alla domanda "Il piano è economicamente interessante?". Sono già comprese stime di investimenti, costi e ricavi nelle loro voci maggiori per poter rispondere alla domanda. Una componente che deve trovare spazio nella stesura di un business plan è la gestione delle risorse umane, includendo dati come il numero di dipendenti e la definizione delle loro mansioni, definendo inoltre la tipologia contrattuale del rapporto e gli strumenti di sviluppo delle loro competenze. Nel caso di risposta affermativa si passa alla seconda fase del business plan.

- **Parte economico-finanziaria.** La parte economico-finanziaria serve a redarre tutti gli schemi economico-finanziari volti a fornire le stime di redditività e sostenibilità finanziaria del nuovo investimento.

La domanda iniziale è "Il piano è finanziariamente sostenibile?", e l'analisi preliminare serve a definire la percezione della convenienza del progetto in funzione alle fonti di credito su cui si pensa di fare affidamento e in relazione ad altre forme di investimento che possono essere attuate in sostituzione.

Se la risposta alla domanda è affermativa si passa ad un'analisi più dettagliata, estesa allo studio del mercato e della concorrenza e che prende il nome di piano economico-finanziario. Nel caso si debba stilare un business plan per un prodotto innovativo si può redarre un piano economico necessario agli investitori che dovranno fornire i capitali minimi necessari allo sviluppo dell'idea.

Una volta stilato il piano economico-finanziario va valutato l'accesso alle fonti di finanziamento; un progetto non deve iniziare se non vi è la completa disponibilità dei capitali necessari al suo avvio, in quanto c'è il rischio di perdere la parte dei capitali investita inizialmente qualora si provasse ad iniziare un progetto senza la copertura totale dei costi di avvio. Trovati i capitali necessari il business plan si può trasformare gradualmente da strumento di avvio a strumento di guida operativa e richiede un aggiornamento periodico con l'analisi degli scostamenti dal piano economico-finanziario stilato in fase di avvio, ottenuta mediante simulazioni dell'impatto economico-finanziario delle deviazioni dalle ipotesi formulate. Il business plan serve per definire l'evoluzione del mercato e dell'ambiente esterno all'impresa e al progetto.

1.2.2 Voci del piano

Una volta definite le fasi di redazione di un business plan e la sua divisione in sezioni vanno definite le voci che compongono un business plan e le sue parti.

Il business plan non è solamente un piano economico-finanziario oppure un piano per la gestione di eventi di natura straordinaria ma è un vero strumento strategico e operativo che può essere utilizzato nell'operatività quotidiana dell'azienda. A seconda delle finalità per cui il business plan è redatto le voci del piano possono avere diversa rilevanza o addirittura essere trascurate. È bene comunque definire nel dettaglio le voci che possono costituirlo, in quanto spesso è richiesta la loro completa presenza e in quanto esistono documenti di sintesi qualora le finalità lo impongano.

La parte descrittiva di un business plan comprende: ^[2]

- **Intestazione**
- **Definizione dell'obiettivo imprenditoriale** (trascurabile se il fine del business plan è definire il budgeting, ovvero l'accurata stima dei costi necessari per le diverse attività del piano aziendale)
- **Definizione del business e del contesto di mercato**
- **Strategie aziendali e analisi del rischio imprenditoriale**
- **Definizione della localizzazione produttiva e logistica** (trascurabile se il fine del business plan è avere un'analisi di mercato in relazione al progetto imprenditoriale trattato dal business plan stesso)
- **Definizione della struttura organizzativa e manageriale** (importante soprattutto ai fini di richiedere un finanziamento)
- **Definizione del piano di marketing**
- **Definizione delle risorse di finanziamento**

La parte economico-finanziaria di un business plan invece prevede una serie di schemi economico-finanziari volti a definire **piano delle vendite, cash-flow, conti economici, stati patrimoniali, metodi di valutazione degli investimenti e indicatori di sintesi.**

Successivamente vengono definite le attività di implementazione del piano operativo e le modalità del controllo di gestione, sia dal punto di vista commerciale sia dal punto di vista economico-finanziario.

Il business plan va aggiornato periodicamente al fine di renderlo un documento operativo in quanto la sua redazione ha solitamente tempi molto lunghi e non sono possibili una revisione e una riscrittura parziale o totale mentre l'attività operativa è a regime.

1.2.3 Documenti intermedi

Nella predisposizione di un business plan da sottoporre a interlocutori interni ed esterni è spesso necessario il ricorso a documenti intermedi.

Questi documenti sono il risultato di un processo di riclassificazione e sintesi del business plan e si rendono necessari ogni qual volta ci sia bisogno di facilitare l'interlocutore nella lettura oppure quando c'è la necessità di difendere le informazioni sensibili contenute nel business plan completo e che possono essere oggetto di un tentativo di contrasto o di imitazione qualora arrivino nelle mani di possibili competitori.

I due documenti utilizzati sono l'**Executive Summary** e l'**Investment Memorandum**.

L'Executive Summary ^[a] è un documento di primaria importanza perché serve per dare una prima valutazione del business proposto al lettore, che spesso è un investitore che ha bisogno di valutare l'investimento; brevemente dice dov'è l'impresa adesso, dove vuole arrivare e perché l'idea di business avrà successo.

Ci sono diversi punti chiave da presentare nell'Executive Summary e si differenziano a seconda si tratti di un documento presentato da un'impresa esistente oppure da un'impresa che deve essere costituita.

Un'impresa esistente deve includere nel documento la *mission statement*, ovvero lo scopo, la giustificazione dell'esistenza dell'impresa stessa, deve includere delle informazioni sull'azienda e le prospettive di crescita che ha studiato. Deve descrivere brevemente i prodotti e/o servizi che fornisce attualmente, le informazioni sulle capacità di finanziamento e sui rapporti con gli istituti di credito e una strategia futura. Un'impresa da costituire invece non dispone di gran parte di queste informazioni e deve focalizzarsi sulla mission statement e presentare un sommario di un'analisi di mercato condotta precedentemente per convincere chi dovrà investire nel progetto che esiste la possibilità di aggredire il *target market* di riferimento.

L'Executive Summary ha una dimensione ridotta, di 2-3 pagine massimo. Ogni parola è importante.

L'Investment Memorandum ^[3] è di maggior estensione e ha una lunghezza che si aggira sulle 15-20 pagine. Presenta i medesimi contenuti di un Executive Summary, ma questi vengono esposti con un maggior grado di approfondimento, sia per gli elementi di natura descrittiva sia per gli elementi di natura economica, anche se i dati di sintesi economico-finanziari non sono presentati in modo analitico ma sono limitati ad alcuni indicatori di redditività e sostenibilità finanziaria.

Questi documenti di sintesi vanno scritti una volta completato il piano economico-finanziario, quindi rappresentano la riclassificazione di uno studio analizzato in maniera approfondita nel business plan.

1.3 Parte descrittiva

Come abbiamo definito in precedenza la parte descrittiva è la prima sezione del business plan e prevede la valutazione di diversi elementi già elencati, inerenti al progetto imprenditoriale, il cui fine è stabilire se il piano è economicamente interessante.

1.3.1 *Introduzione e definizione obiettivo*

La prima pagina del business plan prevede il logo della società, il nome della società, l'eventuale dominio Web registrato, il nome del business plan e il numero della copia, in modo da identificare il destinatario e capire se ne circolano eventuali riproduzioni non autorizzate.

Successivamente è prevista la definizione dell'obiettivo aziendale; la mission statement deve contenere gli elementi fondamentali alla comprensione delle caratteristiche e delle opportunità del progetto imprenditoriale. Nel caso di aziende che operano principalmente nell'ambito del business online è anche utile una descrizione del modello di business adottato, in quanto per questo tipo di imprese, i prodotti/servizi vedono crescere il loro valore al crescere della rete di utenti, in quanto soggette a economie di rete dal lato della domanda. ^[4]

1.3.2 *Definizione business e contesto di mercato*

Definito l'obiettivo aziendale si passa immediatamente ad introdurre il progetto imprenditoriale, sia che si tratti di un investimento in un nuovo progetto da parte di un'impresa già esistente sia che si tratti di un'azienda da costituire ex novo. Se si tratta di un'azienda già sul mercato vanno presentate la storia e gli eventi significativi accaduti nella vita dell'impresa, se si tratta di una società da formare bisogna parlare del background professionale dei promotori e dello sviluppo dell'iniziativa.

Va descritta analiticamente l'offerta dell'impresa, presentando i prodotti/servizi offerti oppure in una fase di sviluppo in una logica che si focalizzi sul cliente. Concentrarsi sui fattori di percezione del cliente permette di differenziare il proprio progetto imprenditoriale dalla concorrenza. ^[5] La concezione del prodotto/servizio è quindi pensata in termini di mercato e la descrizione del prodotto/servizio e delle sue caratteristiche va effettuata pensando all'utente e al suo punto di vista. La validità del progetto è quindi definibile solo dopo un'attenta analisi del mercato di riferimento.

La segmentazione della domanda è la divisione del mercato in singole unità (target) poi riagglomerate sulla base di variabili in gruppi, definiti segmenti, al cui interno le caratteristiche sono simili e formano comparti omogenei. ^[6]

Le segmentazioni possibili sono:

- **segmentazione socio-demografica**, le cui variabili sono sociali (educazione, reddito) e demografiche (sesso, età, residenza). In molti campi di consumo queste caratteristiche sono ritenute fattori rilevanti nelle abitudini di consumo.
- **segmentazione psico-grafica**, le cui variabili sono valori, attività, hobby, interessi, aspirazioni, opinioni e stili di vita dei consumatori. Questa segmentazione è importante perché gruppi di consumatori omogenei per caratteristiche socio-demografiche possono in realtà manifestare comportamenti di acquisto e consumo molto differenti.
- **segmentazione comportamentale**, ottenuta analizzando il comportamento di acquisto dei diversi gruppi di consumatori. Le variabili sono la tipologia di utilizzatore (occasionale o abituale), il tasso di utilizzo del prodotto (sporadico o frequente), la fedeltà del cliente (più o meno leale) e la sensibilità agli elementi di marketing del cliente, importante per studiare piani di marketing personalizzati per ciascun cliente. Quest'operazione è anche chiamata profilatura del cliente.

Ottenute le segmentazioni un altro strumento importante per definire il contesto di mercato è la *conjoint analysis*. Si tratta di una tecnica statistica utilizzata per determinare come i potenziali consumatori valutano attributi differenti che costituiscono le caratteristiche di un prodotto o servizio. L'obiettivo della *conjoint analysis* è determinare quale combinazione di un limitato numero di attributi è la preferita dai consumatori oppure la più influente nel loro processo di *decision making*. I dati utilizzati nella *conjoint analysis* vengono solitamente ottenuti da questionari appositamente costruiti e sottoposti a dei rispondenti precedentemente segmentati in maniera socio-demografica ma anche psico-grafica. I software statistici poi possono elaborare i dati secondo tecniche dell'inferenza statistica per ottenere i risultati poi utilizzati dall'azienda..

Una volta definiti segmentazione della domanda e preferenze del mercato potenziale occorre definire qual è il segmento di mercato che può essere realisticamente interessato al proprio prodotto/servizio, e se è significativamente grande e accessibile per consentire all'azienda di intercettarlo e di vendere ad esso il proprio prodotto/servizio.

Si passa quindi alla scomposizione del mercato in:

- **total addressable market (TAM)**, definito come la totale domanda di mercato per un prodotto/servizio
- **serviceable available market (SAM)**, definito come la porzione del TAM servita dal prodotto/servizio dell'azienda secondo il modello di business attuale
- **target market (TM)**, definito come la porzione del SAM realisticamente interessato al proprio prodotto/servizio
- **share of market (SOM)**, definito come la porzione del TM realisticamente raggiungibile.

Dopo essersi focalizzata sulla domanda, l'impresa per il proprio progetto deve concentrarsi sul proprio punto di vista, esaminando il proprio portfolio di prodotti/servizi e analizzando la concorrenza.

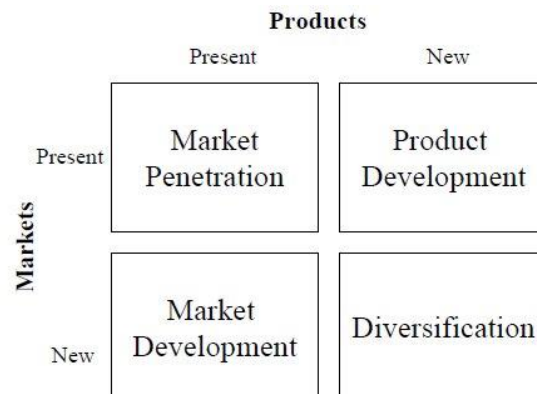


Immagine presa da it.wikipedia.org/Matrice_di_Ansoff

La matrice di Ansoff descrive le combinazioni possibili tra prodotto e mercato. In un business plan non ci si focalizza sulla situazione prodotto esistente/mercato esistente ma solo sulle altre 3. Nel caso di sviluppo prodotto (prodotto nuovo/mercato esistente) vi è l'impiego di considerevoli risorse finanziarie perché l'obiettivo è prendere quote di mercato a scapito della concorrenza, investendo in ricerca e sviluppo e/o in innovazioni di processo. La conoscenza di settore e mercato può essere fondamentale. Nel caso di sviluppo mercato (prodotto esistente/mercato nuovo) gli investimenti sono in attività di promozione ed è fondamentale la capacità dell'azienda di sviluppare politiche persuasive verso nuovi segmenti di mercato. Nel caso di sviluppo business (prodotto nuovo/mercato nuovo) vi è rischio molto elevato, ma il market share potenziale è molto elevato.

Vi è poi l'analisi delle caratteristiche dell'offerta, analizzando un settore in termini di posizionamento delle imprese che vi operano. Gli strumenti più utilizzati in quest'ambito sono le mappe di posizionamento. Le mappe di posizionamento sono delle tecniche di rappresentazione grafica, spesso formate da un piano cartesiano a due dimensioni, che cercano di visualizzare la percezione da parte dei consumatori attuali o potenziali di diverse caratteristiche di un prodotto/servizio in relazione alla concorrenza.

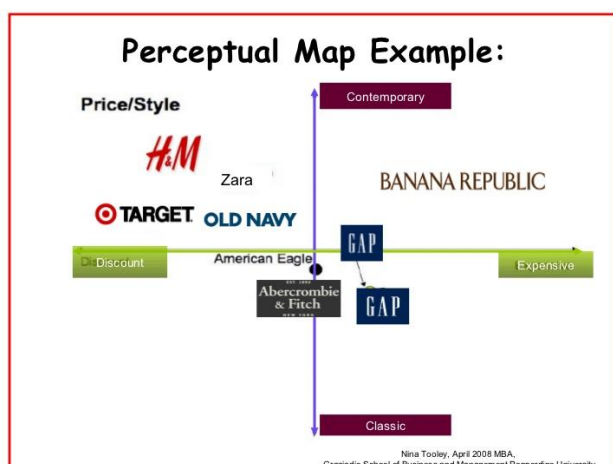


Immagine presa da www.pinterest.com

In quest'esempio sono stati posti su una mappa di posizionamento una serie di brand retail-clothing secondo le dimensioni costosa/discount (sull'asse della ascisse) e classica/contemporanea (asse delle ordinate).

Ogni analisi di mercato e soprattutto della concorrenza deve essere in un'ottica di evoluzione del settore e quindi contenere dei trend di previsione futura. In ogni caso l'aggiornamento periodico di un business plan prevede la necessità di aggiornare periodicamente lo stato del mercato e della concorrenza.

1.3.3 Strategie aziendali

La strategia aziendale è la formulazione e l'implementazione degli obiettivi principali e delle iniziative necessarie per raggiungerli considerando le risorse a disposizione e il contesto interno ed esterno in cui un'azienda opera. ^[7]

Gli obiettivi a cui tende l'impresa nella realizzazione dei propri progetti solitamente sono il successo reddituale e il consenso sociale del suo operato che solitamente genera il successo competitivo, che può portare ad un successo reddituale.

Le strategie per perseguire questi obiettivi si suddividono in strategie aziendali e strategie di area di affari.

Le strategie aziendali comprendono una serie di azioni gestionali a cui corrispondono strategie diverse. Si hanno strategie organizzative, riguardanti la struttura aziendale e la gestione delle risorse umane e delle attività da parte di ogni singolo elemento dell'organizzazione; si hanno strategie produttive volte a decidere le modalità di svolgimento della produzione di beni/erogazione di servizi che consiste nel core business oggetto del business plan; si hanno strategie economico-finanziarie necessarie ad ottimizzare i flussi finanziari e si hanno strategie di comunicazione che definiscono la modalità con cui l'impresa comunica l'immagine che vuole dare a se stessa e l'immagine che vuole dare alle proprie offerte. Le strategie di comunicazione sono particolarmente importanti perché possono aumentare il consenso sociale dell'impresa, base per un successo competitivo e reddituale.

Le strategie di area di affari si adottano quando l'offerta si rivolge in modo particolare ad uno o più segmenti di mercato ben definiti da una precedente analisi di mercato e mirano a definire le caratteristiche dell'offerta focalizzandosi sui bisogni del target market.

Una volta definite le strategie si passa al posizionamento competitivo della propria offerta, ottenuto sfruttando le mappe di posizionamento già trattate e la definizione della propria strategia.

Va inoltre definito il rischio imprenditoriale. Si definisce il rischio imprenditoriale come il rischio di subire consistenti e durature perdite di entità tale da determinare l'estromissione dal mercato dell'impresa. ^[8]

Si possono classificare quattro tipologie di rischio. ^[9]

- **di contesto**, legato ai fattori macro-economici che circondano l'impresa e che l'impresa non può controllare. Sono analizzati dallo strumento chiamato SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) rappresentato con la forma di una matrice in cui in un asse abbiamo la differenziazione tra attributi dell'organizzazione (interni) e attributi dell'ambiente (esterni) e in un asse abbiamo attributi utili oppure dannosi.

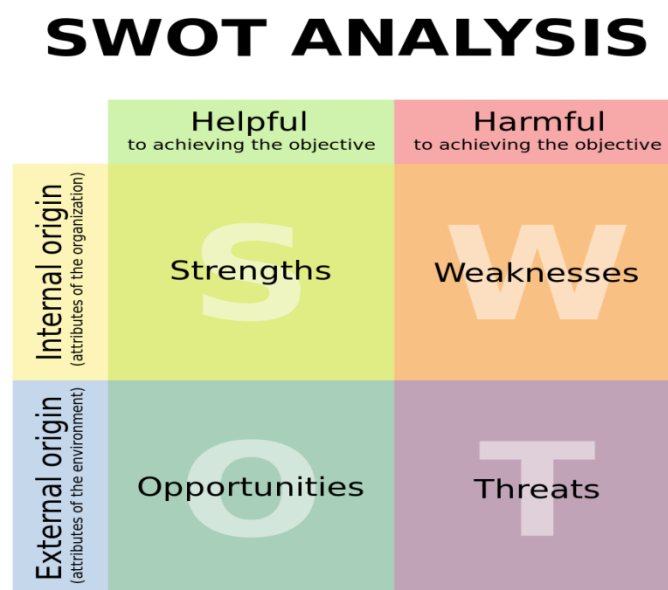


Immagine presa da en.wikipedia.org/SWOT_analysis

- **di business**, dovuti all'analisi dei punti di forza e di debolezza rispetto ai competitors, studiabili con dei test di prodotto chiamati solitamente *alpha* e *beta* e rivolti ad un'utenza di fiducia.
- **economico**, dovuto a possibili errori di sovrastima della domanda che può portare a minori ricavi e al mancato raggiungimento di volumi di fatturato necessari. L'indicatore più utilizzato è il break-even operativo che è rappresentato dal punto di pareggio tra costi (fissi + variabili) e ricavi.
- **finanziario**, che consiste nel rischio di esaurire la liquidità a disposizione per gli investimenti. Gli indicatori utilizzati per analizzare questo rischio si trovano nella parte economico-finanziaria del business plan.

1.3.4 Localizzazione produttiva e logistica

Ogni azienda che produce beni di consumo ha bisogno di uno spazio fisico dove commercializzare i propri prodotti e/o uno spazio dove invece avverrà la produzione. Nel caso di un'azienda che distribuisce servizi la necessità di avere uno spazio è più labile e la necessità diventa quella di avere una sede dove stabilire un contatto diretto con i membri dell'organizzazione, con i fornitori e con i clienti.

Un'altra differenza è quella tra beni di consumo e beni industriali; un'azienda che produce beni di consumo avrà una localizzazione di vendita critica dal punto di vista della domanda (esempio: una pasticceria avrà la necessità di stanziarsi in un locale facilmente raggiungibile dall'utenza, abbastanza grande per servire i clienti e pulito e confortevole per dare il miglior servizio possibile alla clientela), mentre un'azienda che produce beni industriali lavorando nel *business-to-business* avrà come fattore critico la capacità di distribuire i propri prodotti ai clienti nel modo più efficiente ed economico possibile.

Nella localizzazione dell'attività è importante non ragionare unicamente in termini di costi; se si lavora nell'ambito del *business-to-consumer* un locale a basso prezzo può dare un vantaggio finanziario nel breve termine ma nel medio-lungo periodo può portare a perdite consistenti in quanto può ridurre l'afflusso della clientela e dare una cattiva immagine all'azienda da bilanciare con spese consistenti in pubblicità.

Quindi il costo di un locale in termini di affitto/acquisizione va rapportato al flusso di consumatori previsto e alla pubblicità indiretta che un locale in ottima posizione consente di portare all'iniziativa, nonché rapportato agli altri fattori interni (budget) ed esterni (contesto). ^[10]

La posizione di un locale è dunque da considerare in base ad elementi come:

- **percezione del quartiere**, ogni porzione di città ha una propria percezione da parte della clientela a seconda di caratteristiche quali i locali che vi si trovano, per pregio o per tipologia, gli episodi di cronaca riportati sui quotidiani o sui social network, la presenza di fasce sociali che abitano il quartiere, la presenza di uffici o sedi aziendali che porta molta manodopera *commuter* a vivere il quartiere in orario diurno, la presenza di locali di attrazione notturna.
- **traffico pedonale**, se il locale si trova in un'area pedonale o comunque a traffico limitato (ZTL) oppure se si trova vicino a locali commerciali dall'alta affluenza o a locali frequentati da un alto numero di persone quali le scuole avrà un traffico pedonale maggiore.
- **disponibilità di parcheggi**
- **accessibilità coi mezzi pubblici**, in particolare nelle grandi città un locale vicino alle fermate di bus, tram e metropolitana avrà migliori possibilità di intercettare clientela di passaggio.

I locali produttivi invece hanno come principale necessità quella di essere accessibili alla manodopera e agli altri componenti della *supply chain*, ovvero fornitori e clienti. Nel caso di produzioni ad alto valore aggiunto è anche conveniente situare i locali produttivi in modo da avere un'alta disponibilità di manodopera qualificata.

Oltre alla localizzazione dei locali bisogna anche pensare alla loro organizzazione. Per quanto riguarda i locali produttivi definiamo come *layout* lo studio ingegneristico usato per analizzare le diverse configurazioni fisiche di un locale produttivo. ^[11]

Scegliere il giusto layout di processo è importante, non foss'altro che per il costo, la difficoltà e il disagio di modificarlo. Inoltre un layout inappropriato comporta il ripetersi dei costi extra tutte le volte che un determinato elemento viene processato. Ma soprattutto un layout efficace dà chiarezza e trasparenza al flusso degli elementi attraverso il processo.

Uno dei fattori più influenti sulla scelta del tipo di layout più appropriato è dunque la natura del processo, dovuta all'approccio generale aziendale, all'organizzazione e alla sua gestione. ^[12]

1.3.5 *Struttura organizzativa e manageriale*

Se il business plan è redatto ai fini di ottenere un finanziamento, il soggetto che dispone dei capitali necessari a finanziare l'impresa ha bisogno di quante più informazioni possibili sulle persone che fanno parte dell'organizzazione che la realizzerà.

È dunque indispensabile descrivere la struttura manageriale, indicando per ciascun manager le principali competenze e quale valore aggiunto può portare all'azienda, e la struttura organizzativa; deve esserci una corrispondenza univoca tra le persone e la loro posizione gerarchica, le loro responsabilità, i loro obiettivi, le persone a cui rispondono del loro operato e le persone a cui chiedono conto dell'operato proprio.

Un altro aspetto fondamentale è quello della condivisione del mission statement tra il personale. Il personale deve essere motivato sia dal punto di vista personale, con un cordiale clima di lavoro, sia dal punto di vista economico con un adeguato sistema di incentivi di fronte al raggiungimento di obiettivi, al fine di raggiungere un consenso diffuso nei confronti del management da parte di tutta l'organizzazione.

Un altro aspetto importante è la definizione dell'assetto legale. Ogni società deve avere un proprio atto costitutivo che regola la creazione e la modificazione del rapporto tra i soci che vanno a costituire una persona giuridica. Più l'atto costitutivo è preciso nella demarcazione delle posizioni maggiori sono i vincoli ma minori sono le possibilità di dissapori tra i soci che possono frequentemente sfociare in cause legali con perdite economiche e di tempo. Inoltre vanno esaminati

attentamente tutti gli aspetti legali di un'impresa rivolgendosi per aspetti tecnici a figure professionali quali commercialisti e avvocati.

Esiste poi la possibilità che l'impresa operi in un settore che richiede specifiche autorizzazioni da parte di un ente pubblico per svolgere l'attività; questo ad esempio è il caso dei locali atti alla somministrazione di cibi e bevande (bar, ristoranti) e pertanto lo studio della legislazione è fondamentale prima di iniziare l'attività.

1.3.6 Piano di marketing

Questa sezione del business plan è molto importante in quanto è utile per ricavare informazioni che saranno necessarie alla stesura del piano economico-finanziario, seconda sezione del business plan. In questa sezione viene implementato il piano di vendite che l'impresa ha in mente per l'attività; questo sarà fondamentale per definire le strategie e gli obiettivi di mercato correnti che guidano l'azienda.

Il piano di marketing ha come dati di input le informazioni raccolte sul lato della domanda e sul lato dell'offerta, esplicitate nella definizione del business e del contesto di mercato.

Il primo passo è la definizione degli obiettivi, sia quantitativi (volume di vendita), sia qualitativi (miglioramento dell'immagine del marchio commerciale oppure del prodotto/servizio venduto in relazione alla concorrenza). Esiste un trade-off tra questi obiettivi; nel caso l'impresa operi ad esempio nel mercato del lusso l'obiettivo qualitativo sarà prioritario e i volumi di vendita attesi non saranno particolarmente elevati, mentre per certi settori l'immagine del marchio commerciale sarà focalizzata all'aumento dei volumi di vendita invece che ad una percezione "assoluta" del valore del brand (esempio: discount).

Per raggiungere i propri obiettivi l'azienda utilizza il *marketing mix*, ovvero un insieme di variabili su cui l'azienda fa "leva" per adattare il prodotto alle esigenze del proprio target market. Queste variabili sono prodotto, prezzo, promozione e canali di distribuzione (in inglese placement), da cui il termine 4P.

