

Dipartimento di
Impresa e Management

Cattedra di
Economia e Gestione delle Imprese

**Il mondo delle start up: dall'idea al Business
Plan. Il caso italiano Iubenda.**

RELATORE

Prof. Giustiniano Luca

CANDIDATO

Maria Giulia Trupia

Matr. 165591

ANNO ACCADEMICO 2012-2013

Il mondo delle start up: dall'idea al Business Plan. Il caso italiano Iubenda.

Indice	Pag.
Introduzione	2
1. Start up: dall'idea all'impresa	
1.1 Cosa è una start up?	4
1.2 Start up in Italia: facts and trend	6
1.3 La strategia di start up	9
1.4 Come finanziare la fase di start up	12
1.5 Il capitale di rischio	14
1.5.1 Business Angels	14
1.5.2 Venture Capitalists	18
1.6 Il ruolo degli incubatori nello sviluppo delle imprese start up	19
2. Il ruolo del Business Plan nella nascita d'impresa. Finalità e struttura.	
2.1 Definizione e obiettivi	22
2.2 Funzioni	24
2.3 Il processo di Business Planning	26
2.4 La struttura di un Business Plan	29
3. Il caso Iubenda: dall'idea al Business Plan	
3.1 Come nasce Iubenda. Il problema della privacy policy.	41
3.2 Il rapporto tra Iubenda e i diritti digitali	43
3.3 L'approccio al Business Plan di Iubenda	44
3.4 Il Business Plan di Iubenda	45
Considerazioni conclusive	50
Bibliografia	51
Sitografia	52

Introduzione

Nel 2011 sono nate in Italia circa 390000 nuove imprese. Da tempo, i giornali ne parlano, i governi emanano leggi ben mirate, iniziano a arrivare i finanziamenti alle imprese: il settore italiano delle start up, nonostante le difficoltà iniziali, sembra sia pronto a decollare. Ragazzi, spesso giovani, decidono di “crearsi” un lavoro, investendo nelle proprie idee. Per rispondere con chiarezza al perché le start up costituiscono un fenomeno rilevante, è necessario approfondire il nesso che esiste fra esse e la crisi economica che il mondo sta attraversando. Le start up sono fonte di occupazione, diffondono le innovazioni all’interno di molti settori, rappresentano uno stimolo positivo per l’intero sistema industriale, consentendone l’evoluzione e il ricambio nel tempo. Grazie a queste, gli individui si mettono in gioco, cercano di dare forma ai propri sogni e idee, utilizzando le proprie competenze e quelle dei collaboratori che aggregano intorno al loro progetto.

Con questo elaborato, mi propongo di spiegare, analizzando le diverse fasi costituenti il processo di start up, come le imprese si pongono nei confronti di questo fenomeno e quali siano gli strumenti che esse possono utilizzare a loro supporto. La tesi è strutturata in tre capitoli. Nel primo capitolo approfondisco la dimensione del fenomeno start up in Italia e le sue caratteristiche, soffermandomi, in particolar modo, sui diversi passaggi del processo di start up, dall’idea imprenditoriale al progetto d’impresa. In tale contesto, ho ritenuto importante approfondire i fattori critici di successo per le start up innovative, quali le competenze e i tratti caratteristici dell’aspirante imprenditore, le variabili ambientali, la possibilità di poter reperire competenze e finanziamenti esterni. Cruciale per le start up è l’ottenimento dei finanziamenti per il progetto: vengono delineate le caratteristiche di Business Angels e Venture Capitalists, mettendo anche in evidenza, in conclusione, in che modo gli incubatori contribuiscano allo sviluppo delle nuove imprese.