Il **prodotto** è il bene, prodotto o servizio, che l'impresa offre per soddisfare determinati bisogni dei consumatori. Vengono definiti tre tipi di prodotto: ^[13]

- prodotto essenziale, ovvero l'elemento centrale dell'offerta commerciale che serve a soddisfare un bisogno essenziale (nel caso di un orologio da polso il bisogno essenziale è leggere l'ora).
- prodotto tangibile, ovvero il prodotto a cui vengono associati degli elementi materiali (packaging) o immateriali (qualità, immagine, estetica) attraverso cui il prodotto soddisfa i bisogni del cliente.
- prodotto ampliato, ovvero gli elementi che estendono il prodotto tangibile definiti come le modalità di consegna, i tempi di installazione, la garanzia, le condizioni di pagamento, i servizi postvendita.

Il **prezzo** è il corrispettivo in denaro che il consumatore è disposto a pagare per ricevere in cambio un determinato bene o servizio.

Ci sono una serie di fattori che definiscono il prezzo di un bene o servizio e sono classificabili in fattori interni all'azienda e fattori esterni all'azienda e legati al contesto macroeconomico.

I fattori interni sono i costi sostenuti e le politiche di marketing praticate dall'azienda.

Generalmente il prezzo di un prodotto deve essere superiore al costo variabile unitario sostenuto nel produrlo; così facendo le vendite possono coprire i costi fissi sino ad eguagliarli nel punto di pareggio, oltre il quale si registra un utile di esercizio. Tuttavia in certi casi può essere utile operare in perdita in determinati segmenti di mercato per evitare l'ingresso di nuove aziende concorrenti oppure operare considerando esclusivamente i costi fissi sperando che il volume di vendita sia così elevato da bilanciare i costi variabili in relazione alla quantità di prodotti venduti.

Vi sono inoltre delle politiche definite *di pricing* che servono per raggiungere determinati obiettivi. Gli obiettivi che un'azienda può porsi sono la penetrazione nel mercato (in questo caso l'azienda fisserà un prezzo molto basso per cercare di aumentare il market share e tagliare fuori dal mercato la concorrenza) o la scrematura del mercato (l'azienda adotta il cosiddetto *price skimming*, entrando sul mercato con un prezzo molto elevato per aumentare i propri ricavi unitari, ma il prodotto in questo caso deve essere sostenuto da un'adeguata percezione dovuta alla qualità o all'immagine del brand; è dunque una strategia utilizzata in pochi settori, tra cui l'alta moda, il lusso o i beni di alta tecnologia).

I fattori esterni invece sono l'elasticità della domanda, l'elasticità dell'offerta rispetto al prezzo, la legislazione antidumping (che può colpire le politiche di penetrazione nel mercato fissando sanzioni per chi le applica) e la fluttuazione del tasso di cambio per chi vende prodotti sul mercato internazionale ed è soggetto alla svalutazione o alla rivalutazione della propria valuta.

Con elasticità della domanda intendiamo l'attesa variazione della domanda di un prodotto, che aumenta se i prezzi diminuiscono e diminuisce se i prezzi aumentano. Se la domanda è elastica rispetto al prezzo (la variazione dell'1% del prezzo comporta una variazione di più dell'1% della domanda) sappiamo che una diminuzione del prezzo aumenta il ricavo totale. Se la domanda è rigida rispetto al prezzo una diminuzione del prezzo diminuisce il ricavo totale.

Con elasticità dell'offerta rispetto al prezzo intendiamo la variazione percentuale della quantità offerta divisa alla variazione percentuale del prezzo. Pertanto non è possibile fissare un prezzo a quote molto diverse da quella della concorrenza, pur tenendo conto della differenziazione del proprio prodotto.

La **promozione** è l'insieme di attività volte a promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato un'azienda o un suo determinato prodotto o servizio, al fine di dare il giusto *positioning* al brand; il positioning è fondamentale per definire il mercato in cui l'azienda opera ed è molto difficile da modificare.

Si parla dunque di promozione per definire una serie di attività quali la pubblicità, il merchandising e il personal selling.

La pubblicità è la forma di comunicazione utilizzata da parte delle imprese per far conoscere l'azienda e i suoi prodotti ai consumatori. Si distingue la pubblicità in:

- pubblicità diretta, tutto ciò che ha per tema l'azienda e i suoi prodotti; ad esempio può trattarsi dell'acquisto di uno spazio su un giornale o un'emittente radiotelevisiva oppure dell'acquisto di un banner sul Web.
- pubblicità indiretta, la forma di comunicazione che coinvolge l'oggetto da promuovere attraverso un evento esterno. Si parla di pubblicità indiretta riferendosi alle sponsorizzazioni o agli eventi di promozione di un locale (un concerto ad esempio).

Il merchandising consiste nell'esporre il prodotto attraverso forme di incentivazione quali coupon, campioni gratuiti, vetrine nel punto vendita oppure nell'ampliare l'immagine di un brand tramite la vendita di altri prodotti raffiguranti il logo del brand.

Il personal selling è l'insieme delle attività di supporto e informazione per il cliente. È una pratica che nasce nel business to business ma si è diffusa anche al business to consumer.

Il **placement** è l'insieme di attività necessarie a far giungere il prodotto al consumatore finale. La scelta del canale di vendita è operazione successiva all'individuazione della clientela di riferimento in quanto i consumatori appartenenti a diversi segmenti di mercato utilizzano canali diversi e specifici nell'acquisto dei prodotti.

Le decisioni da prendere in considerazione sono:

- canali di vendita. Le scelte possibili sono la possibilità di avere una forza vendita interna o esterna all'azienda e quelle di utilizzare i servizi telematici (call center, Internet) per vendere i propri prodotti.
- canali di distribuzione, individuati in relazione ai clienti a cui il prodotto viene venduto.
- ritorno incrementale di ciascun venditore, che determina la quantità della forza vendita necessaria per massimizzare i ricavi in relazione ai costi.

Agito sulle leve di marketing va presentato un piano di vendite, che avrà la sua esposizione nel *cash flow* previsto che si trova nella sezione economico-finanziaria del business plan.

1.3.7 Definizione delle risorse di finanziamento

Ogni impresa ha bisogno di un capitale da investire. L'analisi del bilancio (definito come documento contabile dal quale deve risultare con chiarezza e verità la situazione patrimoniale dell'impresa al termine di ciascun esercizio, nonché l'ammontare delle perdite o degli utili prodotti nello stesso periodo) ^[14] capitale investito, del mix di fonti interne ed esterne e del piano di

ammortamento e remunerazione del capitale è indispensabile al fine della corretta struttura finanziaria di un'impresa.

Viene definita come capitale investito la somma del capitale netto, ovvero la consistenza del patrimonio di proprietà dell'impresa, e dell'indebitamento finanziario netto. Il capitale investito consiste inoltre al totale dell'attivo dello stato patrimoniale di un bilancio, ovvero della situazione patrimoniale di una società in un determinato momento indicato come la data di chiusura dell'esercizio.

Lo stato patrimoniale consiste di voci di attivo e di passivo.

All'attivo troviamo:

- **attività correnti**, ovvero crediti verso clienti, imprese e controllanti, attività finanziarie non classificate come immobilizzazioni, rimanenze (materie prime, semilavorati, lavori in corso su commessa, acconti, prodotti finiti) e liquidità (depositi bancari, assegni, denaro in cassa).
- **immobilizzazioni** immateriali (costi di impianto, brevetti, licenze, marchi, costi di pubblicità) e materiali (terreni, fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature industriali, immobilizzazioni in corso).

Al passivo troviamo:

- **debiti**, verso fornitori, imprese, controllanti, soci, altri finanziatori, banche, obbligazioni emesse. Possono essere correnti (rimborsabili entro 12 mesi) o consolidati (rimborsabili oltre 12 mesi).
- **fondi per rischi e oneri**.
- **patrimonio netto**, ovvero capitale sociale, riserve obbligatorie e non, e utile (perdita) dell'esercizio.

La liquidità è definita come tutto ciò che è momentaneamente disponibile per far fronte agli impegni correnti di spesa nell'immediato e nel breve periodo.^[15] È importante in quanto può essere investita in forme a basso rischio finanziario e può essere utile in caso di spese impreviste.

Altro indicatore importante è il capitale circolante netto, definito come la differenza tra attività correnti e passività correnti. Un suo valore negativo evidenzia uno squilibrio finanziario e può mettere l'impresa a rischio di insolvenza (definita come l'incapacità di far fronte ai propri impegni di pagamento).^[16] Pertanto gli investimenti importanti si effettuano senza far ricorso a debito corrente, ma è preferibile fare ricorso al patrimonio netto o a capitale di debito di lungo periodo (mutui).

Maggiore invece è il patrimonio netto, maggiore è la solidità finanziaria. Pertanto obiettivo dell'imprenditore deve essere quello di capitalizzare il più possibile l'azienda.

Le fonti di finanziamento di un'impresa possono essere divise in fonti interne e fonti esterne.

Tra le fonti interne troviamo il capitale sociale e il prestito da parte dei soci. Altra componente importante del finanziamento interno di un'impresa è la ricapitalizzazione dell'azienda. Si definisce la ricapitalizzazione come un'operazione nella quale si realizza l'aumento effettivo del capitale sociale di un'impresa, che deve essere attuato mettendo a disposizione risorse nuove e non semplicemente con la trasformazione in capitale sociale di riserve o utili già inseriti nel capitale netto di un'impresa.^[17] Nel caso di ingresso di nuovi soci la ricapitalizzazione porta alla modifica dell'assetto societario, delle quote di proprietà dell'azienda e può portare alla modifica del CdA aziendale.

Le fonti esterne invece si dividono in:

- finanziamento da parte di banche o istituti finanziari, solitamente nella forma di prestito che richiede una garanzia in beni immobiliari da parte dell'impresa che richiede finanziamento e che comporta la restituzione della somma maggiorata di un tasso di interesse prestabilito
- emissione di obbligazioni, ovvero certificati emessi dall'azienda che dimostrano l'esistenza di un credito per una somma data, maggiorata di interessi da ripagare a certe date; aumentano le passività consolidate
- emissione di azioni. Le azioni sono diritti sul flusso di cassa residuo di un'azienda dopo che sono state pagate le obbligazioni; aumentano il capitale netto.
- leasing. L'azienda ottiene l'utilizzo di attrezzature al pagamento di un canone iniziale e di canoni periodici successivi che includono una componente di capitale e una remunerazione del capitale investito.
- possibilità di accedere al finanziamento da parte di enti pubblici.

Oltre ad avere un mix di fonti da cui attingere per finanziare le proprie attività l'impresa deve avere un piano di rientro di eventuali finanziamenti esterni. I metodi più diffusi per la determinazione del piano di rientro del capitale di finanziamento sono l'ammortamento a rate costanti (la quota capitale cresce all'interno di ogni singola rata mentre la quota interessi decresce) e il più usato ammortamento a rate decrescenti (dove la quota di rimborso capitale è costante e la quota interessi decresce a ritmo più rapido che nella precedente forma di ammortamento).

1.3.8 Conclusioni

L'impresa ora ha descritto tutti gli elementi necessari alla presentazione della sua attività e al raggiungimento dei suoi obiettivi ed è pronta per definire gli schemi economico-finanziari con cui svolgere l'attività e trarne remunerazione. Inizia quindi la sezione economico-finanziaria del piano.

1.4 Parte economico-finanziaria

1.4.1 Introduzione

Un business plan si articola in una parte qualitativa, definita dalla parte descrittiva già trattata, e in una parte quantitativa, definita dalla parte economico-finanziaria.

In questa parte si scrive il piano economico-finanziario che punta a definire dei risultati economici e finanziari in una prospettiva di medio-lungo termine mediante l'impiego di calcoli, tabelle e bilanci previsionali.

La qualità di un piano economico-finanziario dipende, in ultima analisi, dall'accuratezza e dalla fondatezza delle stime poste alla base del progetto imprenditoriale. I dati contenuti nelle tavole che costituiscono il piano economico-finanziario devono presentare collegamenti logici ed essere connessi e coerenti con i valori storici, contenuti nei bilanci relativi ai passati periodi nel caso di un'impresa già attiva sul mercato. ^[b]

Nella costruzione dei bilanci previsionali bisogna predisporre una serie di stime contenute in una parte introduttiva, definita come *assumptions*, che è alla base delle proiezioni che costituiscono gli input da cui tramite dei calcoli si arriva alla parte finale che è la rappresentazione dei risultati attesi.

1.4.2 Struttura

Il piano economico-finanziario ha bisogno di dati di input per arrivare a documenti intermedi e dati di output finale.

I dati di input comprendono la fase economica del piano e sono costituiti dal piano di vendite dell'azienda, dalla stima dei costi di struttura e dei costi variabili nella produzione, e dei costi legati all'avviamento dell'attività.

A partire dai dati di input abbiamo una fase intermedia del piano che serve a costruire il cash-flow e a determinare il fabbisogno netto di capitale che dovrà essere coperto con ricapitalizzazioni e/o con finanziamenti esterni.

Bisogna comunque tenere conto di ipotesi di calcolo che considerino, a seconda del tipo di attività, la possibilità di pagare i fornitori o ricevere pagamenti dai clienti in contanti o con pagamenti dilazionati e dell'inflazione.

1.4.3 Piano delle vendite

Il piano delle vendite è lo schema che l'azienda utilizza per prevedere i suoi ricavi, considerando come dati di input la stima di mercato sul volume di vendita del suo prodotto/servizio e la politica dei prezzi adottata.

Si va a costruire un foglio di calcolo dove sulle righe abbiamo i ricavi ottenuti moltiplicando il volume di vendita per i prezzi mentre sulle colonne abbiamo delle unità temporali (generalmente espresse in mesi, ma dipende dal settore in cui opera l'impresa) per avere una corretta stima delle fluttuazioni dovute alla stagionalità dell'offerta (esempio: un hotel in una località turistica montana avrà volumi di vendita e ricavi molto elevati nelle settimane natalizie e generalmente nei mesi invernali e in quelli estivi, mentre nei mesi primaverili e autunnali i ricavi saranno molto minori).

1.4.4 Stima dei costi

Dopo aver redatto il piano delle vendite si passa a definire i costi, suddivisi in costi variabili legati all'attività dell'azienda e proporzionali al volume di vendita e in costi di struttura.

La redazione del piano dei costi variabili è speculare a quella del piano delle vendite.

La redazione del piano dei costi di struttura invece considera voci legate ai costi generali (utenze, assicurazione, tributi, manutenzione della struttura), alla retribuzione della manodopera e del management, alle spese in promozione e alle spese legate ai servizi appaltati all'esterno (solitamente pulizie). Talvolta sono introdotte nei costi di struttura anche le spese per il leasing, altrimenti riclassificate negli investimenti.

I costi legati all'avviamento dell'attività sono invece classificati negli investimenti, assieme alle spese per la ristrutturazione dei locali aziendali.

1.4.5 Cash flow e conto economico

Una volta definito il piano delle vendite e quello dei costi si va a costruire il prospetto dei flussi di cassa, generalmente come semplice schema che vede da una parte i flussi in entrata (derivati sia dai ricavi dell'attività sia dai finanziamenti all'attività stessa) e dall'altra parte i flussi in uscita, legati ai pagamenti dei fornitori e del personale, ai rimborsi dei finanziamenti qualora previsti e in generale a tutte le spese. La struttura dei flussi in entrata e di quelli in uscita si può ampliare disaggregando le voci di entrata e di spesa per natura o per area di business.

Più in dettaglio i ricavi si possono scomporre in incassi e afflussi di capitale, sottratti dal rimborso dei finanziamenti e dai dividendi da versare agli azionisti, mentre i costi si possono suddividere in costi di produzione, costi di struttura e costi finanziari.

Si tratta di un aspetto molto critico soprattutto in fase di avviamento dell'attività, in quanto un errato piano di cash flow comporta la mancata sostenibilità finanziaria del business plan e quindi l'impossibilità di procedere col progetto imprenditoriale.

Un'importante distinzione è quella tra cash-flow totale e cash-flow operativo. Per cash-flow operativo si intende il flusso di cassa della sola gestione operativa, scorporata da interessi e debiti.

Un cash-flow operativo positivo può essere utile ai fini di rimborsare i debiti maturati dai finanziamenti richiesti in avviamento.

I finanziamenti richiesti in avviamento e quelli richiesti fino a quando il cash-flow operativo inizia a produrre liquidità positiva formano il fabbisogno finanziario di un'impresa. La copertura del fabbisogno finanziario va cercata dal mix di fonti inerenti al finanziamento dell'attività ed è bene evitare un eccessivo ricorso al finanziamento esterno, generalmente da rimborsare ratealmente con il pagamento degli interessi.

Una volta descritte queste voci si costruisce lo schema di cash-flow.

Tutte le spese, sia legate ai costi di struttura sia legate alla gestione operativa, sostenute prima di avviare l'attività e ottenere dei ricavi vengono definite come costi di start-up e consistono nella liquidità minima necessaria ad avviare l'attività. Successivamente nei primi mesi dell'attività generalmente i ricavi non coprono i costi e quindi si ha un picco negativo di liquidità che corrisponde al fabbisogno finanziario. Poi se il cash-flow operativo è positivo la variazione di liquidità diventa positiva e quindi la posizione di cassa riduce la passività.

Il capitale sociale e il finanziamento (generalmente legato all'accensione di un mutuo) consistono in introiti da considerare come saldo afflusso capitale a cui poi verrà sottratto il rimborso del finanziamento.

Una volta costruito lo schema del flusso di cassa si può passare alla redazione del conto economico, che segue la stessa suddivisione dei ricavi e dei costi inserendo le aliquote fiscali degli ammortamenti e inserendo l'aliquota fiscale sul reddito.

1.4.6 Stato patrimoniale e indicatori di redditività

Una volta completato il conto economico è possibile scrivere lo stato patrimoniale dell'impresa.

Gli indicatori di redditività sono degli indici che permettono di osservare la capacità dell'impresa di produrre reddito e generare risorse. Tali indicatori sono utili sia alla gestione aziendale sia agli investitori che possono avere una previsione dei ritorni economici del loro investimento e che possono attribuire un *rating* specifico per valutare il rischio finanziario dell'impresa.

Gli indicatori più importanti sono:

- **Return on Investment (ROI)**, definito come il rapporto tra il risultato operativo (valore della produzione – costi di produzione nel conto economico) e il capitale investito netto operativo, ovvero l'attivo totale netto (crediti commerciali + giacenze di magazzino) – gli investimenti extracaratteristici.
- **Return on Equity (ROE)**, definito come il rapporto tra il reddito netto e il capitale netto investito dagli azionisti, moltiplicato per 100. Il ROE va confrontato con investimenti alternativi (titoli di stato, depositi bancari) per valutare il rapporto costo/opportunità dell'investimento nell'impresa.
- **Return on Sales (ROS)**, definito come il rapporto tra il reddito ante oneri finanziari e i ricavi, moltiplicato per 100. Definisce la redditività in relazione ai ricavi.
- **Return on Assets (ROA)**, definito come il rapporto tra il risultato operativo e il totale dell'attivo, misurando così la capacità dell'azienda di operare in base a ciò che possiede.

1.4.7 Valutazione del credito

Una volta comprese le esigenze in termini di capitali viene definito un piano di finanziamento da presentare agli investitori, come possono essere le banche.

Oltre agli indicatori di redditività esistono altri indicatori utili per valutare la validità del piano economico-finanziario.

Gli indicatori di copertura finanziaria valutano la capacità dell'azienda di far fronte al proprio indebitamento; troviamo il rapporto tra i debiti finanziari e il margine operativo lordo che misura la capacità di far fronte all'ammortamento dei prestiti ottenuti e troviamo il rapporto tra l'utile operativo della gestione e gli oneri finanziari, per capire se l'autofinanziamento aziendale può far fronte ai finanziamenti presi da fonti esterne.

Un indicatore importante per valutare se l'azienda è a rischio insolvenza è lo z-score, pubblicato nel 1968 da Edward Altman, all'epoca professore di Finanza alla New York University.

La formula dello z-score è $Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5$, dove:

- X_1 è il rapporto tra il capitale circolante netto e il totale attivo.
- X_2 è il rapporto tra le riserve di utili cumulate nel tempo e il totale attivo.
- X_3 è il rapporto tra l'utile lordo e il totale attivo.
- X_4 è il rapporto tra i ricavi e il totale attivo.
- X_5 è il rapporto tra il capitale netto e il totale dell'indebitamento.

Se $Z > 3$ l'impresa ha una buona performance finanziaria, se $Z < 1.8$ l'impresa è a rischio insolvenza, nei valori intermedi ci sono dei problemi risolvibili.

1.5 Piano operativo

Una volta definito il business plan questo va comunicato a tutti gli stakeholder interessati all'attività del progetto e dell'impresa.

Va ripreso l'organigramma aziendale e comunicato a tutti i componenti, descrivendo ruoli e compiti di ciascuno ed eventuali consulenze aziendali.

Inoltre vanno definiti gli obiettivi da conseguire da parte di ciascun membro dell'organizzazione e va redatto un sistema di finanziamento e di controllo operativo ed economico-finanziario.

L'organizzazione a questo punto è pronta per entrare sul mercato e il business plan non è più strumento di pianificazione preliminare dell'attività ma diventa strumento di controllo operativo.

1.6 Controllo di gestione

Si definisce come controllo di gestione l'attenta analisi dell'intero sistema commerciale di un'impresa mediante l'implementazione di sistemi inerenti alla contabilità analitica.

Il controllo di gestione si divide in controllo operativo e controllo economico-finanziario.

Nel controllo operativo troviamo il controllo dei costi, atto a verificare l'efficienza della gestione e la validità della struttura di business adottata, il controllo della qualità, il cui scopo è di indagare sulla coerenza dei processi esistenti all'erogazione ottimale di prodotti e servizi, e il controllo commerciale, che invece misura l'andamento delle vendite e la qualità dell'output aziendale. ^[18]

Nel controllo commerciale troviamo la capacità dell'impresa di monitorare il flusso di informazioni di natura qualitativa che deriva dal feedback con l'utenza e con gli appartenenti alla supply chain. Questo flusso è utile anche al controllo della qualità, in quanto segnala possibili difettosità dei prodotti e lamentele da parte dei clienti.

Nel controllo dei costi vanno tutti i costi legati alla produzione e alla struttura ma soprattutto i costi di marketing, in relazione alla variazione dei volumi di vendita rispetto agli investimenti commerciali.

Nel controllo economico-finanziario invece oltre agli indicatori di redditività troviamo gli indicatori di liquidità, che misurano la capacità dell'impresa di onorare alle scadenze immediate, e gli indicatori del ciclo commerciale, valutati in giorni di rotazione. Ogni indicatore del ciclo commerciale è dunque moltiplicato per 360 giorni, durata di un anno commerciale.

Si fa una distinzione tra liquidità primaria, misurata col rapporto tra attività correnti – magazzino e passività correnti, isolando l'effetto delle scorte nel rapporto tra attività e passività di un conto economico, e liquidità secondaria, ottenuta col rapporto tra attività e passività correnti. Un'azienda può presentare una liquidità secondaria attiva ma una liquidità primaria passiva e nel caso può avere grossi problemi a far fronte a scadenze di pagamento ravvicinate.

L'indice di rotazione dei crediti misura il rapporto tra crediti netti e vendite e misura il periodo medio di incasso da parte dei clienti.

L'indice di rotazione del magazzino è il periodo medio di giacenza delle scorte, dunque il rapporto tra magazzino e vendite.

L'indice di rotazione dei debiti commerciali è il periodo medio di pagamento dei fornitori e quindi è il rapporto tra i debiti verso fornitori e l'acquisto di beni e servizi. Si può anche misurare tramite le vendite, espresse al denominatore come gli altri indici, per comparare i giorni di rotazioni ed eventualmente avere un indicatore unico di sintesi.

1.7 Conclusioni

Il business plan ora è pronto nella sua interezza come strumento di pianificazione dell'attività e di controllo operativo. Può essere corredato da metodi di valutazione finanziaria nell'investimento qualora l'obiettivo sia ottenere finanziamenti esterni.

La redazione di un business plan nelle sue parti e fasi è generalmente valida per ogni impresa.

Particolarmente interessante comunque è la redazione del business plan per attività che nascono per essere sviluppate sul Web (imprese *click and mortar*, definite come imprese con un modello di business integrato tra offline e online, oppure quelle generalmente definite come *start-up*), che presentano importanti differenze in alcuni punti del business plan che verranno trattate nel capitolo successivo.

Capitolo 2

Start-up: piani di business per la nuova imprenditoria

2.1 Definizione di start-up

La bibliografia tradizionale definiva start-up come la fase di un'azienda che inizia al momento della costituzione e finisce nel momento in cui emette la sua prima fattura, indicando quindi start-up come avviamento di un'azienda.

Nel mondo attuale del business inoltre si definisce start-up un'impresa di nuova costituzione che è orientata alla tecnologia (*technology oriented*) e che è ad alto potenziale di crescita. ^[a] Un'altra caratteristica di una start-up è quella di essere un'organizzazione alla ricerca di un modello di business ripetibile e scalabile; questa è una differenziazione necessaria per distinguere le start-up così definite dalle aziende che intendono avviarsi in settori ormai maturi (come possono essere la manifattura o la ristorazione).

“Una start-up è una società costruita per crescere velocemente. Una start-up non è tale solo perché fondata recentemente oppure perché è orientata alla tecnologia o perché riceve finanziamenti esterni, ma lo è perché ha l'obiettivo di crescere.” (Paul Graham, programmatore, finanziatore e creatore di Viaweb, applicazione Web creata nel 1995 con l'intento di aiutare l'utenza non dotata di competenze informatiche particolari a creare negozi online e venduta a Yahoo! nel 1998 per 49.6 milioni di \$).

2.2 Il valore di Internet

2.2.1 Evoluzione esponenziale

Internet è stata l'innovazione tecnologica fondante per la creazione di questo tipo di business nella forma delle imprese start-up. La Legge di Moore (la capacità di elaborazione dei microprocessori raddoppia regolarmente a parità di costo dei chip nell'arco di 24 mesi, dunque cresce in modo

esponenziale) è stata affiancata da due ulteriori leggi, elaborate in due diverse fasi dell'innovazione espressa da Internet.

Robert Metcalfe, ideatore delle reti Ethernet, afferma nella propria Legge che “l'utilità e il valore di una rete sono pari a $N(N-1)$ dove N è il numero di utenti”. Una macchina (ad esempio un telefono) presa singolarmente ha dunque $1(1-1) = 0$ valore (effettivamente non si può telefonare a se stessi), ma 10 macchine interconnesse hanno valore $10(10-1) = 90$ e 1000 macchine interconnesse hanno valore $1000(1000-1) = 999000$; dunque il valore di una rete cresce esponenzialmente all'aumentare delle apparecchiature ad essa connesse.

Nel 2011, sette anni dopo la creazione di facebook, il suo CEO e ideatore Mark Zuckerberg ha affermato che gli utenti di facebook hanno scambiato negli ultimi 12 mesi 4 miliardi di “cose” (foto, status, *likes*, messaggi). Il dato di per sé non è importante, ma la Legge di Zuckerberg afferma che $Y = C * (2^x)$, dunque il numero di “cose” scambiate è pari a una costante moltiplicata per 2 elevato ad un'unità di tempo; dunque il *social sharing* cresce esponenzialmente.

Cisco Systems, azienda leader nella fornitura di apparati di networking che supporta la grande quantità dell'infrastruttura mondiale su cui viaggia Internet, ha stimato recentemente ^[b] che nel 2016 il traffico globale dei sistemi IP supererà la soglia del zettabyte (10^{21} byte), e nel 2019 si stima arriverà ai 2 zettabyte, contro i 0.719 zettabyte del 2014.

Sempre secondo lo stesso paper, nel 2019 il traffico globale sarà 64 volte superiore a quello del 2005.

Tutte le leggi e le tendenze in sintesi denotano delle tendenze esponenziali, il che significa che l'evoluzione del mercato è estremamente rapida e ogni imprenditore deve posizionare la propria azienda non solo nello stato attuale del mercato dell'informazione ma soprattutto nel mercato che si forma continuamente come conseguenza delle innovazioni e che modella non solo i comportamenti di acquisto dell'utenza ma anche una forma diretta di trasformazione delle economie industriali.

2.2.2 Il traffico mobile

L'agenzia pubblicitaria We are Social, nel suo rapporto Digital Social Mobile 2016, ha reso noto che, al gennaio 2016, il 46% della popolazione mondiale, pari a 3,419 miliardi di persone utilizza Internet. Di questi 3,419 miliardi il 57.6%, pari a 1,968 miliardi di persone utilizza i social media tramite dispositivi mobili (26.5% della popolazione globale).

Rispetto al gennaio 2015 c'è stata una crescita del 10% negli utilizzatori globali di Internet ma una crescita del 17% negli utilizzatori globali dei social media.

In Italia secondo lo stesso rapporto il 63% della popolazione, pari a 37,67 milioni di persone, è un utilizzatore di Internet e di questi il 63.7%, pari a 24 milioni di persone è un utilizzatore dei social

media tramite dispositivi mobili (quasi il 40% della popolazione italiana). Il 62% della popolazione italiana dispone di uno smartphone.

Cisco Systems ha stimato ^[6] che nel 2019 il 67% del traffico IP globale arriverà da dispositivi definiti come non-PC, dunque TV, apparecchi telemetrici *machine-to-machine*, ma soprattutto dispositivi portatili come tablet e smartphone, mentre nel 2014 il traffico IP globale non-PC era del 40%. Il tasso di crescita del traffico IP per PC è stimato al 9%, quello per smartphone al 62% e quello per tablet al 71%.

Sono numeri che denotano l'enorme crescita dell'utilizzo di Internet attraverso dispositivi quali tablet e smartphone che hanno il pregio di essere portatili, di dimensioni ridotte e utilizzabili in un gran numero di situazioni durante l'arco della giornata.

La crescita tecnologica ha consentito di sviluppare un vasto mercato di applicazioni software, chiamate *app*, dedicate ai *device* mobili che coniugano un'architettura informatica simile alle applicazioni per PC ad un design che risponde agli obiettivi di leggerezza, essenzialità e velocità propri di un utilizzo destinato ad apparecchi dalle limitate risorse hardware e dalle limitate dimensioni del display.

Ogni app è disponibile su un distributore vincolato al sistema operativo dello smartphone (se lo smartphone ha il sistema operativo iOS della Apple, dunque è un iPhone, le applicazioni saranno disponibili sull'App Store, se lo smartphone ha il sistema operativo Android le applicazioni saranno disponibili su Google Play, mentre i Windows Phone hanno a disposizione il Windows Phone Store) e può dedicarsi sia alla produttività individuale ed aziendale, sia al supporto alle attività dell'utente (ad esempio le mappe GPS) sia all'intrattenimento con servizi video e giochi.

2.3 Exit strategy

Uno degli aspetti che contraddistingue le start-up è la possibilità di *exit strategy*.

Contrariamente a quanto si può pensare dal significato letterale della parola, l'*exit strategy* è una prospettiva positiva in quanto si attua quando chi ha investito risorse su un'idea diventata una start-up inizia a pensare di ottenerne un ritorno ad attività avviata.

La strategia più utilizzata per un'*exit strategy* positiva è la vendita della società ad un'azienda dal fatturato e dai ricavi maggiori; l'acquirente può comprare *cash* o offrendo le proprie azioni del medesimo valore, decidendo di lasciare la direzione aziendale della start-up acquisita per il periodo di tempo necessario ad accomodare un cambio di gestione.

Qualora invece l'azienda decida di lasciare il team a guida della start-up al comando anche dopo l'acquisizione della start-up stessa si parla di *acqui hiring*; il neologismo, frutto di una crasi tra *acquisition* (acquisizione) e *hiring* (assunzione), è stato descritto per la prima volta dal New York

Times nel 2011.^[d] Si tratta di un fenomeno maggiormente comune negli USA e nelle aziende che operano nel campo della distribuzione di contenuti tecnologici; nel 2013 infatti tra le aziende operanti il maggior numero di acquihiring troviamo colossi informatici quali facebook, Google, twitter e Yahoo!.^[e]

Un'altra possibilità è quella dell'acquisizione tramite fusione tra la start-up avviata e una grande azienda alla ricerca di competenze in un settore in cui non è ben avviata. Si parla in questo caso di M&A (Merger & Acquisition), tuttavia fusione e acquisizione sono termini simili ma ben distinti e quindi il successo dell'operazione dipende non solo da fattori di business ma anche da fattori quali la relazione tra i manager coinvolti nell'operazione, che dovranno essere bravi a cooperare per trasformare l'acquisizione in una vera e propria fusione.

La start-up inoltre può non attuare una exit strategy ma può rimanere con lo stesso assetto cercando da sola le proprie prospettive di crescita oppure può cercare fonti di finanziamento e di ampliamento del capitale sociale lanciandosi nel mercato azionario; così facendo si apre ad azionisti esterni (pubblici o privati) che possono entrare anche nel CdA della società quotata.

La exit strategy è un processo che richiede l'interazione tra la start-up interessata e dei soggetti interessati a supportarne il processo di crescita, fornendo non solo finanziamenti ma anche una rete di relazioni con le realtà imprenditoriali e le modalità di gestione del credito; pertanto le banche sono tra i soggetti più adatti a supportare questa fase della vita di una start-up.

2.4 Incubatori

2.4.1 Quadro generale

Lo strumento principale di supporto alle start-up è l'incubatore aziendale. L'incubatore aziendale è una società che si occupa di aiutare le start-up e *gli start-upper* a sviluppare il proprio business mediante la concessione di servizi quali uno spazio fisico di ufficio oppure l'assistenza manageriale degli start-upper e l'accesso ai finanziamenti.

Strutture dalle funzioni simili esistono già da decenni nell'economia tradizionale, come i centri di ricerca tecnologica. Tuttavia i centri (o parchi) di ricerca tendono a focalizzarsi su progetti tecnologici di qualsiasi tipo di azienda o ente, quindi oltre a progetti di società molto piccole troviamo anche progetti di grandi aziende oppure di enti di ricerca quali le università. La principale differenza tra un incubatore aziendale e un centro di ricerca è la focalizzazione sull'aspetto business, trascurato nel centro di ricerca, vitale nell'incubatore; molti centri di ricerca ospitano degli incubatori focalizzati sul business e sulle start-up.

Contrariamente ai centri di ricerca, dove gli incubatori sono organizzazioni non profit dipendenti da risorse pubbliche o da finanziamenti del sistema bancario, nell'ambito degli incubatori aziendali troviamo spesso incubatori totalmente privati, in particolare negli USA dove il fenomeno di *venture capitalism* (capitale di rischio che finanzia l'avvio e la crescita delle start-up) è più accentuato.

In Europa le origini degli incubatori e dei centri di ricerca si possono far risalire alla fine degli anni settanta, e negli anni ottanta gli incubatori sono stati considerati come uno strumento di politica economica per rispondere ai cambiamenti macroeconomici in corso e stimolare l'imprenditorialità e la creazione di occupazione dopo la recessione. ^[1] Negli anni novanta lo sviluppo della ICT ha focalizzato la crescita di incubatori di settore, mentre negli anni duemila si è arrivati a definire i veri e propri incubatori aziendali focalizzati sul settore tecnologico e sulle aziende che operano tramite Internet; in questo campo gli incubatori privati hanno maggiore rilevanza.

Il BIC Observatory 2012 sviluppato dall'EBN, network europeo dei Business Innovation Centers ha osservato che nel 2011 in Europa il 13 per cento dei capitali di investimento nelle start-up affiliate ai BIC (termine britannico diventato di uso comune in tutta Europa) è stato rappresentato da capitali privati dei soci, il 18 per cento da *business angel* (individuo particolarmente ricco che finanzia le start-up in cambio di obbligazioni convertibili o quote societarie) e il 19 per cento da fondi di venture capital; il restante 50 per cento è rappresentato principalmente da finanziamenti pubblici e bancari.

2.4.2 Quadro italiano

In Italia i primi incubatori sono nati negli anni ottanta su impulso pubblico e prevalentemente destinati alla manifattura ad alto contenuto tecnologico. A partire dagli anni novanta si sono sviluppati i parchi scientifici e tecnologici (PST) e verso la fine del decennio si sono diffusi anche gli incubatori universitari. Il fenomeno del *venture capitalism* e degli incubatori aziendali si è diffuso invece negli anni duemila. Se inizialmente gli incubatori aziendali italiani fornivano soprattutto infrastruttura di natura fisica e logistica, ora il focus è stato spostato verso servizi intangibili e a più alto valore aggiunto, come le attività di *tutoring*, *mentoring* e *networking* e quelle volte a favorire l'accesso alle fonti di finanziamento. ^[2]

Nel 2012 la sede di Torino della Banca d'Italia ha cercato di effettuare un primo censimento degli incubatori di impresa in Italia. È stato individuato un primo insieme di enti costituito da 93 soggetti poi ridotti a 61, di cui 58 (numero lontano da quello di Francia e Germania che si stima contino circa 150 incubatori per Nazione) hanno collaborato all'indagine.

Gli incubatori che hanno partecipato alla rilevazione, per regione (unità e valori percentuali)					
Regione	Incubatori	di cui: privati (quota %)	di cui: pubblici (quota %)	Imprese incubate (1)	Dipendenti (1)
Piemonte	3	0	100	15	8
Lombardia	7	71	29	16	9
Trentino Alto Adige	2	0	100	54	24
Veneto	4	50	50	12	48
Friuli Venezia Giulia	3	33	67	16	5
Emilia Romagna	9	50	50	10	5
Toscana	10	30	70	11	17
Umbria	1	0	100	30	8
Marche	2	50	50	10	21
Lazio	4	75	25	39	12
Abruzzo	3	0	100	13	2
Molise	1	0	100	18	3
Campania	3	50	50	14	5
Puglia	2	0	100	5	3
Sicilia	2	0	100	16	94
Sardegna	2	0	100	10	2
Italia	58	36	64	16	16

Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

(1) Media annua degli ultimi cinque anni.

Tabella presa dal libro Gli incubatori di impresa in Italia. Auricchio, Cantamessa, Colombelli, Cullino, Orame, Paolucci, Banca d'Italia, 2014

La gran parte degli incubatori (il 74 per cento) non beneficia in nessun modo dei risultati economici presenti e/o futuri delle imprese incubate; per contro, l'11 per cento condivide una quota dei ricavi o degli utili delle imprese incubate e il 15 ne possiede quote societarie. Dalle nostre analisi emerge come i costi gestionali complessivi per impresa incubata risultino mediamente pari a circa 40 mila euro; per il 52 per cento degli incubatori il costo è inferiore o pari a 18 mila euro. Il valore mediano di tale costo è inferiore per gli incubatori privati e per quelli non profit nel confronto rispettivamente con quelli pubblici e quelli profit.

Per quasi tre quarti degli incubatori i ricavi di gestione non coprono i relativi costi gestionali. Il ripianamento del disavanzo di gestione avviene ricorrendo soprattutto a un ente pubblico locale, che copre il 28 per cento circa dei costi non coperti dai ricavi. Seguono altre fonti, rappresentate in prevalenza dall'intervento diretto dei soci (27 per cento dei costi) o di un ente pubblico nazionale (con una quota media dell'11 per cento). Il ricorso ai fondi europei, nonostante si verifichi molto frequentemente, copre mediamente solo il 6 per cento del disavanzo.

Focalizzandoci sul lato del business, nel 2012 gli incubatori hanno ricevuto 3820 business plan (circa 66 di media per incubatore); di questi solo 431 (poco più di 7 di media), pari all'11.3% di essi è stato accettato. La % è leggermente più elevata nel Centro Sud e più bassa nel Nord Ovest.

Tuttavia circa la metà degli incubatori ha dichiarato di aver ricevuto meno di 10 business plan mentre il 14% degli incubatori ha ricevuto oltre 100 business plan.

Business plan sottomessi e accettati, per area di localizzazione dell'incubatore (1)
(valori)

Area	Sottomessi	Accettati	Accettati/Sottomessi
Nord Ovest	1.752	78	4,5
Nord Est	856	95	11,1
Centro	743	174	23,4
Sud	469	84	17,9
Totale	3.820	431	11,3

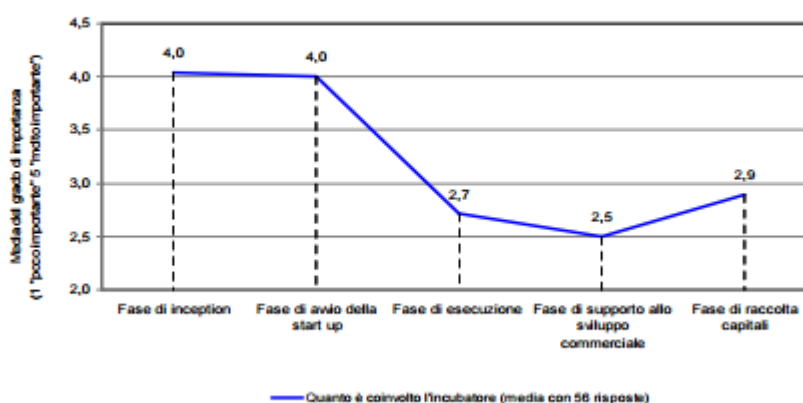
Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

(1) Media annua degli ultimi cinque anni.

Tabella presa dal libro *Gli incubatori di impresa in Italia*. Auricchio, Cantamessa, Colombelli, Cullino, Orame, Paolucci, Banca d'Italia, 2014

In media le imprese rimangono nell'incubatore per circa 39 mesi, più a lungo di quanto non avvenga nei BIC europei. Il livello di coinvolgimento dell'incubatore è elevato nella fase iniziale, ovvero in quella di strutturazione dell'idea e di stesura del business plan (definita altrimenti come *inception*) e nella fase di avvio della start-up.

Grado di coinvolgimento dell'incubatore nelle fasi di vita dell'impresa
(media del grado di importanza)



Fonte: Indagine Banca d'Italia sugli incubatori e sulle imprese incubate 2012.

Tabella presa dal libro *Gli incubatori di impresa in Italia*. Auricchio, Cantamessa, Colombelli, Cullino, Orame, Paolucci, Banca d'Italia, 2014

La dimensione delle imprese incubate è piuttosto ridotta; il valore mediano del capitale sociale al momento della fondazione è risultato pari a 10 mila euro e solo nel 14 per cento dei casi tale ammontare ha superato i 50 mila euro. Anche la dimensione delle imprese è piuttosto contenuta: il valore mediano è pari a 4 unità.

2.4.3 Quadro veneto

L'incubatore veneto più "conosciuto" è H-Farm. H-Farm è stato fondato nel 2005 da Maurizio Rossi, precedentemente imprenditore nel settore della moda, e da Riccardo Donadon, anche lui imprenditore nel settore della moda e pioniere nel campo del business online avendo sviluppato il primo *virtual mall* italiano nel 1995, poi venduto a Libero Infostrada, e avendo creato nel 1998 E-Tree, web agency con un fatturato di dodici miliardi di lire poi venduta nel 2001.^[3] La sede centrale si trova nell'area rurale di Cà Tron, nel comune di Roncade in provincia di Treviso, e affianco ad essa si trovano delle unità dislocate nel Regno Unito, negli USA e in India.

H-Farm ha un modello di business basato su una prospettiva triennale; nei primi 24 mesi il suo obiettivo è quello di portare la giovane impresa (che raggiungerà al termine dei 24 mesi una veste formale legale) ad una sostenibilità finanziaria, col primo anno dedicato alla realizzazione e al consolidamento del business plan e col secondo anno focalizzato sul miglioramento dell'organizzazione interna della start-up e nel suo sviluppo soprattutto dal punto di vista commerciale e del marketing, mentre nel terzo anno l'incubatore supporta l'impresa nell'identificazione del miglior partner e procede a vendere interamente o parzialmente la partecipazione.^[4]

Altri incubatori sono:

- Start Cube, che nasce sulla base del premio Start Cup Veneto e che è incubatore dell'Università di Padova in collaborazione con la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo.
- il VEGA di Venezia, parco tecnologico che ospita anche start-up ad alto contenuto tecnologico.
- La Fornace dell'Innovazione, situata ad Asolo (TV) e che si occupa di start-up nel settore del design e dello sviluppo di nuovi prodotti fornendo servizi di prototipazione virtuale.
- Talent Garden Padova, che si definisce come "un ecosistema, una famiglia, un network di innovatori del settore digitale in cui essi trovano gli strumenti per trasformare le loro realtà" e che verrà trattato più in dettaglio nei capitoli successivi.

2.5 Il business plan come piano operativo

Nei precedenti paragrafi abbiamo tracciato un quadro di riferimento utile a capire cos'è una start-up, come si inserisce nel contesto della diffusione tecnologica attuale e quali sono le strutture che aiutano le start-up ad inserirsi nel mercato.

Come tutte le imprese che vogliono partire da uno stato attuale per arrivare ad un obiettivo è necessario definire un business plan (spesso agevolato dall'attività degli incubatori) che sintetizzi l'analisi compiuta dall'imprenditore e le azioni che vuole attuare per raggiungere gli obiettivi.

Nel caso di una start-up però è fondamentale che il business plan sia da subito strumento non solo di pianificazione dell'attività ma anche piano operativo per le attività da intraprendere fin dalle fasi preliminari. Questo è consigliato in quanto obiettivo primario dello start-upper è quello di pensare subito alla exit strategy, la cui fattibilità può dipendere da decisioni prese nella fase di avvio dell'azienda, quale ad esempio può essere la struttura giuridica dell'azienda start-up. Inoltre, come dichiarato da Nicola Davanzo, CEO di Bluewago, start-up supportata da Unicredit e protagonista di una exit strategy milionaria, "Mantenere i propri dati aggiornati di volta in volta permette di essere pronto ad ogni richiesta degli investitori. Il supporto di un buon professionista in campo economico e legale è di certo necessario, bisogna definire non soltanto le basi dell'investimento ma anche eventuali passaggi futuri che si possono prospettare per l'azienda e per il team."

Pertanto un business plan per una start-up deve essere in grado non solo di pianificare correttamente le attività di avvio aziendali, ma anche essere uno strumento interessante come oggetto di valutazione da parte di potenziali investitori interessati ad un'eventuale acquisizione/acquire dell'azienda nelle fasi successive al suo avvio e lancio.

Ora vedremo gli aspetti critici di un business plan per una start-up rispetto ad un business plan per una nuova impresa interessata ad avviare l'attività in settori e con metodi "tradizionali".

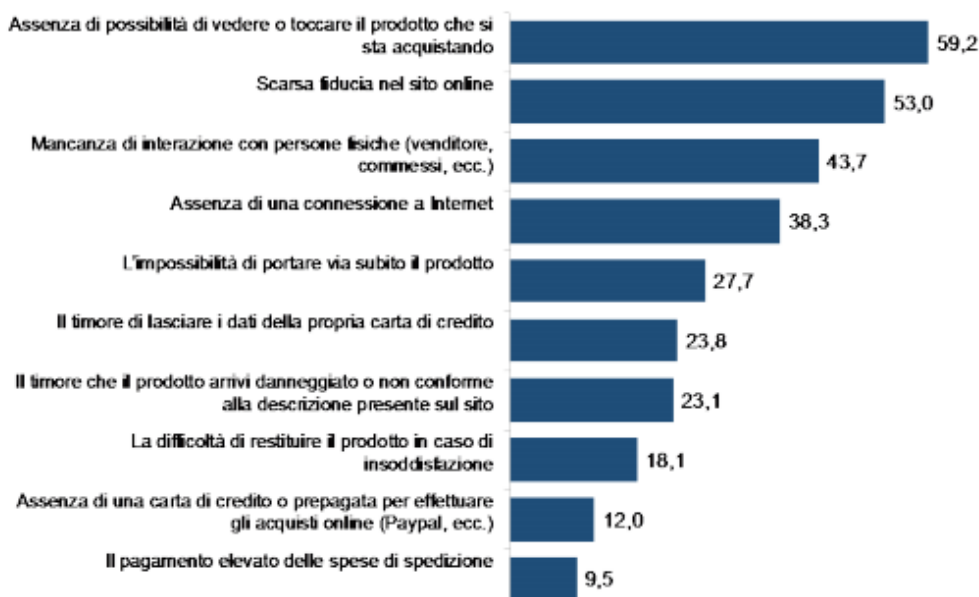
2.6 Segmentazione della domanda

Le start-up che operano nel business online hanno la stessa necessità di segmentare la domanda rispetto alle aziende tradizionali, tuttavia sussistono delle differenze dovute alla specificità dell'utenza di Internet e alle caratteristiche dell'offerta proveniente dalle imprese.

Secondo una ricerca commissionata da Confcommercio a Format Research e svolta tramite interviste telefoniche dal 9 all'11 giugno 2014 il 55,6% dei consumatori dichiara di aver fatto almeno una volta un'esperienza di acquisto on line. Di questi, oltre la metà (il 51,2%) ha acquistato su siti di e-commerce specializzati, il 21,4% su siti dove si possono comprare o vendere un bene/servizio sia nuovo che usato (come ad esempio eBay), il 18,3% su siti di grandi catene commerciali che hanno anche negozi fisici tradizionali, il 9,1% su siti dedicati ai gruppi d'acquisto (come esempio possiamo considerare Groupon) che consentono, tramite i coupon, di acquistare beni e servizi a prezzi scontati.

Per il restante 44,4% le motivazioni sono state le seguenti.

Perché non ha mai effettuato un acquisto online?



Valori %. Base campione: 479 casi. Solo per coloro che hanno dichiarato di non aver mai effettuato acquisti on line. La somma delle percentuali è diversa da 100,00 perché erano ammesse risposte multiple.

Fonte: Indagine Confcommercio-Format sul negozio nell'era di internet

Immagine presa dal libro *Gli incubatori di impresa in Italia*. Auricchio, Cantamessa, Colombelli, Cullino, Orame, Paolucci, Banca d'Italia, 2014

L'*heavy e-shopper* viene definito come principalmente uomo, sotto i 45 anni, non coniugato e residente in famiglia, residente in comuni con meno di 40mila abitanti.

Inoltre bisogna considerare l'influenza del Web nella segmentazione psico-grafica della domanda. Il Web ha portato una progressiva disintermediazione del rapporto tra impresa e consumatore, che hanno un rapporto diretto, e necessita la presenza di sistemi di pagamento online tramite carte di credito o prepagate (Paypal, PostePay) per effettuare gli acquisti, dunque esclude a priori una quota di popolazione che non dispone di questi strumenti o che considera inaffidabili questi servizi per paura della clonazione della carta di credito.

Quindi la segmentazione della domanda probabilmente andrà a considerare soggetti giovani (sotto i 45 anni come descritto dall'inchiesta Confcommercio), dal reddito medio-alto, possibilmente con buona alfabetizzazione tecnologica ed esperienza da consumatore in questo tipo di mercato.

Importanti inoltre sono le *web analytics*. Le *web analytics* sono definite come la misura, la catalogazione, l'analisi e il *reporting* di *web data* allo scopo di monitorare il traffico Web e di analizzare risposte di marketing da parte dell'azienda che le utilizza. Sono tecniche quantitative già utilizzate con successo dagli anni '90 nel traffico Web tradizionale ma che nelle start-up trovano qualche difficoltà d'implementazione in virtù di un modello di business solitamente improntato alla crescita e non al monitoraggio di consolidati comportamenti e traffici da parte dell'utenza.

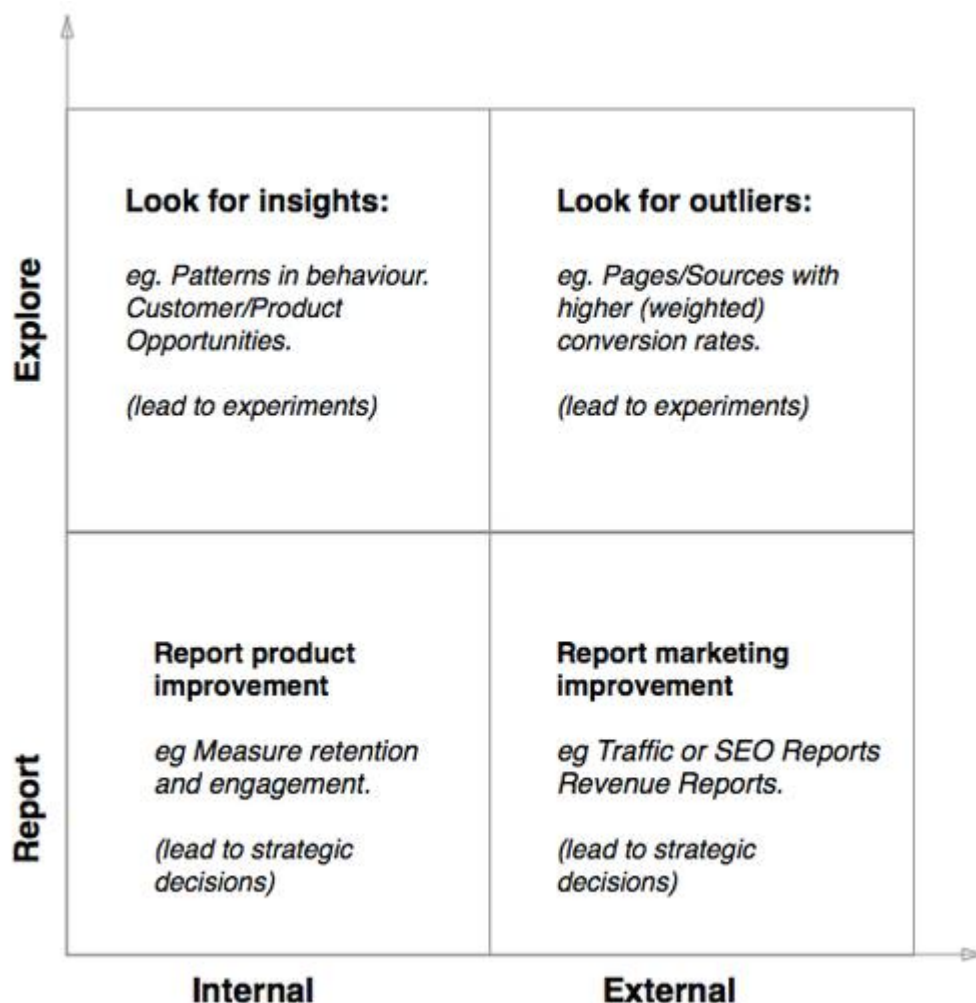
Secondo Andreas Klinger ^[1], creatore di piattaforme quali LOOKK e Product Hunt che hanno il compito di evidenziare e supportare le migliori start-up sul mercato focalizzate rispettivamente nel fashion e nella tecnologia, non esistono tool di web analytics adatti per qualsiasi cosa. Si può creare una matrice che definisce l'utilizzo delle analytics su due assi:

- esplorazione vs contabilità
- esterne vs interne

L'esplorazione prova a rispondere a domande definite come specifiche, ad esempio "qual è la caratteristica più utilizzata?", la contabilità registra dati e indicatori di performance.