Nel secondo capitolo assume rilevanza il ruolo del Business Plan, uno strumento che permette all’imprenditore di valutare in un’ottica prospettica il proprio progetto e ne delinea, in modo chiaro, completo e comprensibile i dettagli al fine di dimostrarne la fattibilità e analizzarne i risultati economico-finanziari. Il Business Plan, infatti,

risponde ad una duplice funzione, una interna ed una esterna. Dal punto di vista interno, chiarisce il progetto all'imprenditore e costituisce per esso uno stimolo, mentre, da un punto di vista esterno ha l'obiettivo di presentare e comunicare il progetto ai terzi quali collaboratori, soci attuali o futuri, soggetti finanziatori. Quest'ultimi non decideranno di investire nella start up senza prima aver preso visione del Business Plan, poiché timorosi di un possibile fallimento futuro. Per cui, un documento positivo e che prospetti un'impresa remunerativa e profittevole nel tempo, rappresenta il miglior incentivo ai fini dell'ottenimento della fiducia da parte di soggetti esterni e, di conseguenza, dei loro finanziamenti. Tuttavia, al fine di rendere la trattazione esauriente, sarà illustrato anche l'interpretazione di coloro che ritengono il Business Plan un documento fondato su previsioni ed ipotesi che difficilmente corrispondono perfettamente alla realtà nel momento del lancio del prodotto sul mercato. Se l'impresa sarà profittevole, dunque, poco importerà se essa è stata aderente al suo Business Plan oppure no.

Nel terzo capitolo, infine, presento la start up italiana Iubenda come un esempio concreto di come oggi fare impresa in Italia non è più una missione impossibile. In particolare, sarà ricostruito, in modo chiaramente riassuntivo e approssimativo, il suo Business Plan, al fine di mettere in evidenza le caratteristiche del team e del servizio offerto, il segmento di mercato servito, le politiche di prezzo e di distribuzione adottate. Iubenda è un generatore automatico di privacy policy intuitivo e molto versatile che, attraverso un'interfaccia user friendly, permette di ottenere un documento contenente la privacy policy che può essere facilmente integrata al proprio sito web. Il tutto a prezzi contenuti. Il successo riscontrato da Andrea, mente di Iubenda, e dai suoi collaboratori permette anche di sottolineare ulteriori elementi importanti per la trasformazione di una idea in una start up vincente, tra i quali spiccano, soprattutto, l'importanza nella scelta del team e la concreta possibilità di poter ottenere i finanziamenti necessari.

CAPITOLO 1

Start up: dall'idea all'impresa

1.1 Cosa è una start up?

Uno dei fenomeni che ha assunto grande importanza mondiale ed è stato oggetto di attenzione negli ultimi tempi, anche in Italia, è quello delle start up. Il termine start up è, senza dubbio, un termine di non facile definizione e che si presta a diverse interpretazioni. Tradotto sistematicamente dall'inglese, per start up si intende l'avvio di una nuova attività imprenditoriale, nuova e prima non esistente, con l'obiettivo di condurla al successo. Si tratta di nuovi progetti di impresa caratterizzati da spiccata innovazione ed intensi piani di crescita. Le start up sono, prima di tutto, organizzazioni umane: lanciano un nuovo prodotto, frutto di un'idea brillante, in un contesto sconosciuto e, pertanto, rischioso. In una tale situazione, l'utilizzo di strumenti, quale il Business Plan, si prestano a prevedere fattibilità e risultati economici del progetto. Le start up sono espressione di una spinta innovativa positiva per il sistema industriale, costituiscono un segnale di sviluppo e di libertà individuale, oltre a fornire nuovi posti di lavoro. Lo sviluppo delle nuove imprese, tuttavia, implica una serie di problematiche: non tutte le piccole nuove imprese, infatti, riescono a sopravvivere senza fallire, ad aumentare le proprie dimensioni o a consolidare la propria posizione nei mercati. Per tali motivi, il processo di start up è profondamente complesso. Il punto di partenza è la "business idea", cui deve seguire un procedimento finalizzato alla definizione della struttura organizzativa, alla ricerca dei mezzi volti al supporto e al finanziamento di quest'ultima, alla valutazione del settore di mercato in cui si intende inserirsi, alla pianificazione e all'avvio dell'attività. Tra i vari settori di mercato, particolare importanza riveste l'avvio di nuove imprese nei business ad alto contenuto tecnologico, business dinamici e caratterizzati da rapidi tassi di innovazione. Secondo le classificazioni ufficiali, i settori industriali considerati high-tech sono quelli ad alta intensità di investimento di R&S e che considerano quelle attività e quei prodotti che incorporano tecnologie innovative, quali: biotecnologie, tecnologie per la scienza della