Le analytics esterne coprono tutte le azioni passive degli utenti (esempio: le visualizzazioni), le analytics interne coprono tutte le azioni di utenti identificabili che riconoscono valore al prodotto/servizio offerto.

Ogni *tool* presenta prestazioni diverse muovendosi negli assi. Google Analytics è considerato ottimale per tutto ciò che è esterno ma non è stato progettato specificamente per le analisi sul prodotto/servizio dunque non è molto buono se deve muoversi nelle analytics interne. Tools specifici come KISSMetrics e Mixpanel invece sono focalizzati sui report interni e sugli *insight* sul prodotto. Immagine presa da <http://klinger.io/post/72440546722/a-primer-on-startup-metrics-which-analytics-tool>



2.7 Strutturazione dell'offerta e competitività

Le start-up si trovano generalmente ad operare in condizioni di mercato dove la localizzazione non è un problema, in quanto la diffusione delle tecnologie è globale e porta a servizi accessibili globalmente (in quasi tutto il Mondo ad esempio, fatte salvo restrizioni governative comunque aggirabili, è possibile accedere a servizi quali facebook, Skype e WhatsApp). Pertanto questo consiste in un problema per le start-up in quanto si trovano a competere contro *player* di notevoli dimensioni che possono deprimere i margini economici dell'iniziativa ponendo barriere all'ingresso nel mercato dove la start-up vuole entrare.

Le start-up che vogliono entrare in un mercato devono dunque analizzare le debolezze dei grossi player. Il problema di questi può essere la mancata disponibilità di *feature* che possono interessare l'utenza oppure il costo o la carenza di servizi post-vendita dei prodotti forniti. Per le grandi aziende si presenta spesso l'*Innovator's Dilemma*, teorizzato dal professore di Harvard Clayton Christensen nel 1997. Questo afferma che le imprese di successo si focalizzano troppo sulle esigenze attuali dei consumatori perdendo la capacità di fornire tecnologie o adottare modelli di business che possano rispondere alle esigenze future del mercato.

Un altro importante vantaggio di cui dispongono le start-up è la flessibilità. La dimensione di una società e la sua velocità a rispondere ai cambiamenti del mercato e delle esigenze dei consumatori si può approssimare come inversamente proporzionale. Le grosse compagnie hanno procedure e ramificazioni nell'organigramma che rendono molto difficile un cambiamento veloce nel modo di produrre e di vedere il business in relazione ai dati forniti dai consumatori che invece può essere attuato da una start-up in pochi giorni.

Una start-up per essere vincente su un competitor di grandi dimensioni secondo Geoffrey Moore, studioso teorico delle organizzazioni, deve adottare la pratica delle *asymmetric bets*, descritta nel libro *Escape Velocity* scritto nel 2011. La teoria delle *asymmetric bets*, in italiano puntate asimmetriche, dice che le start-up devono focalizzarsi in maniera sproporzionata e diversa dal punto di vista "materiale" sulla nuova dimensione fornita dal mercato evitando le distrazioni per cui l'azienda grande non può farlo. Il vantaggio di flessibilità dunque deve essere esplorato in maniera aggressiva capitalizzando su questo punto di forza rispetto all'azienda grossa che può recuperare facilmente quando la start-up non è abbastanza fiduciosa nelle sue possibilità e nella sua capacità d'innovazione e di risposta ai *needs* del mercato non soddisfatti finora.

2.8 Front-end e back-end

Se per un'azienda tradizionale si parla di locali commerciali e locali produttivi per una start-up si modifica il business plan sostituendo i locali commerciali con il cuore dell'applicazione visibile agli utenti (front-end), mentre i locali operativi sono sostituiti dal back-end, struttura che supporta il front-end.

La caratteristica principale del front-end deve essere la capacità di presentare adeguatamente il contenuto con parole e immagini in una sintesi che tiene conto delle ridotte disponibilità di tempo e di spazio da impiegare online che l'utente è disposto ad utilizzare per informarsi (un testo troppo lungo non incontrerà il favore dell'utente che sarà costretto a mantenere la propria capacità di concentrazione oltre il livello che vuole). Altra caratteristica fondamentale è la funzionalità, parametro che definisce nell'insieme la visibilità dei contenuti, la facilità di trasmissione delle informazioni e la navigabilità dell'applicazione (non devono essere necessari troppi click per muoversi al suo interno).

Il back-end supporta il front-end dal punto di vista tecnologico (impiegando dei macchinari hardware, dei programmi informatici software e interfacciandosi con eventuali funzioni logistiche e col support tecnico), produttivo e informativo su temi quale l'archiviazione dei dati e la sicurezza per l'utente nella protezione dei suoi dati sensibili e delle modalità di pagamento.

2.9 Il marketing mix

Avevamo definito il marketing mix come un insieme di variabili su cui l'azienda fa "leva" per adattare il prodotto alle esigenze del proprio target market e avevamo esplicitato queste variabili come prodotto, prezzo, promozione e placement (distribuzione).

Queste variabili dispongono di specificità importanti qualora siano sfruttate da una start-up rispetto ad un'azienda operante in modo tradizionale che vanno viste nel dettaglio.

2.9.1 Prodotto (servizio)

Nel Web il peso delle componenti accessorie al prodotto, costituenti i cosiddetti prodotto tangibile e prodotto ampliato, assume un valore più rilevante rispetto ad un mercato tradizionale. I servizi di supporto al prodotto sono fondamentali per provare la validità del prodotto, attirare utenti e creare il brand commerciale della start-up, tenendo presente che la diffusione del prodotto/servizio rispetto ad un mercato tradizionale è più facile (in virtù della perdita d'importanza della localizzazione geografica).

Il design dell'applicazione costituisce un ruolo fondamentale nella definizione del prodotto; le caratteristiche di facilità e velocità di accesso, navigabilità, visibilità e semplicità dei contenuti, modalità di visualizzazione, personalizzazione sono componenti del design che devono assicurare qualità alla presentazione del prodotto e coerenza tra prodotto e target market.^[5]

Altro servizio fondamentale da considerare come componente determinante della leva di prodotto è quello dell'assistenza alla clientela e più in generale dell'interazione con l'utenza. Una start-up ha la totale disintermediazione fisica della propria rete di vendita, e pertanto la predisposizione di un supporto agli utenti del sito è fondamentale per la fidelizzazione degli utenti in grado di dare distinzione e successo al brand. Un corretto servizio di assistenza deve fornire risposte alle domande più frequenti (altresì conosciute come FAQ, acronimo per Frequently Asked Questions), deve predisporre un servizio di assistenza tramite e-mail o call center o chat online con l'utenza, deve dare informazioni il più possibile dettagliate sul prodotto mediante schede, deve fornire adeguati spazi per i feedback da parte dell'utenza e adeguate risposte nel caso di trend evidenziati.

2.9.2 Prezzo

Una delle decisioni più difficili per una start-up è decidere quanto far pagare il proprio prodotto/servizio offerto. La decisione è condizionata da una serie di fattori.

Il mercato del business online e in particolare delle start-up è fortemente elastico, non essendoci vincoli fisici e non essendoci vincoli temporali di ricerca di prodotti di aziende concorrenti che generalmente nel mercato tradizionale comporta una disponibilità di tempo notevole che il cliente deve spendere. Sul Web i servizi di indicizzazione dei motori di ricerca e degli store online permettono una certa facilità di ricerca dei prodotti che porta ad una forte comparabilità di prezzi e quindi ad una competitività su questo fattore causando elasticità della domanda.

Esistono diversi modelli di prezzo possibili da vedere in dettaglio.

- **Freemium:** nel modello freemium il prodotto/servizio viene offerto in una versione di base gratuita e in una versione a pagamento che dispone di funzionalità aggiuntive. Questo modello è tipico di molti settori e si differenzia nelle sue modalità a seconda del settore in cui l'impresa che lo attua opera.

La versione a pagamento può essere attivata dopo un periodo di tempo in cui il software funziona nella versione base (modello solitamente utilizzato nel settore informatico dove si parla di *shareware* o di *trialware* per questa tipologia di prezzo) oppure dopo una certa quantità di utilizzo da parte dell'utenza (modello tipico dell'editoria online dove il *paywall* arriva dopo un certo numero di articoli leggibili gratuitamente).

Nel settore informatico e videoludico è altresì possibile trovare una versione di base attiva senza limitazioni di tempo e una versione a pagamento con dei contenuti aggiuntivi che possono soddisfare l'utenza oppure facilitarla nell'utilizzo del suo prodotto (valido soprattutto nel *gaming*).

- **Free + ad:** in questo modello il prodotto/servizio è disponibile gratuitamente con l'impresa che cerca utili attraverso la vendita di spazi pubblicitari ad altre aziende. È il modello di business tipico dei social network in quanto vi è un sostanziale rovesciamento della logica prodotto-cliente (nel caso dei social network il “reale prodotto” sono gli utenti che lo utilizzano e il “reale cliente” sono le aziende che vogliono farsi pubblicità sul social network), tuttavia difficile da attuare per altri settori (nell'editoria online gradualmente tutti gli editori si stanno spostando verso il modello freemium).

- **cost-based:** questo modello deriva dall'economia tradizionale dove generalmente il prodotto viene venduto ad un prezzo ottenuto fissando un margine di contribuzione in relazione al costo variabile unitario del prodotto. È un modello che nelle start-up viene utilizzato quando si parla di prodotti o canali di vendita già esistenti.

- **value-based:** nelle start-up viene utilizzato per le applicazioni chiamate SaaS (software as a service), dove un produttore di software sviluppa, opera (direttamente o tramite terze parti) e gestisce un'applicazione web che mette a disposizione dei propri clienti via Internet. L'impresa deve convincere i clienti che il proprio servizio ha un determinato valore che il servizio della concorrenza non ha.

- **market:** nei mercati dove i prezzi sono visibili a tutti gli attori interessati al mercato e dove c'è un'elevata concorrenza (come ad esempio il commercio elettronico retail) le differenze di prezzo dipendono dalla distribuzione. Se l'impresa riesce a guadagnare una certa reputazione oppure riesce a consegnare i propri prodotti a catalogo prima della concorrenza potrà avere un piccolo margine di contribuzione in più rispetto alla concorrenza, se invece questi vantaggi sono a disposizione della concorrenza allora l'impresa dovrà necessariamente essere quella con prezzi e margini di contribuzione minori.

- **surge pricing:** il prezzo del servizio subisce fluttuazioni in base alla domanda. Questo modello è stato messo in atto con successo da parte di Uber (società che fornisce un servizio di taxi mettendo in contatto diretto passeggeri e taxisti) dove il prezzo di una corsa cresce quando il numero di passeggeri alla ricerca di un taxi (domanda) è superiore all'offerta di taxisti disponibile in tale momento (offerta).

2.9.3 *Promozione*

Il Web è essenzialmente un canale di pubblicità diretta e può per le sue caratteristiche essere uno strumento di comunicazione diretta. Le maggiori potenzialità del Web come strumento di comunicazione riguardano la possibilità di avere un rapporto diretto one-to-one tra azienda e utente, e quindi la possibilità di inviare messaggi focalizzati all'utenza.

Altra possibilità che il Web offre come veicolo pubblicitario per una start-up è quella dei social media. I social media offrono numerose possibilità di promozione della propria attività e di sviluppo della propria base di clienti. Secondo Emanuela Zaccone, autrice di *Social Media Monitoring: dalle conversazioni alla strategia* (2015, Dario Flaccovio Editore) e creatrice di *AIDA Monitoring*, che opera nel campo dell'analisi dei dati, i tre elementi principali che la start-up può raggiungere con la propria presenza sui social network sono:

- **brand building:** una start-up deve avere una propria immagine coerente con la propria mission statement e i diversi social network possono dare diverse opportunità all'azienda di costruire una propria reputazione in modo coerente con i diversi punti di forza dei social network. Una start-up su facebook può rendere disponibili aggiornamenti sulle proprie attività e può analizzare l'utenza che si dimostra interessata alle attività online dell'azienda con lo strumento del like; su twitter può interagire con potenziali clienti e partner e può comunicare, tramite gli *hashtag* e la capacità del social network di essere forte sugli eventi live, la propria partecipazione ad eventi importanti per il settore in cui opera; sul suo blog o su social network più specifici quale SlideShare può mostrare le proprie analisi e può generalmente mostrare di essere parte di un mercato nel quale apporta le proprie competenze. La presenza costante e coerente con le funzionalità dei social media garantisce la costruzione della reputazione che deve essere sempre accompagnata da una crescita del numero di persone, inerenti al target market, interessate all'attività dell'azienda.

- **team building:** i social media possono non essere solo utili alla pubblicità dei prodotti dell'azienda ma possono essere utili anche come veicolo pubblicitario per l'azienda per ricercare persone da inserire nell'organizzazione (tramite social network appositi quale LinkedIn) oppure per cercare beta tester da coinvolgere nelle fasi avanzate di sviluppo di un prodotto.

- **customer base building:** l'obiettivo finale del brand building è quello di costruire una reputazione di successo che aumenti il numero di persone interessate all'azienda, all'attività e ai suoi prodotti. Tra queste persone ci saranno dei clienti che compreranno i prodotti/servizi della start-up. I social network possono inoltre costituire parte del *Customer Relationship Management (CRM)* che ha come obiettivo la fidelizzazione dei clienti.

Una forma innovativa di pubblicità è quella del QR Code: il QR Code è un codice a barre bidimensionale che si presenta con la forma di un quadrato. Nato in Giappone per tracciare componentistica automobilistica nelle fabbriche di Toyota, ad oggi è utilizzato soprattutto per contenere informazioni quali indirizzi Internet o testi che possono essere letti tramite uno smartphone. Quindi un QR Code utilizzato su un supporto off-line, che può essere anche cartaceo o in plastica può essere un vettore pubblicitario per un'applicazione Web.

Una forma di pubblicità più tradizionale è quella della capacità di indicizzarsi correttamente sui motori di ricerca. Un utilizzo corretto della semantica del Web che porta all'individuazione di parole chiave e alla gestione di elementi quali tag e link, porta ad avere un elevato valore nell'algoritmo di *page rank*. Più la pagina ha un elevato valore nell'algoritmo, più utenti

visualizzeranno e cliccheranno sulla stessa, accedendo così o al sito Web che presenta la start-up e le sue attività o direttamente all'applicazione stessa, portandoci così all'ultima variabile del marketingmix.

2.9.4 Distribuzione

Le applicazioni che costituiscono il prodotto/servizio di una start-up si trovano o sul sito Web della start-up stessa oppure sugli store, veri e propri negozi virtuali che si differenziano per sistema operativo del device di cui l'utenza è in possesso (nel caso di uno smartphone, se lo smartphone ha il sistema operativo iOS della Apple, dunque è un iPhone, le applicazioni saranno disponibili sull'App Store, mentre se il sistema operativo è Android le applicazioni saranno disponibili su Google Play, e se si tratta di un Windows Phone a disposizione ci sarà il Windows Phone Store).

Questi store sono costituiti da un menu che richiama una suddivisione delle applicazioni per categorie (ad esempio si possono avere giochi, musica, film, contenuti per la famiglia, software "da ufficio, etc.), da una pagina iniziale dove si linkano le app più popolari (maggior numero di download) del momento e quelle consigliate all'utente, che accede per regolamento con un account registrato, sulla base dei propri download precedenti in cui è stato adeguatamente profilato, e da un motore di ricerca dove si possono trovare tutte le app presenti.

Anche in questo caso valgono le considerazioni svolte per i motori di ricerca tradizionali (quali possono essere Google o Bing) e quindi il corretto utilizzo della semantica del Web può essere determinante; rispetto ai motori di ricerca tradizionali però è fondante il valore dell'immagine che accompagna l'app e ne può definire, tramite il colore o i disegni riportati, la mission statement e il target di riferimento segmentato per caratteristiche demografiche o psicografiche.

2.10 Economie di rete

Nel paragrafo 2.2.1 avevamo definito le leggi di Metcalfe e Zuckerberg come rispondenti ad una crescita esponenziale di una rete in base al numero di utenti che ne fanno parte. Quest'effetto in economia è chiamato effetto network ed è un effetto presente nei casi di successo di imprese che operano nel business online.

La consapevolezza dell'esistenza di economie di rete che sfruttano l'effetto network per produrre utili deve essere sfruttata dallo start-upper per comprendere le soglie di mercato necessarie all'ottenimento di risultati economici soddisfacenti, e per comprendere i costi di marketing necessari a provare a creare un effetto network. Nella fase di avvio il costo della campagna di marketing sarà sensibile e dovrà essere sostenuto dal mix di fonti di finanziamento, mentre l'obiettivo dell'iniziativa sarà quella di ottenere un sistema in grado di autoalimentarsi riducendo

così gli investimenti necessari a provare ad acquisire nuova clientela. Più grande è il network, più grande è il suo valore. Il successo genera successo. ^[6]

2.11 Criticità

La definizione di start-up e l'attenzione posta alla parola "crescita" nella definizione stessa hanno insite la possibilità che le start-up falliscano, ovvero che il processo che porta dall'idea all'azienda passando per un business plan si fermi ad un'azienda che però non genera utili e ha un reddito operativo negativo.

La leggenda metropolitana sul tema dice che ben il 90% delle start-up falliscono.

La realtà osservata dallo Statistic Brain Research Institute, agenzia privata statunitense che ha il compito di fornire analisi dei dati e statistiche, dice ^[6] che quasi il 50% delle start-up supera (o non supera, a seconda del punto di vista) il quarto anno di attività, e che questo dato dipende anche dal settore dove opera la start-up, con % di fallimento che si alzano nel campo dell'informatica (63%).

	Major Cause	Percentage of Failures	Specific Pitfalls
1	Incompetence	46 %	Emotional Pricing
			Living too high for the business
			Nonpayment of taxes
			No knowledge of pricing
			Lack of planning
			No knowledge of financing
			No experience in record-keeping
2	Unbalanced Experience or Lack of Managerial Experience	30 %	Poor credit granting practices
			Expansion too rapid
			Inadequate borrowing practices
3	Lack of Experiences in line of goods or services	11 %	Carry inadequate inventory
			No knowledge of suppliers
			Wasted advertising budget
5	Neglect, fraud, disaster	1 %	

Immagine presa da <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry>

Queste, secondo la ricerca, sono le cause principali di fallimento dell'attività. Si può constatare che solo l'1% delle attività chiude per negligenza o frode, quindi i fallimenti arrivano per incapacità o inesperienza degli start-upper. Mancata conoscenza delle strategie di pricing e poca attenzione alle fonti di finanziamento sono definite come le principali cause di chiusura dell'attività.

Nel 2014 in Italia: ^[h]

- 2663 sono le startup che hanno depositato il bilancio 2014
- 349 milioni di euro il fatturato aggregato generato dalle stesse
- negativo per 68 milioni di euro il Reddito Operativo totale
- 131000 euro il fatturato medio di ogni startup
- il 50% delle startup non arriva a 25000 euro di ricavi
- nell'ultimo anno le startup hanno dato lavoro a 22000 persone: 16861 soci e 4891 dipendenti

Da questi numeri si possono trarre le seguenti conclusioni:

- le startup in Italia in media hanno meno di due dipendenti
- lavorano perlopiù in perdita
- il 50% delle startup riesce a coprire con i propri ricavi quasi esclusivamente i costi di struttura

Ma perché le start-up falliscono o non generano ricavi sufficienti per espandersi, generare utili per gli azionisti e creare posti di lavoro? Molteplici sono le cause evidenziate da chi lavora nel settore, come start-upper di successo o come venture capitalist.

Per il consulente e giornalista Barry Maher “molti start-upper assumono persone troppo presto, spendono troppo in costi di struttura che rimangono nascosti all'utenza e non hanno un capitale sociale in grado di rendere solidi questi investimenti e di superare gli inevitabili momenti di crisi”.

Per Nancy Butler, promotore finanziario di successo ora consulente “molte persone entrano nei business seguendo le loro passioni senza saper gestire il business e senza avere un capitale sociale in grado di sopportare spese impreviste. Per molti business oggi la concorrenza è grande e la tecnologia in continua evoluzione, e la parte finanziaria del business richiede conoscenze e tempo non sopportabili da chi conosce solo la parte operativa”.

Secondo Neil Maxwell, investitore e advisor per Button Financial, “gli start-upper non preparano spesso adeguatamente i primi 3 anni di business. Le attività muoiono perché esauriscono i soldi a disposizione e perché non hanno un adeguato piano di flussi di cassa. L'ideale sarebbe avere il capitale sociale per gestire i primi 3 anni di business senza dover fare ricorso a fonti di finanziamento esterne, e qualora non fosse possibile bisogna comunque lavorare per aumentare il più possibile il capitale sociale senza fare ricorso a mutui che generano debiti”.

(da <http://blog.directcapital.com/business-insights/small-biz-news/33-finance-experts-reveal-the-number-1-mistake-small-businesses-make-with-money-and-finances-and-how-to-avoid-it/>)

2.12 Conclusioni

Gli schemi economico-finanziari di una start-up non si discostano nella loro struttura da quelli di un'azienda operante in un business tradizionale. Tuttavia per una start-up è ancora più importante definire correttamente il piano dei flussi di cassa e quindi il conto economico in quanto i ricavi sono spesso più incerti che in un business tradizionale dovendo le start-up spesso operare in regime di creazione di un nuovo mercato e quindi non avendo a disposizione *benchmark* di riferimento.

Come abbiamo visto descrivere il business e prevedere i ricavi presenta delle specificità dovute al ruolo del Web nella segmentazione della domanda e nella promozione e distribuzione del prodotto/servizio offerto da una start-up e alla definizione delle strategie di pricing, molto importanti per una start-up che solitamente ha un prezzo unitario di vendita molto basso.

A maggior ragione la creazione di una start-up richiede dunque uno sforzo organizzativo nella stesura di un business plan ancora più elevato rispetto a quello richiesto per un'azienda tradizionale. Un'idea non sempre diventa un'azienda e ancora meno spesso diventa un'azienda di successo. Se non supportata da un adeguato business plan un'idea non diventerà mai un'azienda di successo.

Capitolo 3

Il marketing di geoprossimità

3.1 Introduzione

Non vi è una definizione univoca del marketing di geoprossimità in letteratura. Tuttavia possiamo definire il marketing di geoprossimità come una tecnica di marketing che opera attraverso tecnologie di comunicazione wireless, adatta alla visualizzazione tramite device mobili (smartphone) e che ha come principale obiettivo la promozione di un'attività oppure la vendita diretta di un servizio.

È quindi una tecnica che non segmenta il mercato focalizzandosi su un target ben definito, ma si rivolge a tutti gli individui che si trovano in una determinata area geografica in prossimità di un dispositivo che permette di avviare una comunicazione con gli individui stessi che hanno a loro volta la capacità tecnologica di ricevere la comunicazione.

Il marketing di geoprossimità può essere definito come la versione moderna dei volantini pubblicitari cartacei e trova applicazione in molti contesti commerciali; può essere considerato in veicolo promozionale per un'attività a cui interessa far conoscere i propri prodotti (per un negozio d'abbigliamento potrà essere il catalogo degli abiti, per un ristorante potrà essere il listino, per un supermercato il catalogo dei prodotti); può essere utile come tool di localizzazione per una fiera a cui interessa che l'utenza abbia la mappa degli stand e una breve informazione sul contenuto di essi; può trovare applicazione nell'ambito dell'interattività nel corso di un evento tramite la distribuzione di giochi in Java o in Flash o di videoclip speciali; può avere applicazioni di realtà aumentata e di percorsi turistici indoor utili all'attività di un museo.

L'applicazione a fini commerciali può inoltre prevedere delle offerte sconto personalizzate o temporizzate disponibili a chi è in grado di effettuare comunicazioni con i dispositivi che inviano i segnali.

Un altro sviluppo importante del marketing di geoprossimità è quello legato alle forme di pagamento. La tecnologia Near Field Communication (NFC) fornisce connettività bidirezionale fino a un massimo di 10 centimetri di distanza tra due dispositivi; pertanto è possibile implementare un sistema di pagamento contactless che può consentire di sfruttare immediatamente le offerte sconto ottenute oppure di effettuare forme di pagamento semplici. Dal 2011 il Comune di Milano ha avviato MobilePass, servizio che consente di acquistare abbonamenti ai mezzi pubblici tramite

PayPal e di convalidare il proprio abbonamento tramite la tecnologia NFC. Questo servizio è stato esteso anche ad altre aziende di trasporti pubblici tra le quali Vicenza e Padova.

Il marketing di geoprossimità è un settore commerciale in enorme espansione, avuta dallo sviluppo delle connessioni da device mobili e da quello dei social media. Se nel 2010 la spesa per il marketing di geoprossimità negli Stati Uniti era di 200 milioni di dollari ^[1] secondo BI Intelligence nel 2015 questa è salita a 2.5 miliardi di dollari e il 29% delle attività commerciali sfrutta il marketing di geoprossimità per promuovere la propria attività.

Nel corso del capitolo andremo a parlare della tecnologia a sostegno del marketing di geoprossimità e prenderemo in esame la situazione nel Mondo, parlando di uno degli esempi principali del marketing di geoprossimità, e in Italia.

3.2 La tecnologia iBeacon

iBeacon è un protocollo di comunicazione sviluppato dalla Apple, tuttavia compatibile anche con i device non Apple quali Android e Windows Phone, e presentato nel 2013.

Questo protocollo permette a device quali smartphone e tablet di compiere delle azioni quando si trovano nel raggio di 60 metri da un trasmettitore iBeacon. iBeacon utilizza la tecnologia radio digitale Bluetooth Low Energy per inviare un identificatore unico universale formato da stringhe alfanumeriche che viene ricevuto da un device che ha attiva la possibilità di ricevere segnali Bluetooth.

Questo identificatore può inviare messaggi che attivano azioni da compiere da parte del device che riceve il messaggio, che possono consistere in un *check-in* (localizzazione della propria produzione) che viene poi pubblicato su un social media oppure nella ricezione di una notifica sullo smartphone che attiverà successive azioni da parte dell'utente in possesso del device.

iBeacon sta progressivamente sostituendo la tecnologia geopush basata sul GPS, in quanto presenta un ridotto impatto sulla durata della batteria del device e una precisione maggiore nell'invio dei segnali ai device. Tuttavia necessita di una speciale applicazione contenuta nei device ricevitori che permette di comunicare con i trasmettitori iBeacon.

Il costo di un trasmettitore iBeacon è di poche decine di dollari.

3.3 Il caso Foursquare

Foursquare è una rete sociale basata sulla geolocalizzazione tramite GPS e disponibile tramite web e applicazioni per i dispositivi mobili.

Foursquare è stato lanciato nel marzo 2009 dagli statunitensi Dennis Crowley e Naveen Selvadurai e ha raggiunto il traguardo dei 100000 utenti entro la fine del 2009. Nel 2010 il servizio ha avuto una crescita esponenziale toccando i 5 milioni di utenti e arrivando a quota 10 milioni di utenti nel giugno 2011. Nel 2013 è arrivato il traguardo dei 30 milioni di utenti registrati, mentre nel febbraio 2014 Microsoft ha investito in Foursquare 162 milioni di dollari portando la valutazione dell'azienda ad oltre 900M\$. ^[a]

3.3.1 Il funzionamento delle prime versioni di Foursquare

Gli utenti eseguono il check-in tramite l'applicazione per dispositivi mobili o tramite la versione browser del sito e i check-in sono retribuiti con dei punti o con dei badge.

I punti servono per scalare una classifica settimanale costituita dai contatti facebook e twitter, collegati all'applicazione di Foursquare, della propria città. Gli utenti ricevono inoltre le notifiche degli aggiornamenti dei propri contatti.

I badge invece sono dei riconoscimenti per aver raggiunto certi obiettivi, quali possono essere il check-in in determinati luoghi ed eventi oppure i chilometri percorsi per effettuare dei check-in diversi in una data frequenza. I badge rimangono permanentemente nell'account dell'utente e possono essere sponsorizzati; il primo partner badge italiano è stato Vodafone Passport, attivo dal 16 luglio al 30 settembre 2012. ^[b]

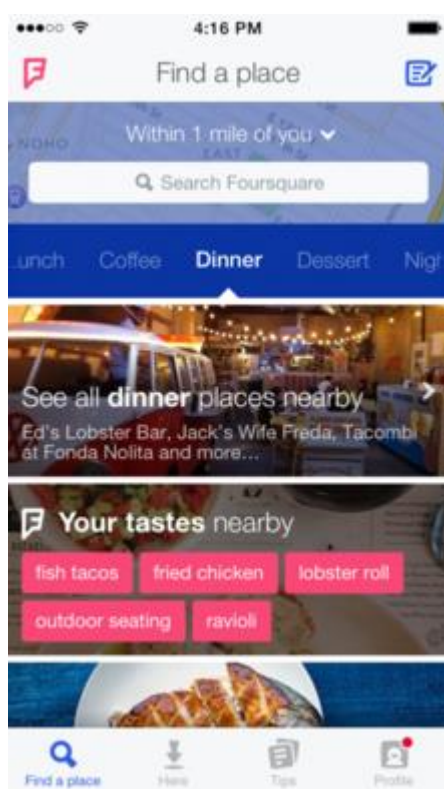
Oltre a punti e badge, attività importante del sistema sono le promozioni, volte ad incentivare gli utenti ad effettuare check-in in determinati luoghi. Le promozioni sono offerte da attività commerciali e offrono agli utenti il vantaggio di ricevere sconti e offerte speciali sui prodotti delle attività commerciali. Ci sono 7 tipologie di promozioni volte a soddisfare diverse esigenze, quali ad esempio promozioni lampo, fedeltà o per gruppi.

3.3.2 Il funzionamento attuale di Foursquare

A luglio 2014 Foursquare Labs, Inc., proprietaria di Foursquare, ha deciso di dividere la funzione esplorativa dalla funzione social. Foursquare ha mantenuto la funzione esplorativa di attività in determinati luoghi geolocalizzati mediante parole chiave, permettendo la personalizzazione delle parole chiave, della storia dei check-in di un utente e la possibilità di esprimere giudizi sulle attività mediante un servizio di rating a stelle e tramite delle domande semplici a cui rispondere selezionando diverse variabili. È stata inoltre rinnovata completamente l'interfaccia dell'applicazione.

La funzione social invece è stata ereditata da Swarm, sempre di proprietà di Foursquare Labs, Inc. Swarm tuttavia si basa su una localizzazione dell'utente intenzionalmente *fuzzy* (non precisa) condividendo unicamente la distanza dai propri contatti. L'utente può comunque effettuare i check-in e renderli visibili ai propri contatti oltre ad avere la possibilità di condividerli sui propri social network.

Tuttavia questa scelta imprenditoriale non ha ricevuto grandi consensi in quanto obbliga l'utenza a scaricare due app per un servizio che prima dell'estate 2014 era disponibile su una app singola. ^[c]



Screen dell'applicazione Foursquare

3.4 La situazione in Italia

In Italia il marketing di geoprossimità è arrivato in ritardo rispetto agli Stati Uniti e i primi esempi di marketing di geoprossimità non sono nati per implementare il piano di marketing di un'attività commerciale ma come progetti per la promozione di attività turistiche e culturali.

Un caso interessante è quello dell'app Mo'Ving Teramo, sviluppata dal team Virate nei primi mesi del 2015 e volta a promuovere il territorio teramano evidenziando gli attrattori turistici, gli eventi e le attività commerciali legate alla gastronomia (ristoranti o produttori tipici) presenti nella provincia abruzzese. Altro caso importante è quello dello sviluppo del marketing di geoprossimità in merito alle attività culturali e museali. Un esempio è quello dell'app Ubiika, che ha supportato l'esposizione Nutrire i Sensi dell'artista Mariano Moroni a Milano nella prima metà di giugno 2015

fornendo schede di approfondimento delle opere tramite l'ausilio dei trasmettitori iBeacon e della più tradizionale tecnologia basata sui QR Code.

In ambito commerciale non ci sono ancora grossi sviluppi, anche se alcune importanti aziende come Payback Italia e OVS hanno adottato negli ultimi 2 anni forme di marketing di geoprossimità.

È prevista comunque una forte espansione nel settore e la potenzialità del marketing di geoprossimità a fini commerciali potrà essere unita con la capacità di unire attività localizzate su un territorio per creare un network appetibile sia alle attività commerciali sia agli utenti. È questo l'obiettivo dell'app PadovaME.

Capitolo 4

PadovaME: la tua città a portata di smartphone

Terminata la presentazione del contesto in cui si svolge l'elaborato, con la definizione dei passi per redarre un business plan e con una panoramica sul contesto economico e di mercato in cui opera una start-up e in particolare una start-up che opera nel marketing di geoprossimità, andiamo ora a presentare il progetto di cui l'elaborato ha l'intento di redarre un business plan.

Parleremo della prima versione del progetto, con una panoramica sui suoi diretti autori, e parleremo del tentativo con cui questa società ha voluto utilizzare lo strumento del marketing di geoprossimità all'interno del proprio prodotto, ovverosia l'app.

4.1 Com.Unica

Com.Unica srl è una *Internet Company* che opera nella comunicazione digitale. Il suo obiettivo è quello di costruire progetti e strategie di comunicazione basate sugli obiettivi dei loro clienti.

Com.Unica lavora come sviluppatore di siti Web, di app mobili e di pannelli di gestione che servono per interfacciarsi con servizi Web in ambito desktop e mobile, e anche come pianificatore di strategie di marketing per applicazioni e-commerce in seguito alla creazione della piattaforma di vendita.

Ha sede in Via della Croce Rossa 36, luogo dove si trova il Talent Garden Padova, che pertanto è effettivamente il luogo fisico di sede sociale.

Oltre ai lavori eseguiti su commessa Com.Unica ha sviluppato in proprio l'applicazione PadovaME.

4.1.1 *Talent Garden Padova*

Il Talent Garden Padova è una delle 17 sedi (13 in Italia, 2 in Triveneto con Pordenone oltre a Padova) di Talent Garden, network europeo di coworking attivo dall'estate 2011. La sede di Padova invece è stata inaugurata nella seconda metà del 2012, grazie al lavoro di 4 fondatori (Pierluigi Ancilotto, Gianni Potti, Victor Vassallo e Fabrizio Ventre) e di altri soci appartenenti al mondo imprenditoriale veneto.

È situato in Via della Croce Rossa 36, nell'unità urbana Stanga in prossimità dei centri commerciali e facilmente raggiungibile dal casello autostradale di Padova Est. In uno spazio di oltre 400 metri quadrati si trovano 36 postazioni che possono ospitare delle start-up o dei liberi professionisti operanti nel settore digitale e/o nell'ambito della comunicazione online.

Talent Garden Padova non fornisce solo una postazione di lavoro ma anche la progettazione di eventi legati a temi quali la comunicazione digitale e l'innovazione e dei corsi in tematiche quali sviluppo applicazioni mobili e sviluppo piattaforme di e-commerce. L'infrastruttura tecnologica è assicurata dalla connessione in fibra ottica a 100 Megabit/s di Fastweb.

L'obiettivo di ogni unità TAG è quello di voler riunire in un unico spazio fisico persone che svolgono la stessa professione con l'intento di migliorare in maniera naturale le proprie competenze. Grazie ad uno spazio progettato per favorire lo scambio e il confronto le professionalità individuali sono quotidianamente stimolate a migliorarsi. ^[a] Infatti le unità sono progettate in modo che le postazioni si trovino una accanto all'altra per stimolare il dialogo tra *coworkers* e la capacità di creare relazioni e sinergie tra chi occupa l'unità.

4.2 Il mission statement di PadovaME

PadovaME è un'applicazione per iOS e per Android che sfrutta il marketing di geoprossimità per fornire una serie di servizi alle attività commerciali e agli utenti che operano o abitano la città di Padova. **PadovaME si presenta dunque come “La tua città a portata di smartphone”.**

Esistono già molti servizi, applicazioni mobili, siti Web, servizi offline, che hanno il compito di catalogare e classificare le attività commerciali di un territorio e fornire informazioni all'utenza.

Pensiamo ad esempio a Pagine Gialle, tipologia di elenco telefonico di attività commerciali attiva in Italia dal 1967 e tuttora oggi attiva con un modello di business che permette al suo editore SeatPagineGialle di essere quotato sul mercato azionario, oppure a portali Web come TripAdvisor, attivo dal 2000 e che con 350 milioni di recensioni, 6.5 milioni di attività operanti nel settore ristorazione e turismo recensite e 340 milioni di visitatori unici ogni mese ^[b] è il più grande sito di viaggi esistente al Mondo.

Esistono inoltre molti modi in cui un'attività commerciale può informare l'utenza di sconti sui suoi prodotti/servizi offerti oppure fornire promozioni speciali per utenti particolari; si passa da sistemi off-line quali le raccolte punti dei supermercati e dei grandi centri commerciali alle inserzioni pubblicitarie delle attività, sui canali tradizionali offline oppure tramite siti Web e social network, ai cataloghi online quali www.ultimoprezzo.com ai gruppi d'acquisto online che permettono ai consumatori iscritti di accedere ad offerte giornaliere di buoni sconti utilizzabili presso aziende locali o nazionali (il caso più celebre è senz'altro GroupOn).

Tuttavia nessuno di questi servizi combina la possibilità di classificare le attività e quella di agire sulla leva di marketing del prezzo e nessuno di questi servizi sfrutta il marketing di geoprossimità per rivolgersi a tutti gli individui che si trovano geograficamente in un raggio di decine di metri dall'attività commerciale in questione.

Questo è l'obiettivo di PadovaME, fornire vantaggi unici alle attività commerciali che entrano nel proprio network e agli utenti che usufruiscono dell'applicazione con lo scopo di **“Vivere la propria città all'insegna del risparmio”**.

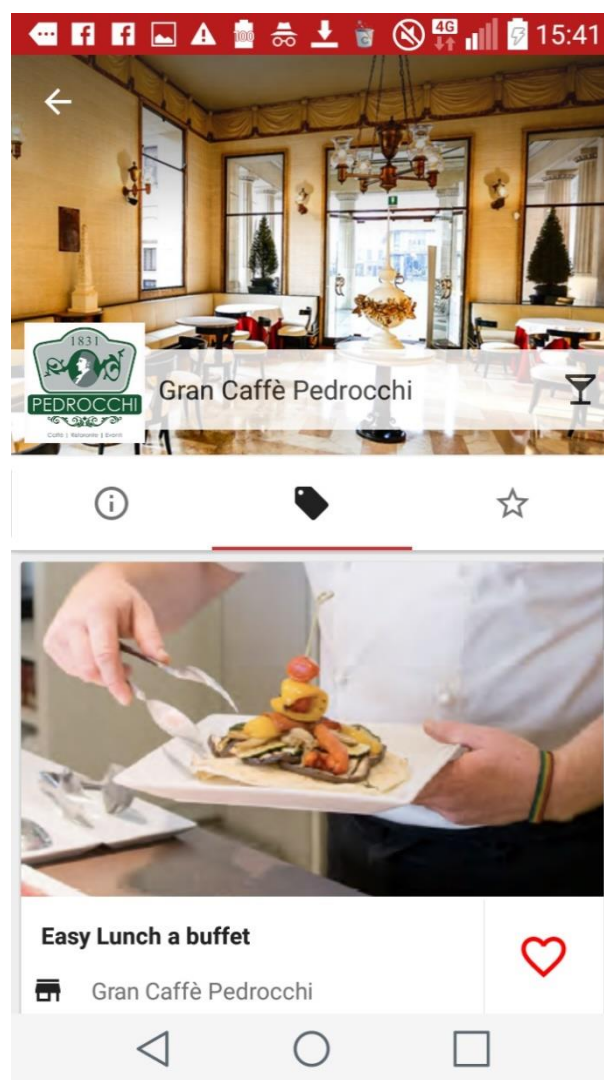
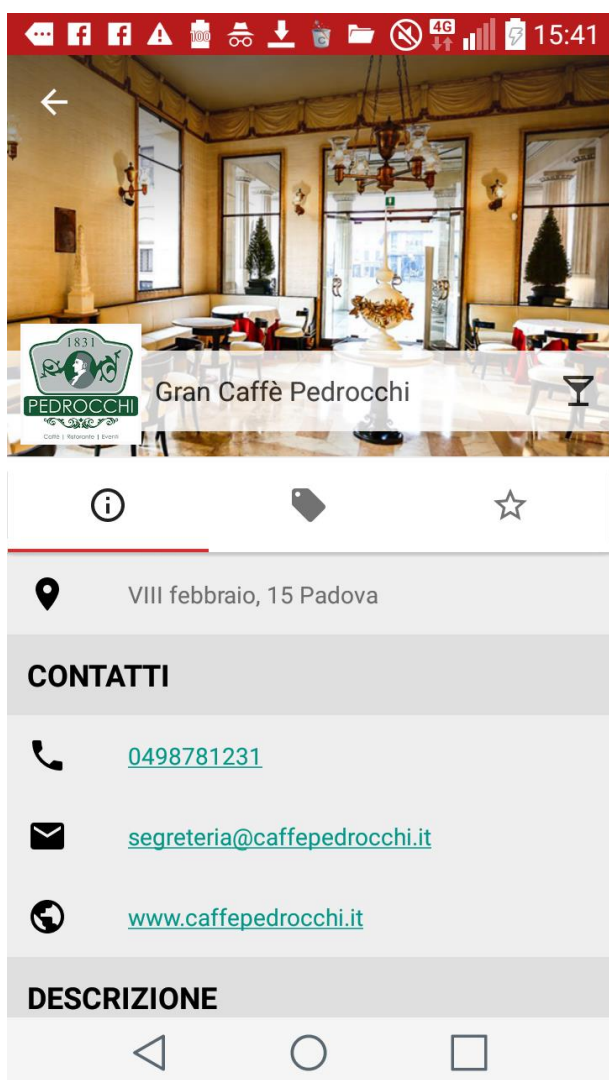
4.3 Il cuore tecnologico dell'applicazione

PadovaME sfrutta il protocollo di comunicazione iBeacon (vedi paragrafo 3.2), che consente agli utenti nel raggio di 60 metri da un trasmettitore iBeacon e che hanno attivato il sistema di trasmissione dati Bluetooth (l'applicazione tramite un pop-up all'apertura invita l'utente ad attivare Bluetooth espandendo la barra delle notifiche del proprio smartphone) di ricevere notifiche push che permettono all'utente di verificare la presenza dell'attività sull'applicazione, una descrizione generale dell'attività stessa e le promozioni attive. L'applicazione è comunque interamente consultabile in qualsiasi luogo, senza la necessità della geoprossimità all'attività commerciale di interesse.

Ogni attività ha a disposizione un pannello di controllo, costruito in proprio da PadovaME. Questo pannello di controllo permette alle attività di gestire facilmente le proprie promozioni e permette di avere feedback diretti sull'interesse da parte dell'utenza mediante un servizio di Web Analytics che fornisce statistiche di vario tipo sull'utilizzo da parte dell'utenza dell'applicazione e sulla modalità di fruizione di ogni pagina di un'attività commerciale.

Il servizio di Web Analytics è costruito in collaborazione con Google.

Nella pagina seguente abbiamo due screen dell'applicazione che mostrano i dati generali di un'attività commerciale inserita nel network e una promozione speciale per gli utenti di PadovaME.



Screen dell'applicazione PadovaME

4.4 PadovaME per le attività commerciali

Un'attività commerciale può entrare in PadovaME allo scopo di promuovere la propria attività; l'obiettivo è quello di ampliare la propria clientela sia in termini di conoscenza da parte degli utenti sul territorio (persone che scaricano l'applicazione e conoscono l'attività, il suo settore e i prodotti/servizi offerti) sia in termini di marketing con lo strumento delle promozioni per attirare la clientela.

Esistono due pacchetti a cui un'attività può aderire.

- **Base:** al costo di 375€/anno + IVA (con eventuali prove su base mensile o trimestrale) l'attività riceve un trasmettitore iBeacon, la possibilità di creare promozioni su base giornaliera per gli utenti in possesso dell'applicazione e l'iscrizione al pannello di controllo.

- **Avanzato:** al costo di 1200€/anno + IVA (con eventuali prove su base mensile o trimestrale) l'attività riceve tre trasmettitori iBeacon, potendo quindi coprire un raggio superiore oppure utilizzare i trasmettitori per applicazioni fisicamente interne all'attività stessa, la possibilità di gestire le promozioni su fasce orarie anziché giornaliere, con una maggiore caratterizzazione dal punto di vista del marketing e una maggiore semplicità gestionale, e inoltre la possibilità di caricare più foto e video in sede di descrizione dell'attività.

4.5 PadovaME per gli utenti

Gli utenti sono il centro dell'offerta di PadovaME e hanno a disposizione un vasto numero di servizi da utilizzare.

Ogni utente può loggarsi all'applicazione mediante un account proprio o facendo il log-in con facebook e quindi può personalizzare la propria versione di PadovaME segnando delle attività commerciali "preferite". avendo un algoritmo di indicizzazione personalizzato sui propri interessi e usufruendo dei vari servizi dell'applicazione.

4.6 Obiettivi

La situazione di PadovaME a fine aprile 2016 è quella di un'applicazione dal sicuro potenziale, dagli obiettivi chiari ma ancora non completa dal punto di vista tecnico e quella di un modello di business ancora da definire nei dettagli e legato alla necessità di ampliare la base di attività iscritte al network di PadovaME (16 al 30/04) in modo da attrarre un numero significativo di utenti.

Dal punto di vista tecnico l'obiettivo di maggio 2016 è quello di rilasciare una versione aggiornata dell'applicazione dal punto di vista grafico e di definire solidamente l'algoritmo di indicizzazione delle attività (simile a quello degli algoritmi di *page rank* utilizzati dai motori di ricerca), ad oggi non attivo per il numero ridotto di attività commerciali inserite ma in futuro indispensabile anche per la distinzione tra attività che hanno sottoscritto il pacchetto base e attività col pacchetto avanzato, che dovranno avere dei vantaggi nell'indicizzazione.

Dal punto di vista commerciale l'obiettivo è definire le necessità dell'utenza e gli attributi che l'utenza richiede in particolare ad un'applicazione di marketing di geoprossimità e quello di definire le leve su cui agire per aumentare il fatturato; l'applicazione è gratuita per gli utenti, presenta un costo non particolarmente significativo per le aziende, presenta dei costi fissi (personale, server, sensori) che vanno coperti e che riducono ulteriormente il margine di profitto dei soci.

Capitolo 5

Evoluzione: dal focus sul prodotto al focus sui dati

Dopo il lancio Com.Unica. ha evoluto il proprio progetto PadovaME a seguito di un'opportunità di business che le si è presentata e che riguardava il business dei dati personali. Andiamo quindi a presentare questo tipo di business, nato con l'affermarsi di forme di società quali le start-up e i social network, e andiamo a verificare l'evoluzione di PadovaME operata per rispondere all'opportunità che si è presentata.

5.1 Il business dei dati personali

“If you torture the data enough, nature will always confess.” ^[1] L'informazione può essere definita come una notizia, dato o elemento che consente di avere conoscenza più o meno esatta di fatti, situazioni, modi di essere. ^[2]

La capacità del Mondo di raccogliere e archiviare informazioni è cresciuta esponenzialmente dagli anni '90 con l'invenzione e l'avvento del World Wide Web, che ha permesso ad Internet (creata nel 1969) di diventare accessibile al di fuori degli enti di ricerca e di costituire una reale innovazione di massa. Se nel 1986 erano disponibili 2.6 esabyte (10^{18}) di informazioni sul Pianeta, questo numero è cresciuto a 15.8 nel 1993, a 54.5 nel 2000 e a 295 nel 2007. ^[3] La crescita tuttavia è aumentata notevolmente con la progressiva accessibilità della banda larga nel Mondo e con l'arrivo del cosiddetto Web 2.0, che ha permesso di stimare una quantità di informazione catalogabile in 5 zettabyte (10^{21}) ^[4]

In quella che viene chiamata Information Age dunque è disponibile un'enorme e sempre crescente quantità di informazioni, e per tutte le aziende e in modo particolare per le aziende business-to-consumer è fondamentale conoscere i consumatori e le loro abitudini.

A partire dagli anni '90 sono nate e hanno trovato successo le aziende di *data brokering*. Queste aziende raccolgono dati da archivi pubblici e soggetti privati che successivamente vengono aggregati creando dei profili che possono contenere dati personali quali età, etnia, genere di una persona ma anche informazioni come le ideologie personali e politiche, occupazione, reddito,

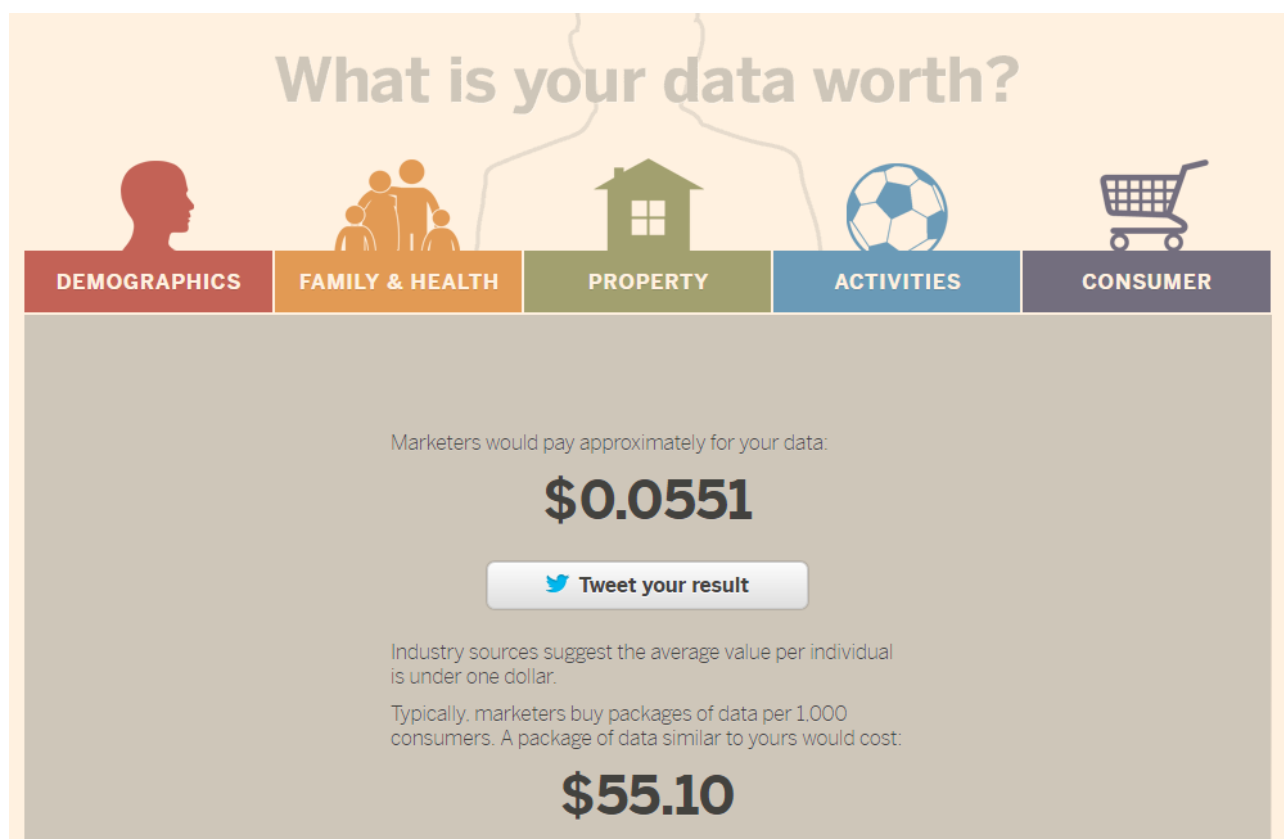
interessi, abitudini di consumo, profili sui social network. Questi profili poi vengono venduti ad altre organizzazioni che possono usarli per segmentare il mercato e costruire campagne di marketing in grado di rivolgersi in maniera efficace a specifici target.

Acxiom è riconosciuta come leader mondiale nel settore. Al 2012 aveva un fatturato di 1.15 miliardi di dollari e al 2015 contava 4320 dipendenti. Un documento del Senato statunitense riporta che Acxiom possieda informazioni sul 10% della popolazione mondiale con circa 1500 informazioni pro capite. ^[a]

Nello stesso report è stata presa in esame l'attività di queste compagnie evidenziando le seguenti criticità:

- i data broker raccolgono informazioni su centinaia di milioni di consumatori
- i data broker possono identificare consumatori vulnerabili dal punto di vista finanziario
- i data broker possono raccogliere informazioni sul comportamento offline degli utenti che poi vengono sfruttate per politiche di marketing online
- i data broker possiedono informazioni sensibili come le situazioni sanitarie, le patologie croniche, i traumi passati (vittime di stupro) delle persone riconosciute come potenziali consumatori
- i data broker operano sfruttando i buchi della legislazione sulla privacy ed è molto difficile rimuovere le informazioni dai database anche qualora un'autorità legale si esprima in proposito

Con “How much is your data worth?” ^[b] il Financial Times nel 2013 ha proposto un giochino ai lettori per quantificare il valore di ogni singola informazione personale che le compagnie di data brokering accumulano e poi vendono.



Le aziende che comprano i dati aggregati dalla società di data brokering valuterebbero il sottoscritto, persona celibe che non possiede proprietà né reddito e che ha interessi comuni ad una fascia d'età 18-25 anni, 5.5 centesimi di dollaro. 1000 persone come me costituirebbero un pacchetto da 55\$.

Nel gioco di FT.com è possibile immaginare di essere un CEO di una multinazionale o un professore di fama mondiale; questi profili arrivano a malapena a valere un dollaro.

È interessante constatare che il desiderio di una persona di perdere peso iscrivendosi a programmi di fitness in una palestra vale quanto un'abitazione di proprietà. Ovvero, circa 10 centesimi.

5.2 Il valore dei dati

Nel paragrafo precedente abbiamo visto il ruolo dei data broker e il valore che viene assegnato a ciascun profilo personale, per la verità piuttosto basso. Tuttavia il profilo personale non è l'unica componente che dà valore ai database dei data broker, ma altro tipo di metriche assumono valutazioni più significative.