vita, optoelettronica, computer e telecomunicazioni, elettronica, *computer-integrating manufacturing*, tecnologia dei materiali, tecnologie aerospaziali, armi e tecnologia nucleare.¹ Numerose ricerche sono state condotte da vari autori a livello internazionale, analizzando anche le caratteristiche degli imprenditori della Silicon Valley e del Giappone, al fine di porre in evidenza i principali fattori che determinano il successo o il fallimento degli start up. In particolare, alcuni studiosi quali L. Pirolo e M. Presutti, D. Mascia, P. Boccardelli e R. Oriani, attraverso quattro saggi, hanno permesso di evidenziare l'importanza centrale dei seguenti fattori per lo sviluppo degli start-up nei settori ad alta tecnologia:

- a) le competenze interne ed in particolare le caratteristiche dell'imprenditore;
- b) le competenze interne ed in particolare le risorse destinate alle attività di R&S;
- c) le competenze esterne ed in particolare la rilevanza del capitale relazionale (*venture capital, incubatori, accordi strategici, etc.*);
- d) la localizzazione dell'impresa²

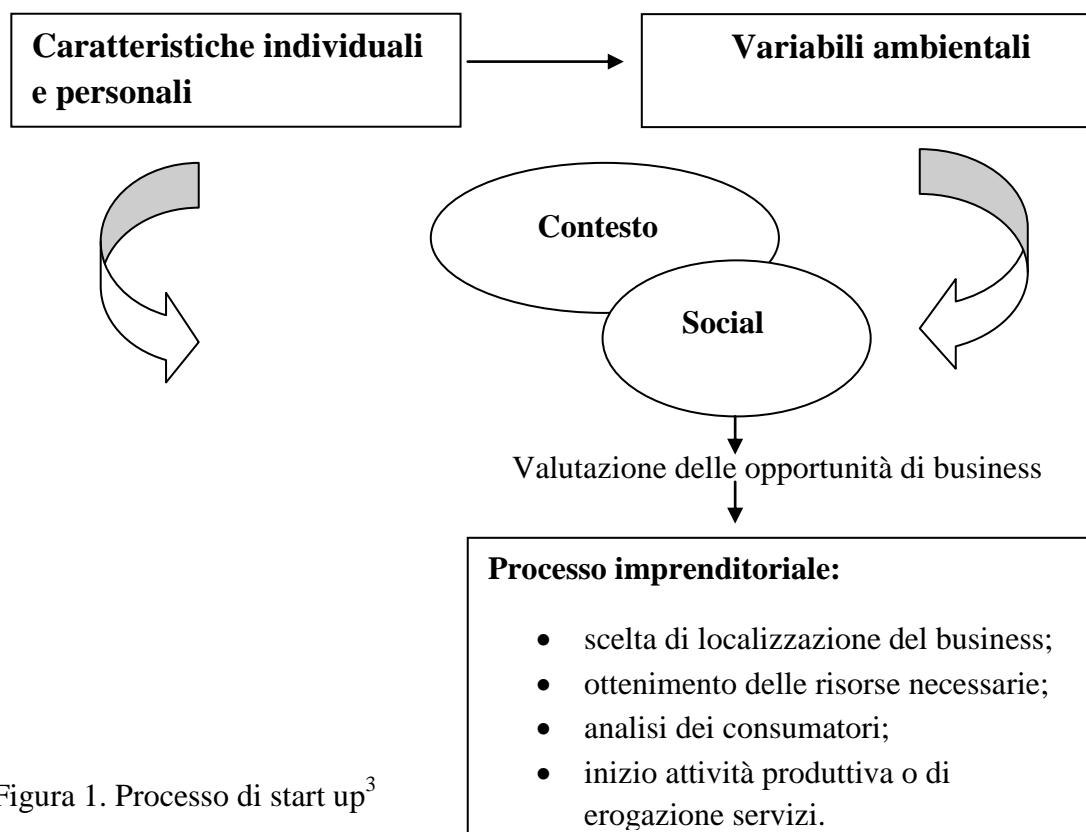


Figura 1. Processo di start up³

¹ Dringoli A. e Boccardelli P., *Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo*, Luiss University Press, marzo 2004, p. 7

² Dringoli A. e Boccardelli P., *Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo*, Luiss University Press, marzo 2004, p. 14

1.2 Start Up in Italia: facts and trend

Secondo le ultime statistiche, l'ecosistema italiano delle start ups si conferma essere in salute e in crescita. 453 è il numero delle prime società iscritte nel Registro delle Imprese, con l'obiettivo di ottenere "prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico", ai sensi della definizione di start up ricavabile dal Decreto Crescita. Come afferma anche Alessandro Fusacchia, consigliere del Ministro Corrado Passera: *“Si tratta senza dubbio di un segnale incoraggiante. E' la prova che il meccanismo sta iniziando a funzionare, anche se c'è bisogno ancora di tempo perché le informazioni circolino tra gli interessati”*.