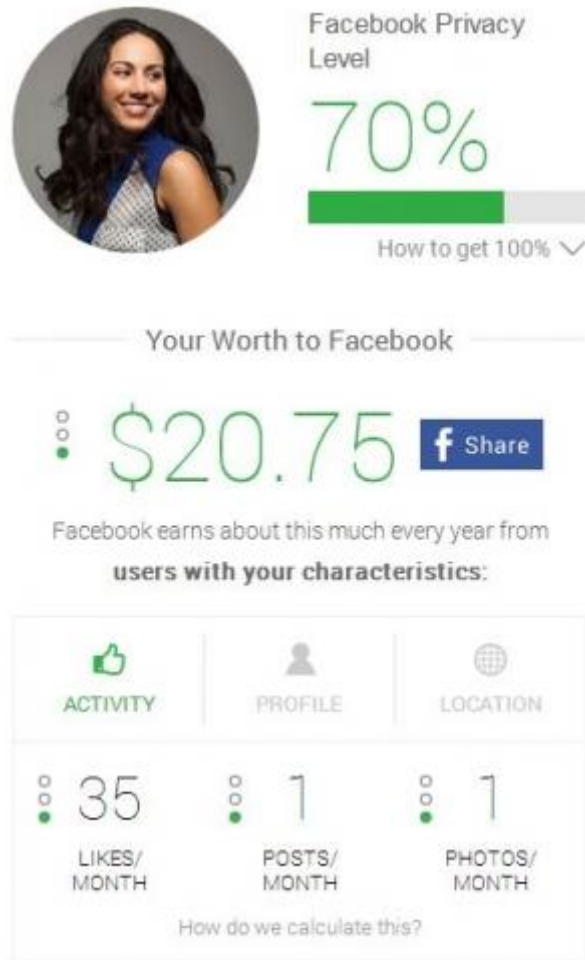
Nel 2013 Federico Zannier, sviluppatore Web e impiegato Microsoft, ha lanciato un progetto su Kickstarter, piattaforma di *crowdfunding*. Zannier descrive il suo progetto ^[4] come “I’ve data mined myself. I’ve violated my own privacy. Now I am selling it all. But how much am I worth?”. Da

febbraio 2013 ha registrato e archiviato in formato .csv ogni sua attività online (le pagine HTML visitate, la posizione del puntatore del mouse, i tasti digitati sulla tastiera, gli screenshot del desktop del PC ogni 30 secondi, l'immagine webcam di lui che sta al computer, la sua posizione in coordinate GPS e le applicazioni utilizzate), allo scopo di venderle. Il suo obiettivo era ricavare 2\$ al giorno per un totale di 500\$ su 250 giorni di progetto; l'obiettivo è stato ampiamente superato andando a raggiungere quota 2733\$.

Al termine del suo progetto, Zannier è stato contattato da DataCoup come consulente. DataCoup è una startup che ha come obiettivo quello di aiutare le persone a catturare, archiviare e vendere i propri dati personali ad un prezzo fisso di 8\$ al mese, in modo trasparente e slegato da quello di grosse compagnie quali la già citata Acxiom che fanno questo servizio non retribuendo gli utenti che non sono a conoscenza delle informazioni che mettono a disposizione delle compagnie di data brokering. DataCoup ha ricevuto 565000\$ in venture capital e il suo co-fondatore Matt Hogan stima che il mercato del data brokering vale circa 15 miliardi di dollari, anche se “il valore è sovrastimato e un mercato più onesto si aggirerebbe intorno ai 10 miliardi di dollari” ^[d]

“If the product is free, you are the product” è una massima diffusa nell'ambito dei servizi online.

AVG, software house statunitense nota al grande pubblico per i suoi antivirus, ha lanciato PrivacyFix. Quest'applicazione chiede il permesso agli utenti di “indagare” i propri account facebook e Google e fornisce sia indicazioni su come settare le impostazioni di sicurezza ai fini di aumentare sicurezza e privacy dei propri profili sia una stima del valore che le aziende sono disposte a pagare per le informazioni ottenute dagli account facebook e Google.



Questo è un esempio di Privacy Fix che mostra il valore annuale del profilo facebook di Cotton Delo in relazione al suo contenuto. Secondo un documento facebook del 2014 destinato a tutti gli stakeholder,^[e] il valore dei profili femminili è superiore circa del 25% rispetto a quello dei profili maschili mentre gli utenti nordamericani generano valore circa 9 volte superiore rispetto a quelli latinoamericani, africani e australiani.

Per Google invece l'applicazione genera una stima sul volume delle ricerche condotte negli ultimi 60 giorni, pur non riconoscendo eventuali parole chiave ricercate dagli utenti che possono dare informazioni sui suoi interessi, sulle sue abitudini di consumo e su eventuali informazioni sensibili. Tuttavia, il fatturato pubblicitario di Google è circa 6 volte superiore a quello di facebook (13.9 miliardi di \$ vs 2.27 miliardi di \$ nel 2013), dunque il valore degli account Google è superiore rispetto a quello degli account facebook (l'account Google di Cotton Delo è stimato in 223\$ secondo PrivacyFix).

5.3 Raccolta dati e geoprossimità

PadovaME è stata contattata in estate 2016 da un importante partner italiano di Google che svolge mansioni di data brokering. L'azienda è interessata a raccogliere i dati di PadovaME e successivamente venderli ad aziende terze. L'obiettivo di PadovaME è quello di aggregare in proprio i dati in quanto i dati aggregati sono vendibili ad un prezzo maggiore rispetto ai dati non aggregati il cui lavoro di "pulizia" andrebbe svolto dall'azienda di intermediazione.

Il focus di PadovaME si è spostato dunque dalla creazione e vendita di pacchetti per attività commerciali e utenti alla vendita di dati per i marketers sfruttando le aziende di data brokering.

Questo cambiamento ha portato un cambiamento di strategia commerciale da parte di PadovaME: se l'obiettivo precedente era quello di ricavare il più possibile dalla vendita dei pacchetti proponendo i modelli di prezzo per le aziende visti nel capitolo 4 e pensando ad una logica freemium per ricavare fatturato anche dai singoli utenti, l'obiettivo successivo era quello di ampliare il più possibile il numero di attività commerciali iscritte al network rappresentato dall'applicazione e il numero di utenti che possiedono e utilizzano l'applicazione, anche a scapito dei ricavi dalle singole attività e dai singoli utenti.

Pertanto l'applicazione diventa totalmente gratuita per gli utenti senza l'introduzione di servizi premium a pagamento, mentre per le aziende i due nuovi pacchetti sono:

- **Start:** al costo di 70€/anno + IVA l'attività riceve un trasmettitore iBeacon, la possibilità di creare promozioni su base giornaliera per gli utenti in possesso dell'applicazione, la possibilità di inserire 5 News (tutte le possibili informazioni che può avere un'attività commerciale, descrizioni, promozioni, menu...), l'iscrizione al pannello di controllo con la conta degli utenti che hanno visitato la pagina dell'attività nell'applicazione e la conta degli utenti registrati dal trasmettitore (geoprossimità) e una vetrofania per la pubblicità dell'app sulla vetrina del locale.

- **Avanzato:** al costo di 375€/anno + IVA (con eventuali prove su base mensile o trimestrale) l'attività riceve un trasmettitore iBeacon, la possibilità di gestire le promozioni su fasce orarie anziché giornaliere, con una maggiore caratterizzazione dal punto di vista del marketing e una maggiore semplicità gestionale, la possibilità di inserire un numero di News illimitato, e l'iscrizione al pannello di controllo con le analytics complete, che permettono di visualizzare tutte le operazioni compiute da ciascun utente sulla pagina dell'attività nell'applicazione e permettono di segmentare gli utenti per genere e fascia d'età e di visualizzare le altre attività più visitate dagli utenti che transitano sulla pagina dell'attività. Inoltre anche qui è prevista la vetrofania.

Vi sono inoltre opportunità speciali da contrattare separatamente con PadovaME nel caso le attività vogliano aggiunte ai vari pacchetti (ad esempio più trasmettitori iBeacon)

Il calo di prezzo (da 375 a 70€ il pacchetto dalle minori funzionalità e da 1200 a 375€ il pacchetto avanzato) è dovuto alla necessità di attrarre quante più attività commerciali all'interno di PadovaME.

70€ annuali è un costo che permette a PadovaME di coprire i costi fissi (trasmettitore, server, installazione e manutenzione del sistema gestionale, sede) con un piccolo guadagno, e permette a

molte aziende di poter iscriversi al network della app occupando una risibile quota (meno di una mattinata di lavoro) di fatturato e andando quindi non solo ad accedere ai servizi offerti da PadovaME ma anche ad ampliare la quantità dei dati a disposizione dello storage che poi costituirà i dati venduti all'azienda di data brokering.

5.4 Criticità a metà 2016

17 attività si sono iscritte a PadovaME con un contratto annuale dall'inizio dell'attività dell'applicazione (maggio 2016) all'uscita della release di metà giugno 2016. Di queste 17:

- 13 hanno usufruito del pacchetto Base
- 3 hanno usufruito del pacchetto Avanzato (Teatro Verdi, Gourmetteria e Caffè Pedrocchi)
- una (Quellogiusto) ha firmato un contratto speciale, che verrà esaminato in seguito

3 di queste attività non hanno rinnovato il contratto; una per cessazione dell'attività mentre 2 non hanno ritenuto opportuno proseguire il rapporto con PadovaME. Invece una decina di attività sono entrate a far parte di PadovaME dalla release di metà giugno in poi.

PadovaME ha trovato più difficoltà di quanto previsto ad inserirsi nel settore della ristorazione, mentre ha ottenuto buoni risultati nel settore dei negozi, sia di abbigliamento sia in formati più specifici quali ottica, articoli per la casa, giocattoli, farmacie.

Le criticità nel settore della ristorazione sono state spiegate analizzando i diversi target di riferimento del mercato. In particolare:

- i ristoranti di pregio non si trovano perlopiù in città ma in provincia, e PadovaME sta operando con una politica di espansione su base cittadina più che sull'intera base provinciale
- in città i locali che stanno riscontrando maggiore successo e potenziale di crescita sono quelli takeaway, che non ricavano grossi vantaggi dall'iscrizione a PadovaME in quanto la consultazione del menu è piuttosto facile (sono spesso esposti su un cartellone sulla vetrina o su una parete del locale) e PadovaME prima dell'ultima release non prevedeva un sistema di pagamento contactless per evitare code alla cassa agli utenti e alle attività
- un altro settore importante è quello del gourmet; le attività definibili in questo settore stanno ricavando vantaggi interessanti dall'utilizzo dell'app (quale la Gourmetteria, ad esempio) ma c'è difficoltà da parte di questo tipo di locali di iscriversi a PadovaME forse per una sorta di omologazione nello stile grafico che comporta l'utilizzo di questo tipo di servizio.

Per quanto riguarda invece il settore dei negozi sono stati ottenuti risultati di rilievo per attività "singole", ovvero non legate a franchising oppure filiali di una catena. I punti vendita di una catena sono molto difficili da intercettare in quanto:

- talune catene, soprattutto nel settore dell'abbigliamento, presentano già esse le proprie app (FootLocker, H&M, Stradivarius...) e pertanto non partecipano a questo tipo di servizi in quanto

entrerebbero in conflitto con la loro applicazione anche se questa non prevede lo strumento della geoprossimità ma consente solamente di avere promozioni e sconti ai possessori dell'applicazione stessa

- i punti vendita non possono prendere iniziative autonome (come quella di iscriversi a PadovaME) senza dover consultare la casa madre. È quasi impossibile stipulare accordi commerciali via telefono o mail in quanto gli uffici marketing hanno scarsa conoscenza del marketing di geoprossimità e un incontro con i responsabili può essere difficoltoso anche per questioni logistiche (si trovano spesso a Milano oppure in altre location sparse per l'Italia quando non addirittura all'estero) e per valutazione del rischio (le grandi catene sono più restie dei negozi di vicinato a inserirsi in questo tipo di servizi, e quindi un incontro porta costi fissi nel viaggio a fronte di scarse possibilità di riuscita).

Il solo accordo con una catena importante che è andato a buon fine è arrivato con Quellogiusto, catena che vanta 11 punti vendita di dimensioni che vanno fino ai 1500 mq sparsi sul territorio veneto che opera nel settore del *footwear*. PadovaME ha firmato un accordo con Quellogiusto che vanta la possibilità di avere l'iscrizione su base triennale di Quellogiusto all'applicazione; se Quellogiusto avesse portato un numero di 15000 download della app da parte dei suoi clienti nel primo anno avrebbe potuto mantenere l'iscrizione gratuita a PadovaME, mentre qualora non ci fosse riuscita avrebbe dovuto pagare 1200€ annui per l'iscrizione nei due anni successivi. Quellogiusto disponeva di tutti i vantaggi consentiti dal pacchetto Avanzato di PadovaME e di un sistema che prevede l'invio a casa con consegna entro 24 ore di un ordine consistente in uno o più paia di scarpe provate in negozio e acquistate tramite un servizio contactless, senza dover fare la fila alla cassa per ritirare l'ordine.

Quest'accordo mirava ad obbligare Quellogiusto a pubblicizzare l'applicazione nei confronti dei propri clienti, problema che PadovaME ha riscontrato non vedendosi aumentare il numero dei download e degli utilizzatori della app pure in seguito ad accordi commerciali con brand importanti, che non facevano lo sforzo di pubblicizzare la app che si perde tra le numerose vetrofanie dei locali.

5.5 Obiettivi

Abbiamo visto come l'obiettivo di PadovaME si sia spostato sull'ampliare il più possibile la mole di dati da mettere a disposizione e quindi sia quello di ampliare il più possibile il numero di utenti e attività iscritte all'applicazione.

A giugno 2016 PadovaME vantava una trentina di attività commerciali iscritte e circa 5500 utenti che hanno scaricato l'applicazione in questi mesi dove comunque si può considerare l'app fosse in una fase di beta testing. Profilandogli utenti che hanno scaricato l'app abbiamo che il 58% di questi sono donne e il target è perlopiù giovanile, su un range che va dai 16 ai 40 anni d'età (al di sotto dei 16 anni i possessori di smartphone non hanno comunque disponibilità di usufruire di gran parte dei prodotti/servizi offerti dalle attività iscritte e al di sopra dei 40 anni d'età non vi è una propensione

particolare allo sfruttamento delle promozioni di attività commerciali, al gaming e all'utilizzo del marketing di geoprossimità per esplorare nuove attività commerciali).

Purtroppo però di questi 5500 utenti solamente poco più di un centinaio (quindi meno del 2% di questi) utilizzano l'app abitualmente (almeno una volta a settimana) per consultare le pagine delle singole attività; questo porta ad avere dati non particolarmente interessanti in quanto vi è una semplice iscrizione di questi utenti al database della app, senza esservi un tracciamento del tipo di attività che svolgono gli utenti e quindi una reale descrizione dei loro interessi e delle loro abitudini di consumo.

Dal punto di vista delle attività l'obiettivo invece era quello di arrivare a 100 attività commerciali entro fine 2016; quest'aumento avrebbe consentito di creare reali indicizzazioni sul tipo di interessi degli utenti e avrebbe inoltre consentito un aumento della fidelizzazione degli utenti che sarebbero stati più invogliati ad utilizzare costantemente l'applicazione. L'obiettivo era sempre quello di avere il maggior numero e la maggior "qualità" di dati e informazioni disponibili e vendibili per il data brokering. Il rapporto tra attività contattate e attività iscritte era circa 1 su 4; quindi l'obiettivo sembrava essere alla portata considerando che nella sola via Roma vi sono circa 150 attività commerciali.

Per aumentare attività e utenti è stato necessario un importante lavoro di promozione della app, da effettuare in concomitanza all'uscita della nuova release che si può dire sia stata la prima vera release finita la fase di testing.

Capitolo 6

Da PadovaME ad UrbanME: evoluzione di un progetto

In questo capitolo andiamo invece ad analizzare la situazione a fine 2016, con l'evoluzione del progetto PadovaME nata da alcune criticità riscontrate dopo la release di giugno.

6.1 Criticità

Il progetto ha subito una drastica battuta d'arresto nei mesi autunnali del 2016; la vendita dei pacchetti è stata sospesa in quanto il costo del personale necessario per attuarla (due venditori pagati a voucher) era superiore ai ricavi ottenuti dalla vendita dei pacchetti.

Il marketing di geoprossimità infatti è uno strumento in espansione ma non sembra essere sufficientemente confacente alle esigenze delle piccole attività che non vedono ritorni immediati dall'esborso economico di acquisto dei pacchetti e devono impiegare tempo nella promozione della loro offerta sulla app che viene sottratto alle attività materiali della conduzione dell'attività svolte dagli stessi titolari, in quanto si tratta di attività piccole a fatturato ridotto e senza possibilità di avere degli specifici responsabili marketing. Le grosse attività invece guardano al marketing di geoprossimità come strumento in grado di dare ritorni importanti ma nell'ambito di applicazioni studiate ad hoc e la cui realizzazione viene assegnata a software house in modo da massimizzare l'esperienza per i propri clienti senza appoggiarsi ad applicazioni che invece hanno come core business l'inserimento di più aziende nella loro piattaforma quindi creando una sorta di competizione tra le aziende stesse.

E' questo il caso di realtà locali quali il Centro Commerciale Le Brentelle di Sarmede (PD) che ha in corso di studio un'applicazione che permette di accedere a promozioni speciali all'interno dei 24000 mq di centro commerciale, mentre il Juventus Football Club ha avviato la possibilità di accedere a contenuti esclusivi tramite un'applicazione disponibile solamente all'interno dello Juventus Stadium sfruttando il WiFi interno allo stadio.

Pertanto PadovaME non è riuscita ad attirare il traffico di utenti necessario per essere in grado di fare una raccolta di big data interessante per i grandi provider di archiviazione delle profilature degli utenti ed è stato necessario un ripensamento radicale del progetto.

6.2 Nuove collaborazioni

PadovaME era riuscita a stringere accordi commerciali con due importanti partner quali Despar, società che unisce in un'unica catena commerciale numerosi negozi al dettaglio giuridicamente indipendenti ma con stesso nome e marchio nell'ambito della grande distribuzione, e Vodafone, provider principale in Italia nelle telecomunicazioni.

Despar era interessata in modo particolare alla possibilità di profilatura degli utenti dell'app in modo da migliorare la capacità promozionale dei propri punti vendita, mentre Vodafone era interessata in modo particolare al test delle capacità di learning machine delle applicazioni, dopo aver avuto positivi riscontri ad un evento di presentazione di varie start-up a cui PadovaME ha partecipato e dove gli sviluppatori dell'app hanno creato un prodotto di "caccia al tesoro".

La logica di entrambe le collaborazioni era quella di estendere il più possibile le possibilità di creare networking in modo da sostenere economicamente l'attività di Com.Unica (il cui core business resta il lavoro su commessa conto terzi) e quello di studiare il comportamento degli utenti in diverse situazioni di environment (centri commerciali, ambiente urbano, eventi) e presso diverse possibilità di interazione con l'app e con il mondo circostante (con attività che vanno dall'utilizzo dell'app per trovare offerte commerciali adeguate alla possibilità di interazione social che l'applicazione offre).

Il focus infatti restava ancorato sulle attività commerciali ma si orientava sempre di più verso i profili, come interesse sia per la profilatura degli utenti sia per la possibilità di offrire database da sfruttare per le applicazioni di machine learning.

6.3 Il machine learning

Nell'informatica si definisce il machine learning come la disciplina che, a partire dagli studi sul calcolo computazionale, sui sistemi dinamici e sul data mining, "fornisce ai computer l'abilità di apprendere senza essere stati esplicitamente programmati per farlo". ^[1]

La bibliografia sull'argomento classifica tre ampie categorie di compiti per il machine learning a seconda degli input e degli output utilizzati. Queste categorie sono:

- **apprendimento supervisionato:** l'obiettivo è quello di ottenere una regola generale che associ un input e un output tra una serie di possibili input e di desiderati output precedentemente forniti.
- **apprendimento non supervisionato:** il computer ha lo scopo di trovare una struttura negli input forniti, senza che gli input vengano etichettati.
- **apprendimento per rinforzo:** il computer interagisce in un contesto dinamico avendo come unico supporto la possibilità di sapere se l'obiettivo è stato raggiunto. E' quello utilizzato nei giochi (scacchi, backgammon, go) ma anche in contesti più complessi come la guida automatica.

Un'altra possibile categorizzazione è quella per output: nella classificazione l'output è di tipo on-off e il sistema di apprendimento deve essere in grado di associare correttamente gli input a uno dei due output possibili. Un esempio possibile è quello dei filtri antispam, dove l'input è rappresentato dalle mail inviate a una casella di posta e l'output è la corretta identificazione della mail come spam (quindi inviata all'apposita cartella) o come non-spam (quindi mail nella cartella Posta in arrivo). Mentre nel clustering le categorie di output non sono definite a priori (ma a volte lo sono per numero) e il machine learning ha il compito di suddividere gli input in una serie di gruppi da classificare come categorie dell'output. Pertanto è un compito non supervisionato.

Il machine learning trova diverse applicazioni commerciali sfruttando le diverse possibilità di tecniche utilizzabili da un punto di vista informatico e da un punto di vista di teoria dei sistemi.

Le reti neurali, sistemi che cambiano la loro struttura a seconda del flusso di informazioni interne o esterne che scorrono durante la fase di apprendimento, sono sfruttate infatti negli strumenti di riconoscimento vocale che troviamo su qualsiasi smartphone.

Il riconoscimento dei pattern, metodo che identifica apprende ed evolve delle regole che rappresentano la conoscenza catturata dal sistema, è utilizzato nei sistemi di riconoscimento facciale utilizzati in applicazioni come Google Images o facebook (che permette di fornire dei suggerimenti al momento di taggare le persone nelle foto proprio grazie a questo tipo di sistemi).

Detto dei sistemi come antispam e antivirus che sfruttano l'apprendimento supervisionato, l'apprendimento non supervisionato e lo sviluppo del clustering sono utilizzati nella scienza medica per studiare quale combinazione di geni è associabile allo sviluppo di particolari malattie ereditarie.

Non si può quindi considerare il machine learning come un metodo unico, bensì come una disciplina capace di creare innovazione diffusa in molteplici applicazioni scientifiche e commerciali. Pertanto non c'è da stupirsi se grandi aziende che hanno come core business ben altri settori (la telefonia nel caso di Vodafone) sono interessate alle possibili applicazioni del machine learning sfruttando start-up come UrbanME.

6.4 L'evoluzione di UrbanME oltre Padova

Un'applicazione come UrbanME non ha ovviamente limiti tecnologici per la sua replicabilità in qualsiasi ambiente metropolitano (e non solo!) ci sia la possibilità commerciale di esportazione. Il progetto nasceva su Padova perché Com.Unica. ha sede a Padova e per la maggior conoscenza delle attività commerciali del territorio, ma la necessità di ampliare la base di utenti che è in possesso dell'applicazione imponeva uno sviluppo che non si limiti alla città del Santo.

Pertanto con il salto ad UrbanME c'è stato sia l'aumento dell'impegno promozionale su Padova sia lo studio di fattibilità dell'espansione ad altre città partendo dal Veneto.

Su Padova UrbanME aveva previsto la possibilità di sfruttamento di eventi come il Digital Meet che ogni ottobre coinvolge centinaia di sviluppatori, esperti tecnologici e comunicativi come evento di networking e presentazione delle nuove opportunità in campo tecnologico, il lancio di 50000 volantini sul territorio e la possibilità di sfruttare le inserzioni pubblicitarie promosse da Vodafone per cercare di intercettare sia possibili realtà commerciali interessate al progetto UrbanME sia utenti interessati a scaricare l'applicazione.

Il resto del Veneto vedeva UrbanME abbastanza forte sulla realtà veneziana grazie al maggior numero di realtà commerciali disponibili nel capoluogo a forte vocazione turistica e grazie alla possibilità di sfruttare le potenzialità turistiche del territorio anche in termini di utenti, mentre le realtà di Verona e Vicenza soffrono di minore attrattiva e per problematiche anche legate all'esigua manodopera impiegata sul progetto e alla necessità di Com.Unica. di autosostentarsi lavorando su progetti su commessa erano meno interessanti per uno sviluppo immediato di UrbanME su queste due città.

6.5 La situazione a fine 2016

Nell'ultimo periodo del 2016 PadovaME e UrbanME hanno viaggiato in parallelo, con UrbanME che ha totalizzato circa un migliaio di download. Tuttavia la situazione non poteva che essere provvisoria con PadovaME che non ha rinnovato la propria presenza sull'AppStore di Apple e su Google Play per Android e quindi ha cessato di esistere. Purtroppo per UrbanME i contatti non erano in alcun modo trasferibili pertanto i profili maturati grazie a PadovaME sono andati persi e non è stato possibile utilizzarli né per un trasferimento su UrbanME né per un'analisi di mercato utile per i partner commerciali (Despar, Vodafone).

Il rapporto con Despar è stato soddisfacente dal punto di vista tecnologico, con il lavoro sul centro commerciale Le Brentelle che ha dato ottimi risultati di pubblico e di mercato per Despar. Il lavoro fatto però era per un'applicazione su commessa e pertanto non è trasferibile in toto su UrbanME in virtù della volontà di Le Brentelle e della loro casa madre (A&A Centri Commerciali srl) di mantenere una propria applicazione in-house invece che affiliarsi a un'app esterna quale UrbanME.

Inoltre l'infrastruttura (sensori, software) per il progetto svolto è piuttosto costosa (circa 5000€) e impegnare questi soldi per un'attività conto terzi è considerato un costo non fruttifero.

I centri commerciali grazie alla loro superficie estesa, al grande numero di attività al loro interno e alla capacità di fornire agli utenti un ambiente compatto, confortevole e sicuro per fare i loro acquisti sono forti partner possibili di attività quali UrbanME, tuttavia è difficile stringere accordi con questo tipo di attività.

Nello scenario padovano ci sono 3 grandi centri commerciali; il summenzionato Le Brentelle, il Centro Giotto che si trova in via Venezia, in un'area quasi centrale e facilmente raggiungibile dal casello di Padova Est e l'IperCity che si trova alla periferia sudoccidentale di Padova ed è vicino ad un'uscita della tangenziale anulare che circonda la Città del Santo. L'IperCity ha la stessa casa madre di Le Brentelle e quindi non è interessata ad un'eventuale accordo, mentre il Giotto è il centro commerciale più piccolo, col minor numero di attività e più legato al supermercato presente al proprio interno (l'Auchan) e quindi non è stato considerato adatto all'inserimento all'interno di UrbanME.

Il problema principale riscontrato nel rapporto coi clienti è il trade-off tra il numero di utenti raggiungibile dall'affiliazione a un'app esterna quale UrbanME e tra la possibilità di raggiungere un numero di utenti paragonabile con un'app in-house maggiormente gestibile e che soprattutto non vincola le attività ad una competizione costante con le altre attività presenti su un'app esterna. La soluzione in-house è quindi vista come preferibile dalla gran parte degli operatori commerciali e quindi limitava fortemente le possibilità di sviluppo di UrbanME nonostante l'interesse che c'è attorno al marketing di geoprossimità dato dalla sempre maggior attenzione verso le possibilità che offre l'interazione social anche in termini economici e commerciali.

UrbanME comunque è stata una realtà di interesse nazionale e ha ricevuto il premio Best Practices per l'Innovazione 2016 nel corso dell'Open Innovation di Salerno, evento promosso dalla locale Confindustria. UrbanME è stata una delle 5 start-up premiate perché ritenute di grande interesse e di grande
potenzialità.

Capitolo 7

Verso l'e-commerce: un nuovo percorso

In questo capitolo andiamo invece a descrivere l'evoluzione del 2017 del progetto, che subisce un restyling completo con nuovo nome e nuovo focus. Andiamo poi a conoscere la presenza dell'e-commerce online in Italia ponendo l'attenzione soprattutto sull'industria della moda e più in generale dell'abbigliamento.

7.1 Criticità

Il progetto UrbanME ha subito tutte le problematiche che erano state presentate nei capitoli precedenti. Il numero di download è rimasto inferiore alle possibilità promesse ai partner commerciali, le attività si sono rivelate poco interessate all'inserimento nel network UrbanME in quanto non riescono ad ottenere significativi vantaggi dal marketing di geoprossimità oppure sono interessate esclusivamente ad applicazioni di tipo in-house senza ricorrere ad app esterne e l'espansione a realtà esterne alla città di Padova non ha avuto successo.

A fronte di queste difficoltà Com.Unica. si è rivolta a una serie di interlocutori con l'obiettivo di ridefinire la propria strategia commerciale e di dare nuovo impulso al progetto UrbanME. Particolarmente utile è stato l'incontro con una responsabile della branch italiana di NCR Corporation.

NCR Corporation si è dimostrata poco interessata a sostenere il progetto iniziale di Com.Unica. in quanto ha riconosciuto le difficoltà riscontrate dal progetto UrbanME tra 2015 e 2016 e ritiene non ci sia spazio per un progetto "esterno" alle attività commerciali su base puramente geografica, con il marketing di geoprossimità che verrà confinato ad applicazioni su scala enorme come GoogleMaps oppure di tipo in-house.

Tuttavia è stata riconosciuta la qualità dell'applicativo gestionale realizzato da Com.Unica. ed è stato suggerito di utilizzare il *know how* maturato nel progetto UrbanME per un'attività che combini il marketing di geoprossimità alle potenzialità delle applicazioni di e-commerce.

NCR Corporation è infatti una società fondata negli Stati Uniti nel 1884 che oggi si occupa

principalmente di sistemi di pagamento digitalizzato. In particolare, oltre a produrre sportelli per il prelievo del denaro, produce sistemi POS (display, scanner, terminali, applicazioni selfservice) per il mondo della vendita al dettaglio; oltre 700 milioni di transazioni ogni giorno nel Mondo avvengono tramite l'utilizzo del network di NCR.

L'esperienza di Com.Unica. con NCR Corporation è stata utile per creare un *focus* credibile attorno al quale sviluppare la nuova versione dell'applicazione e le strategie di profitto ad essa associate.

L'obiettivo di Com.Unica. tramite la nuova app è quello di rendere profittabile l'applicazione tramite lo sviluppo di un volume di dati sufficiente ad essere interessante per il mercato. Quindi lo scopo non diventa più tentare di esplorare un nuovo servizio quale il marketing di geoprossimità, con la criticità dovuta al poco interesse per questo tipo di servizio da parte degli operatori di mercato a causa della poca conoscenza di questo tipo di opportunità, ma usare il servizio di marketing di geoprossimità per un business più classico quale l'e-commerce, ormai entrato nella quotidianità di imprese e consumatori.

7.2 L'e-commerce in Italia

Con e-commerce si possono intendere diverse modalità e diversi concetti di commercio. Una definizione più classica e legata al mondo industriale definisce come e-commerce l'insieme della comunicazione e della gestione di attività commerciali mediante modalità elettroniche, anche attraverso sistemi di raccolta dati informatizzata e con un interscambio di dati, definito come EDI (Electronic Data Interchange), attraverso un canale dedicato ed in un formato standard definito per consentire l'assenza di intervento umano.

Tuttavia a partire dai primi pionieristici tentativi di commercio online (il primo è stato realizzato nel 1984 da un supermercato della catena inglese Tesco ^[a] mentre è sicuramente meritevole di menzione il luglio 1995 quando ha iniziato la sua attività Amazon.com) si è passati a definire l'e-commerce più come l'insieme delle transazioni realizzate tramite Internet tra produttore o distributore (offerta) e consumatore (domanda) per la commercializzazione di beni e servizi.

L'Italia è giunta un po' in ritardo rispetto al mondo anglosassone nella definizione dell'e-commerce come pratica usuale per i consumatori. La prima transazione effettuata da un distributore italiano è arrivata il 3 giugno 1998, quando il portale IBS.it ha ricevuto dalla California l'ordine del libro "La concessione del telefono" di Andrea Camilleri, ^[b] e ancora a metà degli anni 2000 il fatturato dell'intero panorama dell'e-commerce B2C (business-to-consumer) faticava a superare i 2 miliardi di €.

Tuttavia negli ultimi anni c'è stata una crescita esponenziale del fatturato movimentato da transazioni di e-commerce B2C, che ha raggiunto nel 2017 un valore stimato di 23,6 miliardi di € ^[1], con un incremento del 17% rispetto al 2016 e superiore alla soglia "psicologica" del punto

percentuale di Prodotto Interno Lordo, stimato in totale per l'Italia a circa 1700 miliardi di € annui.

Nel 2017 il primo settore si conferma il turismo, con 9.2 miliardi di € di fatturato, seguito dai beni di consumo elettronici (4 miliardi di €) e dall'abbigliamento, che è in forte crescita dato il suo +28% di fatturato in un anno e si assesta a quota 2.5 miliardi di €.

Netta crescita anche per gli acquisti da smartphone che arrivano ai 5,8 miliardi di € di fatturato (24% dell'intero panorama di e-commerce italiano) con un incremento di ben il 65% rispetto al 2016.

Il tasso di penetrazione totale degli acquisti online sul totale retail passa dal 4.9% del 2016 al 5.7% del 2017, con tassi elevati per elettronica di consumo (20%) e turismo (30%) ma molto bassi per altri settori importanti quale ad esempio il food and grocery (appena lo 0.9%).

Nei settori di prodotto quali editoria, elettronica di consumo e abbigliamento è in forte crescita l'utilizzo dello smartphone per effettuare transazioni e-commerce; il tasso di penetrazione totale dello smartphone sul totale degli acquisti online in questi settori raggiunge il 30%, superiore alla media generale del 24%.

I consumatori che hanno effettuato almeno un acquisto online nel 2017 sono 22 milioni, circa il 35% della popolazione italiana e il 10% in più rispetto al 2016. Di questi ben 16,2 milioni (quindi poco meno del 30% della popolazione italiana) effettua almeno un acquisto al mese e spende ogni anno una media di 1357€ online. Il 65% delle transazioni online viene pagato tramite carta di credito, ma è forte anche la quota di mercato di PayPal che si assesta al 31%.

L'e-commerce in Italia è quindi ormai entrato a far parte della quotidianità, con l'affermarsi di pratiche quali l'utilizzo di chatbot da parte di retailer per incentivare l'acquisto di prodotti o servizi da parte dei consumatori (forte l'utilizzo di queste modalità di advertising in particolare sull'app di messaggistica Telegram) e con l'inserimento di espressioni derivate dall'esperienza di acquisto e-commerce quali *Black Friday* (il venerdì successivo al Giorno del Ringraziamento negli Stati Uniti, teatro di grossi sconti e apertura del periodo di shopping natalizio) e *Cyber Monday* (il primo lunedì dopo il Giorno del Ringraziamento, dove solitamente i retailer più piccoli operano grossi sconti) nel vocabolario.

Tuttavia si riscontrano ancora criticità dovute “ad un approccio spesso sperimentale e poco convinto all'e-commerce di molti operatori tradizionali italiani, che è la conseguenza del fatto che essi non abbiano dedicato né il giusto impegno né le loro migliori risorse a un progetto strategico che, invece, sta diventando il vero motore delle economie avanzate e attirando sempre più investimenti e capitale. Per parlare di un e-commerce davvero competitivo e maturo in Italia, occorre che i retailer tradizionali abbiano visione, coraggio e perseveranza, andando fino in fondo nei loro progetti digitali”. (Roberto Liscia, presidente Netcomm, a margine della presentazione dell'Osservatorio E-commerce B2C).

7.3 E-commerce e fashion industry

Come abbiamo visto nel precedente paragrafo uno dei principali settori produttivi interessato dalle transazioni e-commerce è quello dell'abbigliamento, che ha fatto registrare aumenti importanti nell'ultimo anno ed è ormai tra i settori di punta nel fatturato generale dell'e-commerce in Italia.

Sono nati canali di distribuzione online capaci di coniugare tecnologia e tradizione.

E' il caso di Lanieri, e-commerce italiano dedicato ai capi di abbigliamento per uomo. Lanieri permette di scegliere tra una vasta gamma di abiti ed accessori (camicie, smoking, completi, pochette, papillon) con oltre 150 tessuti diversi, di confezionare un capo su misura configurandolo con un'apposita tecnologia 3D e di riceverlo comodamente a domicilio.

Grazie alla collaborazione dell'Istituto Piepoli, Lanieri ha condotto un sondaggio sui principali trend del mondo della moda, il Lanieri Tech Insights 2017 che è andato ad indagare in modo particolare il rapporto tra i consumatori e l'e-commerce nell'abbigliamento.

Quasi la metà dei *Millennials* (19-34 anni), è disposta a pagare fino al 40% in più per l'acquisto online di articoli personalizzati e 1 su 3 dichiara di spendere fino a 500€ all'anno pro capite, per un giro d'affari complessivo di circa 1,5 miliardi di euro.

Il 23% dei millennials infatti, contro il 6% degli over 54, preferisce i servizi di personalizzazione online perchè permettono di risparmiare rispetto all'acquisto in un negozio fisico. Tra questi, il 24% è anche disposto ad aspettare di più per avere il proprio capo su misura ordinato online, preferenza indicata invece solo dal 3% del cluster più anziano.

La crescita del fenomeno, che proseguirà nei prossimi anni, ha già prodotto i primi riscontri: secondo il sondaggio ben 4 italiani su 10 – con una lieve prevalenza nel pubblico maschile (40%) su quello femminile (37%) – nell'ultimo anno hanno comprato online abbigliamento e accessori personalizzati o creati su misura. Di questi il 54% sono millennials, il 49% sono persone tra i 35-54 anni e il restante 19% sono over 54.

Il budget che gli Italiani dedicano agli acquisti personalizzati online tende ad essere minore tra le donne e gli over 54: il 76% delle intervistate e l'81% del cluster più anziano del campione non spendono più di 200€ all'anno.

La possibilità di trovare e ordinare articoli su misura online è un aspetto interessante anche quando si tratta di acquistare dei regali su misura per amici o familiari soprattutto per il pubblico femminile (80%), con una spesa massima annuale che però, anche in questo caso, non supera i 200€ pro capite.

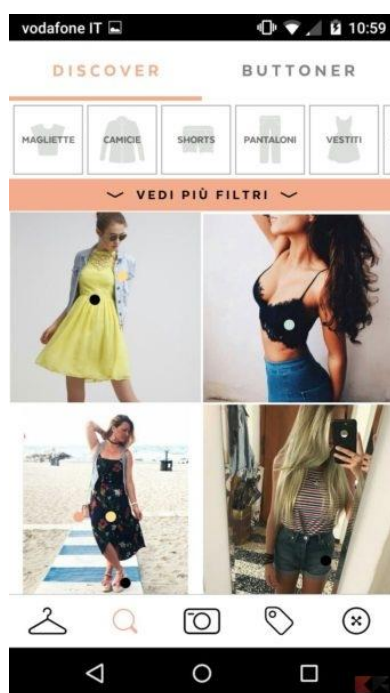
Aumentando la fascia di prezzo fino a 500€ annui si registra invece un impatto maggiore sul pubblico maschile (25% vs 18% nelle donne) e tra i millennials (24%), che rappresentano il cluster di età più disposto a spendere una cifra mediamente alta per regali fashiontech personalizzati.

Nell'e-commerce di abbigliamento tuttavia non c'è spazio solamente per portali specializzati nella creazione di capi online ma c'è anche spazio per gli aggregatori di brand e punti vendita.

E' questo il caso di Styloose.com, e-store che ospita sei marchi italiani - Momonì, Tela, Juno, Alessia Xoccato, True Tradition e Richiami -, tutti creati da giovani designer. La proposta riguarda collezioni donna, con una fascia di prezzo compresa fra i 250 e gli 800 euro e pertanto accessibile sia dalle luxury shopper sia dalle consumatrici aspirazionali, mentre l'obiettivo è quello di far conoscere questi marchi non solo sul mercato italiano ma anche e soprattutto sui remunerativi mercati anglosassoni. Non è quindi solamente un e-commerce puro finalizzato alla vendita ma è anche un servizio di web marketing che segue l'intero processo di gestione della vendita online, realizzazione delle foto, logistica, assistenza post vendita. ^[c]

7.4 Il caso 21buttons

21buttons è stata creata nel 2015 da due catalani, Marc Soler e Jaime Farres, con l'obiettivo di avere un'applicazione simile alle già esistenti Instagram e Pinterest per la loro componente di socialità ma con una maggior attenzione all'e-commerce rispetto alle aggiunte operate da queste app che restano comunque slegate dal core dell'applicazione, ovvero la loro attività da social network.



Screen dell'applicazione 21buttons

Dopo aver completato l'iscrizione, 21buttons fa apparire una schermata con tutti gli iscritti che 21 Buttons vi suggerisce di seguire, ovvero coloro con il maggior numero di like che sono diventati molto importanti in questo social, oltre ovviamente alla possibilità di seguire i propri amici.

Nella home appariranno tutti gli outfit di coloro che seguite e sono tutti distinti da 21 Buttons. Su ogni maglia, vestito o altro ci sono dei punti (tag) di diversi colori, ognuno di esso fornisce tutte le informazioni possibili su quel determinato capo, come possono essere il prezzo o il tessuto. Una volta cliccato sul capo interessato se l'utente vuole acquistarlo può cliccare su "COMPRA SUL WEB" e fatto ciò l'utente sarà portato allo store dove potrà acquistare il capo d'abbigliamento richiesto senza dover uscire dall'applicazione.

Ogni utente riceverà una % a provvigione sull'acquisto effettuato da un proprio follower tramite la visione della propria foto. Queste % variano tra il 4 e il 6%, sono visibili dalla pagina My Rewards dell'app e i guadagni possono essere trasferiti sul proprio conto PayPal.

21buttons dopo poco più di 2 anni dalla sua messa sul mercato ha chiuso un funding da 10 milioni di dollari sostenuto da importanti venture capitalist europei che verrà utilizzato per espandere la propria presenza sul mercato del Regno Unito, che si prepara ad essere il principale assieme a quelli di Spagna e Italia, e per aumentare la propria presenza internazionale. ^[d]

7.5 L'idea MODE

A seguito degli sviluppi sul mercato dell'e-commerce nel settore dell'abbigliamento e data la necessità di dare un focus credibile all'investimento fatto sul marketing di geoprossimità, sia in termini di sensori a disposizione sia soprattutto nell'esperienza fatta con PadovaME e UrbanME e con la creazione di un gestionale in grado di supportare le attività commerciali inserite nell'app e di fornire strumenti di analisi utili a rendere informazioni la mole di dati ricavata dall'utenza, Com.Unica. ha ritenuto che il settore su cui concentrare la propria strategia di business fosse quello dell'abbigliamento, unendo lo strumento del marketing di geoprossimità alla necessità evidenziata dal mondo del commercio al dettaglio di strutturarsi meglio nell'e-commerce, visto ancora a volte come un Mondo oscuro e poco conosciuto.

MODE nasce, dopo tre anni, dalla sintesi di un lungo studio e di prodotti testati sul territorio di Padova, con l'obiettivo primario di rendere d'uso comune tecnologie come il proximity marketing, la data analysis, e l'e-commerce, altrimenti molto costose per i singoli commercianti.

Per gli utenti MODE è un'app da utilizzare quotidianamente che, in modo semplice ed efficace, permette, a tutti coloro che la scaricheranno, di acquistare prodotti dai migliori negozi della città ritirandoli direttamente in negozio o ricevendoli comodamente a casa. MODE consente di interagire con i negozi preferiti tramite l'utilizzo del bluetooth del proprio smartphone, ricevendo anche offerte personalizzate sulla base del proprio profilo, dei propri comportamenti d'acquisto e di ogni

singola azione compiuta sull'app. Inoltre è presente anche una componente di socialità; sarà possibile coinvolgere i propri amici negli acquisti con le funzionalità di selfie e di tag che renderanno ogni acquisto una possibile esperienza social.

Per le attività commerciali MODE invece è la possibilità di crearsi una propria presenza online in modo economico, semplice e veloce, senza dover costruire propri pannelli di analisi e avendo la possibilità di entrare a far parte di un network di attività commerciali che può incentivare un maggior traffico di utenti sull'applicazione, con vantaggi per chi saprà utilizzare meglio il servizio.

Pertanto MODE viene definita dai suoi stessi autori come il primo *glocal* e-commerce.

7.6 Dall'idea al rilascio

L'applicazione verrà lanciata entro il 24 novembre 2017. Questa data è stata definita tramite un accordo con la sezione di Este (PD) della Confesercenti, associazione imprenditoriale che in Italia conta oltre 1000 sedi territoriali, oltre 5000 addetti e rappresenta le PMI di artigianato, industria, commercio, turismo e servizi. Il lancio dell'applicazione è preceduto da una conferenza stampa rivolta agli operatori dei media per costituire la prima fase della campagna promozionale e rivolta a tutti gli operatori del commercio per presentare questa nuova opportunità di business e per introdurli all'interno del network MODE in previsione dell'inserimento.

La Confesercenti di Este si è dimostrata subito molto interessata al progetto MODE e ha raccolto le adesioni di circa 50 attività commerciali del centro atestino. Le attività sono state divise in più categorie, le principali sono calzature, abbigliamento e oggettistica da casa. E' stata dunque scartata la ristorazione, in quanto la precedente esperienza di PadovaME non ha dato riscontri positivi per le attività di ristorazione e in questo capitolo abbiamo evidenziato come il food and grocery sia ancora indietro nello sviluppo della propria presenza online relativa all'e-commerce.

Le attività che hanno aderito all'accordo tra MODE e Confesercenti riceveranno parte dei 100 sensori free che Com.Unica. ha deciso di distribuire per il lancio, e quindi avranno un forte sconto economico come parte della sperimentazione. Inoltre la buona disponibilità da parte delle attività commerciali atestine consentirà lo sviluppo di una mappa termografica di Este. La termografia nasce in ambito scientifico con l'acquisizione di immagini nell'infrarosso, rilevando le temperature dei corpi analizzati attraverso la misurazione dell'intensità di radiazione infrarossa emessa dal corpo in esame e permettendo la possibilità di costruire immagini con diversi colori a seconda di una determinata scala.

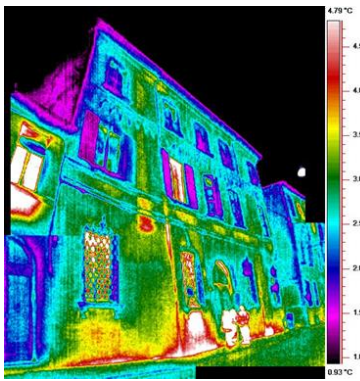


Immagine presa da it.wikipedia.org/Mappa_termografica

Nell'ambito di MODE la mappa termografica ovviamente non avrà alcuna valenza scientifica ma verrà utilizzata per definire quali sono le aree geografiche dove funziona meglio il marketing di prossimità, quindi dove gli utenti attuano le maggiori interazioni e utilizzano di più l'applicazione. Sarà dunque importante sia per le attività commerciali per stabilire chi sta lavorando meglio e chi deve aumentare la propria presenza online, sia per Com.Unica. per cercare di aggredire ulteriori aree urbane e attività commerciali relative per migliorare la propria presenza in certe aree.

Oltre all'accordo con le locali associazioni di categoria Com.Unica. ha stretto un accordo anche con BRT SpA. Meglio conosciuta come Bartolini, quest'azienda è attiva nel settore del trasporto delle merci e già nel 2010 dichiarava un volume di colli (oggetti di "considerevoli" dimensioni) trasportati superiore ai 125 milioni annui (oltre 30000 al giorno). BRT SpA ha accettato un accordo che prevede un forfait mensile da definire con le singole attività commerciali a seconda del volume complessivo delle spedizioni da effettuare, mentre per Com.Unica. l'accordo è gratuito.

7.7 Conclusioni

Dopo un percorso triennale Com.Unica. è arrivata alla definizione di un proprio progetto con un'idea chiara e definita, quella di consentire alle attività commerciali dell'abbigliamento di presentarsi in un network facilmente accessibile e legato al territorio e quella di consentire all'utente di conoscere le attività commerciali del territorio e utilizzare la geoprossimità ricavandone vantaggi economici (sconti, promozioni) e di scelta dei prodotti da acquistare. Rispetto a 21buttons MODE vuole focalizzarsi meno sulla componente social, comunque presente, e più sulla componente territoriale, avendo un minor budget di partenza e una visione più legata agli accordi con le singole attività di retail rispetto alle grosse case di produzione. L'esperienza di PadovaME ha consentito di costruire un sistema informativo adatto alle esigenze delle attività che faranno parte dell'applicazione e ha consentito di avere un motore di analisi dei dati utile per rendere commerciabile il traffico dati che sarà generato dagli utenti che accederanno all'applicazione.

E' ora di tracciare il business plan di MODE, che guiderà Com.Unica. nella fase di lancio dell'app.

Capitolo 8

La stesura del business plan

8.1 Introduzione

Nello stendere il business plan dobbiamo considerare ogni aspetto, numerico e di pianificazione dell'attività, che abbiamo trattato dal punto di vista teorico nei capitoli precedenti.

Tuttavia non possiamo prescindere dalla natura dell'attività stessa, che prevede un programma a lunga scadenza e soprattutto non è l'unica attività del gruppo Com.Unica., che si sostenta attraverso l'esecuzione di lavori su commessa e con questi va ulteriormente a finanziare i costi di partenza dell'attività MODE, che è previsto diventi il core business del gruppo ma nei 3 anni di esperienza tra PadovaME, UrbanME e il lancio di MODE è stata un'attività a reddito zero. Pertanto certe considerazioni di tipo economico saranno particolarmente ridotte per la tipologia di operatività che Com.Unica. ha voluto attuare e certe voci di budgeting saranno da considerare comuni all'intera operatività del gruppo e non specifiche sull'attività in esame.

Si tratta dunque di un business plan dalle dimensioni piuttosto contenute volto più ad esaminare le reali prospettive di crescita dell'attività (passata attraverso un cambio di strategia e una fase biennale dove è stata sicuramente sotto le attese del gruppo Com.Unica. per un problema di mancati ricavi più che per il mancato controllo dei costi) che a tracciare un documento dettagliato delle uscite in corso e delle potenziali stime di ricavo. Un'applicazione per smartphone non è un esercizio commerciale di vendita al dettaglio e ne va tenuto conto.

Come è stato possibile vedere nella stesura dei capitoli precedenti, è importante anche capire il percorso che ha portato al lancio di MODE e il contesto in cui l'attività si muove, in uno scenario come quello delle start-up ancora piuttosto legato all'individuazione di un'idea vincente e mosso più da un approccio di tipo trial-and-error sull'operatività da seguire rispetto all'adesione a dei modelli di *best practice* da imitare.

Fatte queste necessarie considerazioni per valutare il percorso di MODE, del gruppo Com.Unica. e dell'elaborato, possiamo passare alla stesura del documento.

8.2 Parte descrittiva del business plan

Abbiamo definito il business plan nei capitoli precedenti come un documento diviso in una parte descrittiva volta ad analizzare aspetti legati alla valutazione del business, allo studio del contesto di mercato e alla definizione della strategia aziendale e del piano d'azione operativo della nuova entità. L'obiettivo è quello di rispondere alla domanda "Il piano è economicamente interessante?".

Andiamo ora a definire le varie voci che compongono la parte descrittiva del business plan.

8.2.1 Definizione dell'obiettivo aziendale

Andiamo a riprendere quanto definito nel paragrafo 7.5

MODE viene definita dai suoi stessi autori come il primo *glocal* e-commerce.

Per gli utenti MODE deve essere un'app da utilizzare quotidianamente che, in modo semplice ed efficace, permetta, a tutti coloro che la scaricheranno, di acquistare prodotti dai migliori negozi della città ritirandoli direttamente in negozio o ricevendoli comodamente a casa. Inoltre è prevista una componente di socialità che permetterà a chiunque di condividere i propri acquisti. Saranno disponibili promozioni per gli utenti.

Per le attività commerciali MODE invece è la possibilità di crearsi una propria presenza online in modo economico, semplice e veloce, senza dover costruire propri pannelli di analisi e avendo la possibilità di entrare a far parte di un network di attività commerciali che può incentivare un maggior traffico di utenti sull'applicazione, con vantaggi per chi saprà utilizzare meglio il servizio.

Per il team Com.Unica. MODE è l'occasione di costruire un'applicazione che consenta di ottenere reddito creando un ampio network di attività commerciali che pagheranno una cifra a forfait annuale per iscriversi al servizio e che saranno il motore dell'applicazione, che dovrà avere un numero di utenti il più ampio possibile per consentire un ampio volume di dati sulla profilatura degli utenti, del loro comportamento d'acquisto e delle attività commerciali che operano meglio, in modo che questi dati siano commercializzabili e costituiscano reddito per la società in una successiva fase di funding.

Le due immagini nella pagina seguente chiariscono cosa può essere MODE per l'utente e per l'attività commerciale. Immagini prese da <https://www.facebook.com/MODEapplication/>, pagina amministrata da Com.Unica.



Entrando a far pare di MODE come Commerciante, si riceverà:

- ☐ **Un accesso al Gestionale per la creazione dei contenuti**
Gestionale & E-commerce
- ☐ **Un sensore per Il Proximity Marketing**
Sensore



Prodotti Unici
Sconti
Socialità

- 8 days

Mode



8.2.2 Definizione del business e del contesto di mercato

MODE nasce dopo i precedenti tentativi di PadovaME e di UrbanME e dopo un cambio di strategia dei creatori dell'applicazione che ora puntano sull'e-commerce.

E' rimasta la componente di marketing di geoprossimità che quindi condiziona lo sviluppo del business legandolo al territorio. L'obiettivo è quello di concentrarsi finora sul territorio locale di Com.Unica. quindi partendo da Padova.

Il lancio verrà effettuato, come indicato nel capitolo precedente, ad Este in quanto c'è stato subito un forte interesse della Confesercenti locale e delle attività commerciali iscritte verso MODE, e in quanto i numeri per la fase di testing sono ridotti rispetto a quelli della Città del Santo. Com.Unica. ha trattato con ASCOM Padova, sede locale di Confcommercio (Confederazione Generale Italiana delle Imprese, delle Attività Professionali e del Lavoro Autonomo, organismo italiano di rappresentanza delle imprese impegnate nel commercio, nel turismo e nei servizi che associa oltre 700000 imprese) un lancio sul territorio di Padova dell'applicazione ma Confcommercio ha richiesto l'inserimento di un migliaio di esercizi commerciali all'interno dell'app, richiesta giudicata eccessiva per la fase iniziale da parte di Com.Unica. Un ulteriore tentativo è stato fatto con gli esercizi commerciali di Borgo Altinate, associazione che rappresenta le attività del borgo del centro cittadino raggruppato attorno a Via Altinate, ma anche quest'associazione ha definito di aspettare eventuali accordi con ASCOM Padova, pertanto è stata preferita la soluzione di Este.

Ovviamente l'obiettivo è quello di raggiungere una capillarità sul territorio, pertanto nei prossimi mesi si andrà a cercare l'inserimento di attività commerciali del capoluogo all'interno dell'applicazione eventualmente valutando altre località della provincia (Cittadella e Monselice le principali).

L'obiettivo di Com.Unica. è quello di raggiungere i 10000 utenti mensili a fine 2018. E' definito come il primo step per arrivare a quota 50000 utenti mensili a fine 2020, quando inizierà la fase di possibile vendita dei dati per arrivare ad un round di funding o a una vera e propria exit strategy.

Altra fonte di reddito del business è quella relativa all'iscrizione delle attività commerciali all'interno del network MODE. La strategia di pricing prevede la possibilità di ricevere un periodo di test al costo di 50€ (che paga un sensore free per un periodo di tempo limitato in 3 mesi più l'iscrizione alle funzionalità base del pannello gestionale) mentre il costo annuo per attività commerciale è stato definito in 249€, che vanno a comprendere l'utilizzo del sensore e del pannello gestionale. Il costo fisso per attività commerciale (quindi comprensivo di sensore e di storage dati sul gestionale) è stato stimato in 70€ annui, da sottrarre quindi al ricavo generato dall'acquisto dello spazio da parte dell'attività commerciale per definire un profitto per singola attività commerciale stimato in 180€ circa annui.

L'applicazione sarà totalmente gratuita per gli utenti.

8.2.3 Strategie aziendali e analisi del rischio imprenditoriale

Come abbiamo già detto in precedenza MODE non è l'unica attività del gruppo Com.Unica. E' evidente che l'obiettivo sia quello di renderla il core business del gruppo, ma il costo della fase iniziale è adeguatamente supportato dai lavori su commessa che il gruppo esegue. Pertanto il progetto è riuscito a sopravvivere agli insuccessi di PadovaME e UrbanME senza che questi abbiano portato all'uscita dal mercato di Com.Unica.

Tuttavia l'operatività di MODE richiede molto tempo e un numero di persone adeguato al supporto dell'attività. Oggi Com.Unica. ha uno staff di 6 persone, formate dai fondatori Luca Potti e Luca Bianco, dallo sviluppatore principale Matteo Drago, da un altro sviluppatore, da una grafica e da un commerciale che si occupa di contattare le attività commerciali. I dipendenti sono pagati con un contratto a tempo determinato e il successo o meno di MODE potrebbe consentire alla società di espandersi, chiamando altre persone nel team Com.Unica. o di contrarsi, dovendo pagare dipendenti fino alla scadenza del contratto che magari non verrebbe rinnovato a scadenza.

Se Com.Unica. può sopravvivere lavorando su commessa, il fallimento del progetto MODE comporterebbe la perdita del core business. Pertanto la società si è mossa stringendo accordi con le associazioni di categoria e puntando su un lancio su un numero relativamente ridotto di attività proprio per evitare di doversi finanziare a debito per pagare i costi che un maggior numero di attività avrebbe comportato. Più personale o maggiore spazio a pagamento sul server utilizzato sarebbe stato un rischio forse troppo elevato da sostenere per una società che ha già visto i progetti precedenti terminati per scarso interesse del mercato.

8.2.4 Definizione della struttura organizzativa

La radice di Com.Unica. è il Talent Garden Padova e tale resta. Non essendoci un magazzino (a parte per i sensori) non è necessario avere una sede autonoma e Com.Unica. tramite Luca Potti fa parte della proprietà dell'intero circuito di Talent Garden Italia pertanto non paga l'affitto della postazione all'interno del TAG Padova.

Il personale è già stato trattato nel paragrafo precedente. E' formato da due fondatori, due sviluppatori, una grafica e un commerciale. Sviluppatori, grafica e commerciale sono pagati con un contratto a tempo determinato.

8.2.5 Definizione del piano di marketing

Il piano di marketing prevede l'analisi delle quattro leve Prodotto, Prezzo, Promozione e Placement.

Il prodotto è stato adeguatamente definito.

Il prezzo sarà totalmente gratuito per l'utente, che anzi potrà avere lo sconto dell'1% fisso sul prezzo di ciò che acquisterà tramite l'app se attiverà la sua funzione social di condivisione dell'acquisto effettuato.

La distribuzione è effettuata sui consueti canali AppStore (Apple) e Play Store (Android). Inoltre l'applicazione ha il proprio sito www.modeapp.it dove ottenere i link per scaricare l'applicazione oltre ad altre informazioni sull'app stessa e su Com.Unica.

Rimane da definire la promozione. MODE si considera un'applicazione rivolta al territorio più che ad un generico aspetto di social network, pertanto l'obiettivo sarà consolidarsi sui media locali. Non sono ancora stati decisi i lanci televisivi ma l'intento è quello di promuoversi attraverso brevi spot pubblicitari su canali TV locali come TV7, Telenuovo e Italia7 Gold, mentre per la promozione radiofonica verrà utilizzata probabilmente RadioBue in quanto giudicata più immediata rispetto ad altri network radiofonici locali e maggiormente penetrante in un target di riferimento più giovane, magari universitario (RadioBue è la radio dell'Università di Padova), in modo da differenziare le campagne pubblicitarie rispetto a quelle televisive, magari rivolte ad un pubblico più maturo, come solitamente è quello che segue le TV locali.

Non vi sono ancora accordi definiti quindi i costi seguiranno quelli degli standard di riferimento in campo radiotelevisivo. Possiamo stimare in 60€ + IVA il costo di uno spot da 30" su un canale di una TV locale con un minimo di 3 passaggi al giorno, quindi stimando una settimana di spot otteniamo un costo di circa 1500€, sicuramente importante per il budget di un'attività come questa.

E' dunque plausibile che all'inizio la campagna di promozione sarà concentrata sui social network. Tramite la funzionalità di gestione inserzioni facebook consente di pagare dei post sponsorizzati con richiamo al proprio sito Web. Considerando un pubblico prevalentemente femminile, targetizzato dai 25 ai 40 anni, con interessi legati al mondo della moda (H&M, Zalando, Zara) e incentrato sulle province di Padova e Rovigo, con un budget di 500€ spalmato su 10 giorni facebook prevede una copertura giornaliera dalle 2000 alle 5000 persone. Ovviamente non tutte scaricheranno l'app, ma è già un'importante quota di mercato coperta nell'ambito dell'obiettivo dei 10000 utenti mensili nella fase iniziale.

Non è prevista al momento un'attività di tipo cartellonistico o legata ad eventi in quanto i costi sono relativamente alti per una campagna di tipo massiccio legata alla pubblicazione di cartelloni pubblicitari o di locandine mentre l'applicazione si rivolge ad un target generalmente più maturo di quello legato agli eventi di stampo universitario.

8.2.6 Definizione delle forme di finanziamento

Com.Unica. non vuole ricorrere a finanziamento a debito, pertanto l'attività deve essere supportata dalle attività su commessa che vengono eseguite, che consentono di pagare al momento il personale e il costo del server.

Il server è fornito da Microsoft e al momento Com.Unica. paga un forfait di 1000\$ mensili. Di questi 1000\$ 250 sono utilizzati dai lavori su commessa mentre i restanti sono impiegati da MODE per stress test volti a supportare un eventuale massiccio aumento dell'utenza. I test hanno dato come risultato che un forfait di 750\$ mensili può sopportare fino a un traffico dati di 400000 utenti mensili sul software, con una base che inizialmente sarà nettamente minore. Pertanto sarà possibile ridurre il costo iniziale del server fino a 500\$ mensili.

L'obiettivo di MODE sarà per i primi anni quello di crescere coprendo i costi fissi (personale, server) e cercando gradualmente di aumentare l'utenza. Solo tra qualche anno sarà vista un'eventuale profittabilità grazie alla crescita costante delle applicazioni inserite (il cui profitto comunque è notevolmente depauperato dalla tassazione) e soprattutto dalla possibilità di vendere i dati ricavati dal traffico sulla app e adeguatamente profilati.

8.3 Parte economico-finanziaria

Nella stesura della parte economico-finanziaria dobbiamo considerare degli aspetti precedentemente descritti.

Non è prevista una componente di finanziamento a debito per l'attività, pertanto non ha particolare senso parlare di prestiti e di interessi su prestito.

MODE è un'attività che offre un servizio alle attività commerciali e agli utenti, pertanto non presenta ammortamenti.

Ci sono dei costi (personale, server) che non dipendono esclusivamente dall'attività ma possono essere “spalmati” sull'intera piattaforma di Com.Unica.

Non è previsto l'attività generi particolare reddito per i primi anni; il focus è quello di renderla appetibile per delle particolari forme di investimento, in particolare per compagnie operanti nel *data brokering*, dal 2020 in avanti.

Pertanto l'analisi economico-finanziaria sarà fortemente semplificata rispetto ad un business plan classico e non verranno esposti ed analizzati gli indicatori di sintesi (vedi paragrafo 1.4.6).

8.3.1 Piano delle vendite

L'applicazione è gratuita per gli utenti, pertanto 0€ entreranno dall'utenza qualsiasi cifra raggiungeranno gli utenti mensili.

Ogni attività commerciale paga 250€/anno + IVA per l'iscrizione al network MODE. Com.Unica. fa da sostituto di imposta sull'IVA e quindi versa l'IVA pagata da ciascuna attività commerciale ma in modo gratuito.

Quindi il ricavo dalle vendite sarà pari a $250€ * n$ dove n saranno le attività commerciali sull'applicazione.

Qualora tutte le attività commerciali di Este confermassero la propria presenza a seguito del test, per il primo anno MODE fatturerebbe $250 * 60 = 15000€$ dalla loro presenza. L'obiettivo è quello di aumentare notevolmente i numeri; da un rapporto della Camera di Commercio al 2016 il Comune di Padova raccoglieva 4044 esercizi commerciali mentre quello di Este ne raccoglieva 318 e stimando un rapporto per Padova pari ad 1/10, metà di quello target di Este si può ottenere un numero di 400

esercizi commerciali inseriti nel network MODE. Avendo a disposizione 400 esercizi commerciali il risultato è quello di $250 * 400 = 100000\text{€}$ annui. Può essere considerato un obiettivo triennale.

Ovviamente le cifre sopracitate sono da ritenersi al lordo delle imposte. Vanno pagate IRES (24% l'aliquota fissa sul reddito imponibile), IRAP (2.90% potendo dedurre il costo del personale) e contributi previdenziali sia per i lavoratori dipendenti sia per le partite IVA.

Per quanto riguarda la vendita dei dati è difficile fare delle previsioni ad oggi. Il tool mostrato nel capitolo 5 indica un valore medio dei dati personali di 0,36\$ a testa per un utente medio di MODE (25-40 anni d'età, lavoratore dipendente dal reddito medio o libero professionista, talvolta con famiglia e figli a carico), che traslato sull'obiettivo di 50000 utenti mensili posto da Com.Unica. andrebbe a generare un valore di 18000\$ circa al mese (circa 16000€ al tasso di cambio attuale), quindi sui 200000€ annui. Ma è un valore tutto da verificare, non è prevista una trattativa ad oggi con nessuna compagnia e le cifre possono subire forti variazioni a seconda del tipo di dati che Com.unica. riuscirà ad estrarre e a seconda della possibile varianza nei dati forniti (MODE potrebbe diventare un'app di uso comune sul territorio padovano ma potrebbe rimanere sostanzialmente estranea nell'utilizzo al di fuori del Veneto).

8.3.2 *Stima dei costi*

Come già riportato, non avendo necessità di spendere per la sede organizzativa e logistica in quanto Com.Unica. fa parte della proprietà del Talent Garden Padova, i costi al lordo delle imposte sono da dividere in tre categorie. Sistema (server e sensori), personale e promozione.

Il server costa un forfait di 1000\$ mensili ad oggi, di cui 750\$ sono spesi per MODE. Considerato che è in conclusione la fase dei test, si può pensare per i primi tempi ad una riduzione del forfait (quindi minor spazio sui server Microsoft) arrivando ad una cifra di 250\$ mensili (circa 2700€ annui) eventualmente ampliabili a seconda dell'aumento del traffico dati. Il costo del sistema iBeacon + quello dell'iscrizione al pannello gestionale è stimato in circa 50€ per attività.

Il personale costa 500€ mensili in regime di stage (6000€ annui). Un eventuale sviluppo dell'attività può prevedere un contratto di tipo determinato a forme di inquadramento previste dai minimi tabellari previsti dai Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro, arrivando a 21500€ annui. Le cifre sopracitate sono ovviamente lorde. Al momento MODE conta 4 dipendenti oltre ai founder.

Non è previsto attualmente un budget a regime per la promozione. Supponendo un'attività di 3 spot giornalieri su una TV locale per una settimana al mese più una copertura giornaliera di 5000 utenti facebook per un'altra settimana al mese si arriva ad un valore annuo di $216 * 12 + 350 * 12 = 566 * 12 = 6800\text{€}$ annui. Sono valori piuttosto bassi, possibilmente possono crescere con lo sviluppo dell'app.

Dobbiamo poi considerare la retribuzione dei founder, che pagano il 22.29% di INPS da sottrarre al loro margine di profitto.

8.3.3 Conto economico

Abbiamo definito le voci di ricavo e di costo per l'attività. Ora andiamo a costruire il conto economico.

Valore della produzione tipica: definita come 100000€ annui di obiettivo

Costi intermedi: definito come $50 * 400 = 20000€$ di costo del sistema. A cui aggiungere 2700€ di costo del server + 6800€ di costo in promozione. Il totale è $20000 + 2700 + 6800 = 29500€$.

Valore aggiunto = $100000 - 29500 = 70500€$

Costo del lavoro = stimiamo 4 dipendenti con contratto a tempo determinato con effort 50% tra MODE e altre attività Com.Unica. quindi $21000 * 4 * 0,5 = 42000€$

Margine operativo lordo (EBITDA) = $70500 - 42000 = 28500€$

Non vi sono ammortamenti e svalutazioni, **quindi il risultato operativo (EBIT) è uguale all'EBITDA = 28500€**

Non vi è gestione finanziaria, **quindi il risultato ante-imposte è identico all'EBIT = 28500€**

Dal risultato ante-imposte vanno dedotti il 24% di IRES e il 2.90% di IRAP con franchigia di 13000€ di deduzione applicata alle imprese con meno di 182000€ di imponibile.

Risultato netto = $28500 - (28500 * 0,24) - ((28500 - 13000) * 0,029) = 28500 - 6840 - 429,5 = 21230,50 €$

Considerando l'aliquota INPS e tenendo conto di avere due founder (quindi il risultato netto ante imposta INPS va dimezzato) l'attività non dà il pieno sostentamento economico ai founder pur con una stima importante di attività commerciali interessate. **Il risultato netto sottratta l'aliquota INPS infatti è di 16305,25€ da dividere per due.**

Il piano è sostenibile (il risultato netto è attivo) ma è evidente come il progetto abbia come fine ultimo il trattamento dei dati personali e la conseguente vendita di questi in un round di

finanziamento, mentre per la gestione corrente qualora l'obiettivo delle 400 attività commerciali non fosse raggiunto bisognerà ridurre il personale necessario a regime oppure destinarlo unicamente sullo sviluppo delle attività di Com.Unica. su commessa.

8.3.4 *Stato patrimoniale*

La costruzione dello stato patrimoniale è decisamente semplificata ed è legata al concetto di patrimonio netto.

Non avendo crediti verso soci, non avendo immobilizzazioni materiali (la sede della società non è di proprietà della società stessa, l'unica componente fisica utilizzata sono i sensori che tuttavia viaggiano con un rapporto 1:1 tra sensore acquistato e attività commerciale che lo utilizza), non avendo al momento immobilizzazioni finanziarie né immateriali (o quantomeno il valore del brand al momento non è quantificabile non essendo parte di un'attività che produce reddito) l'unico attivo è quello circolante ed è quello definito nel conto economico.

L'attivo circolante è definito come:

Rimanenze.

- 1) materie prime, sussidiarie e di consumo;
- 2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati;
- 3) lavori in corso su ordinazione;
- 4) prodotti finiti e merci;
- 5) acconti.

Non avendo fondi per rischi e oneri e non avendo debiti non essendo ricorsi a forme di finanziamento esterne alle riserve della società Com.Unica. l'unica voce passiva dello stato patrimoniale è quella del patrimonio netto, ovvero il capitale sociale (zero a meno che non si voglia definirlo come quello di Com.Unica.), le riserve accumulate e l'utile d'esercizio. Non è al momento previsto un TFR, potrebbe essere una voce dei prossimi anni.

Il risultato d'esercizio pertanto è previsto essere in passivo a meno che l'attività non cresca a tal punto che le rimanenze dovute ai lavori in corso su ordinazione per nuove attività superino l'utile d'esercizio oppure se Com.unica. accantonerà parte degli utili guadagnati in immobilizzazioni immateriali o finanziarie.

Non essendo al momento un'attività che produce reddito ed essendo difficile quantificare le possibilità di crescita reali dell'attività è complicato definire le prospettive a livello di patrimonializzazione dell'attività. Pertanto non è nemmeno possibile al momento un'analisi degli indicatori di sintesi.

Capitolo 9

Conclusioni

Quest'elaborato ha l'obiettivo di presentare il business plan di una start-up.

Ogni business plan nasce dalla definizione della mission statement; ogni imprenditore prima di avviare una società deve avere chiari gli obiettivi che dovrà raggiungere con la propria attività prima ancora di definire i costi e stimare i potenziali ricavi. Se la mission statement non è chiara oppure è di difficile attuazione nel contesto di mercato sarà difficile produrre un business plan rispettabile e soprattutto sarà difficile elaborare un efficace piano di stima dei potenziali soggetti interessati ad acquistare i prodotti/servizi offerti, quindi sarà difficile elaborare un piano di promozione dell'attività in modo da incrementare i ricavi.

Nella stesura dell'elaborato si è dovuto descrivere il percorso che ha portato il lancio di MODE; questo percorso è durato quasi due anni e ha portato il team Com.Unica. a cambiare in corso d'opera i piani relativi allo sviluppo della propria applicazione di marketing di geoprossimità, dove a fronte degli sforzi compiuti non si è generato reddito, facendo vivere Com.unica. di attività su commessa. L'attività di Com.unica. è stata ammirevole in quanto ha consentito di non dover chiedere finanziamenti a debito per iniziare l'attività col marketing di geoprossimità, ma questo tipo di operatività non è sostenibile sul lungo periodo qualora MODE dovesse assorbire in gran parte le energie e gli sforzi del team della società.

Pertanto è stato difficile costruire un business plan per le precedenti iterazioni di start-up, in quanto erano legate a erronee assunzioni sull'interesse che avesse l'applicazione nei confronti sia degli utenti sia delle attività commerciali.

Il progetto MODE è legato ad un'idea finalmente forte e pertanto è possibile costruire un business plan. Gli accordi con le associazioni di categoria possono dare fiducia al team di Com.unica. e permettono un'identificazione del numero di attività commerciali interessate al progetto, pertanto permettono l'identificazione dei ricavi immediati della start-up (slegati dal progetto di vendita dei dati ottenuti tramite la profilatura dell'utenza, obiettivo di lungo periodo), tuttavia il suo successo dipenderà dalla capacità dell'app di essere *catchy* per l'utenza; più utenti scaricheranno l'app più le attività commerciali saranno interessate a rimanere sull'applicazione più attività commerciali saranno interessate a far parte del network.

Altro punto importante è quello economico: la costruzione del conto economico ha fatto vedere come quello che sembra un fatturato ambizioso e un obiettivo importante per una start-up vede poi

un risultato netto depauperato dai costi da sostenere per portare avanti l'attività. Su 100000€ di fatturato solo il 16,3% costituirà reddito per i founder mentre la restante quota servirà per pagare i costi del sistema, le imposte e il personale. Se il fatturato dovesse scendere il risultato netto scenderà in modo più che proporzionale dati i costi fissi del personale (a meno di tagli ad esso).

E' quindi evidente che il core business dell'attività non sia tanto il guadagno tramite l'attività commerciale ma sia il guadagno tramite la raccolta, l'analisi e la vendita di dati relativi agli utenti che utilizzeranno l'applicazione, con le attività commerciali che serviranno per aumentare la mole di questi dati che saranno il vero profitto per la società qualora il business plan fosse rispettato.

La vera conclusione dell'elaborato può essere “Se il servizio è gratis, il prodotto sei tu.”. Questa è la lezione principale da apprendere per chi vuole operare nel business delle start-up, sia come imprenditore sia come investitore.

Riferimenti bibliografici

Capitolo 1

- [1] Dizionario di Economia e Finanza. Enciclopedia Treccani; 2012
- [2] Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa. Antonio Borello; 2012; McGraw-Hill, p. 10-11-12
- [3] Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa. Antonio Borello; 2012; McGraw-Hill, p. 14
- [4] Economics of Information Technology. Hal R. Varian, 2001
- [5] Successful Business Plan Secrets&Strategies. Rhonda Abrams, 2014, PlanningShop
- [6] From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Michael Porter, 1987, Harvard Business Review
- [7] What is Strategic Management, really? R. Nag, D.C. Hambrick, M.J. Chen, 2007, Strategic Management Journal
- [8] L'impresa e il rischio. Luigi Selleri, 2014, EduCatt
- [9] Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa. Antonio Borello; 2012; McGraw-Hill, p. 64
- [10] Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa. Antonio Borello; 2012; McGraw-Hill, p. 80
- [11] Systematic Layout Planning. Muther, Cahners, 1973
- [12] Gestione delle Operations e dei Processi. P. Danese, P. Romano, A. Vinelli, 2007, Pearson Education
- [13] La gestione dell'impresa. Gianluca Spina, 2012, Rizzoli
- [14] Dizionario di Economia e Finanza. Enciclopedia Treccani, 2012
- [15] Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa. Antonio Borello; 2012; McGraw-Hill, p. 124
- [16] Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa. Antonio Borello; 2012; McGraw-Hill, p. 125
- [17] Dizionario di Economia e Finanza. Enciclopedia Treccani, 2012
- [18] Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa. Antonio Borello; 2012; McGraw-Hill, p. 196

Capitolo 2

- [1] Gli incubatori d'impresa in Italia. Auricchio, Cantamessa, Colombelli, Cullino, Orame, Paolucci, Banca d'Italia, 2014
- [2] Gli incubatori d'impresa in Italia. Auricchio, Cantamessa, Colombelli, Cullino, Orame,

Paolucci, Banca d'Italia, 2014

[3] Tempo di crescere. Moreno Muffatto, Paolo Giacon, 2010, Cleup

[4] Tempo di crescere. Moreno Muffatto, Paolo Giacon, 2010, Cleup

[5] Il business plan: dalla valutazione dell'investimento alla misurazione dell'attività d'impresa. Antonio Borello; 2012; McGraw-Hill, p. 104

[6] The guru guide to a knowledge economy. Joseph Boyett, Jimmy Boyett, 2001, Wiley

Capitolo 3

[1] Borrell Proximity Marketing 2010 Summary. 2010, Borrell Associates

Capitolo 5

[1] How should economists choose?. Ronald Coase, 1981, Warren Nature Lecture

[2] Dizionario di Economia e Finanza. Enciclopedia Treccani, 2012

[3] "The World's Technological Capacity to Store, Communicate, and Compute Information". Martin Hilbert, Priscilla Lopez, 2011, Science n. 332, p. 60-65

[4] Information in the Biosphere: Biological and Digital Worlds. Gillings, M. R., Hilbert, M., & Kemp, D. J., 2016

Capitolo 6

[1] Some studies in machine learning using the game of checkers. Arthur Samuel, 1959, IBM Journal of Research and Development

Capitolo 7

[1] Osservatorio E-commerce B2C. Netcomm e Politecnico di Milano, 2017 (tutti i dati presenti nel paragrafo 7.2)

Riferimenti sitografici

Capitolo 1

- [a] <https://www.sba.gov/content/business-plan-executive-summary> , United States Small Business Administration
- [b] https://bnl.it/SupportingFiles/Guida_redazion_BP_01.pdf , p. 24, Made in Lombardy

Capitolo 2

- [a] <https://www.sba.gov/content/startups-high-growth-businesses> , United States Small Business Administration
- [b] http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/ip-ngn-ip-next-generation-network/white_paper_c11-481360.html , 2014-2019 White Paper, Cisco Systems
- [c] http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/ip-ngn-ip-next-generation-network/white_paper_c11-481360.html , 2014-2019 White Paper, Cisco Systems
- [d] <http://www.nytimes.com/2011/05/18/technology/18talent.html> , Miguel Helft, 17/5/2011, New York Times
- [e] <http://upstart.bizjournals.com/money/loot/2013/03/28/facebook-leads-growing-acqui-hire-craze.html?page=all> , 23/5/2013, Upstart Business Journal
- [f] <http://klinger.io/post/72440546722/a-primer-on-startup-metrics-which-analytics-tool> , 6/1/2014, Andreas Klinger
- [g] <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry> , 24/1/2016, Statistic Brain Institute
- [h] http://startup.registroimprese.it/report/3_trimestre_2015.pdf , 7/10/2015, Registro delle Imprese

Capitolo 3

- [a] <http://techcrunch.com/2015/04/15/sources-yahoo-in-talks-to-buy-foursquare/#.0lwexy:8Fo4> , 15/4/2015, Ingrid Lunden, Jordan Crook
- [b] <http://www.foursquareitalia.org/2012/07/13/partner-badge-vodafone-italia/> , 13/7/2012, Francesca Fabbri
- [c] <http://www.npr.org/sections/alltechconsidered/2014/07/30/336531811/some-loyal-foursquare-users-are-checking-out-after-swarm-spinoff> , 30/7/2014, Elise Hu

Capitolo 4

- [a] <http://www.panorama.it/economia/opinioni/coworking-talent-garden/> , 15/10/2013, Luca Orioli
[b] https://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-About_Us.html , 2016, TripAdvisor Inc.

Capitolo 5

- [a] http://www.commerce.senate.gov/public/?a=Files.Serve&File_id=0d2b3642-6221-4888-a631-08f2f255b577 , 2015, US Senate
[b] <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/927ca86e-d29b-11e2-88ed-00144feab7de.html#axzz4B4xtHatY>, 2013, Emily Steel, Callum Locke, Emily Cadman, Callum Reese
[c] <https://www.kickstarter.com/projects/1461902402/a-bit-e-of-me>, 2013, Federico Zannier
[d] <https://www.theguardian.com/technology/2014/sep/05/datacoup-consumer-sell-data-control-privacy-advertising>, 5/9/2014, Tom Brewster
[e] http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-NJ5DZ/3139755452x0x746532/5c43ca27-de18-437a-b304-841a2052b98a/FB_Q114EarningsSlides20140421.pdf , 21/4/2014, facebook

Capitolo 7

- [a] <http://www.bbc.com/news/magazine-24091393> , 16/09/2013, British Broadcasting Channel
[b] http://www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2016/06/03/news/_comprai_con_un_clic_un_libro_di_camilleri_e_cosi_18_anni_fa_l_italiano_scopri_l_e-commerce_-141177798/ , 03/06/2016, La Repubblica
[c] <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-11-03/styloose-boutique-online-i-marchi-nicchia-made-italy-154423.shtml?uuid=AEoyqI2C> , 06/11/2017, IlSole24Ore
[d] <https://techcrunch.com/2017/10/05/21buttons/> , 05/10/2017, Steve O'Hair