⁴ Recenti stime hanno messo in evidenza come in Italia siano, in realtà, attive 2-3 mila start ups e in molti hanno ritenuto che il fatto che solo un quinto di esse abbia provveduto a registrazione sia un segnale che non vi siano ancora sufficienti incentivi a quest'ultima. Si ritiene, tuttavia, che sia troppo presto per poter dare una piena valutazione del fenomeno e che i numeri attuali forniscano solo un quadro provvisorio delle imprese innovative presenti sul territorio italiano e di un processo che si augura conduca, in futuro, a numeri ancor più rilevanti e significativi. Presentiamo, di seguito una tabella riepilogativa, che elenca le provincie con più di 5 start up iscritte nel Registro delle Imprese:⁵

-Torino: 53 (11,7%)	- Pavia: 9 (2%)
- Milano: 31 (6,8%)	- Reggio Emilia: 9 (2%)
- Padova: 24 (5,3%)	- Bergamo: 8 (1,8%)
- Roma: 24 (5,3%)	- Siena: 8 (1,8%)
- Trento: 23 (5,1%)	- Venezia: 7 (1,5%)
- Bologna: 17 (3,7%)	- Gorzia: 6 (1,32%)
- Genova: 16 (3,5%)	- Modena: 6 (1,32%)
- Verona: 14 (3,1%)	- Pesaro: 6 (1,32%)
- Pisa: 13 (2,9%)	- Como: 5 (1,1%)
- Trieste: 12 (2,6%)	- Novara: 5 (1,1%)

³ Dringoli A. e Boccardelli P., Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo, Luiss University Press, marzo 2004, p. 41

⁴ Sky Tg 24, La Mappa delle Start Up italiane. Torino è la capitale, 28 marzo 2013.

⁵ Lupetti A., Lo stato delle Start Up in Italia: Analisi del primo trimestre 2013, 6 Aprile 2013

- Treviso: 12 (2,6%)
- Brescia: 11 (2,4%)
- Lecce: 10 (2,2%)
- Ancona: 9 (2%)
- Palermo: 5 (1,1%)
- Parma: 5 (1,1%)
- Varese: 5 (1,1%)

“Mind the Bridge Survey” offre a startupper, investitori istituzionali e gli altri addetti ai lavori un quadro complessivo del fenomeno delle Start up in Italia, offrendo spunti di riflessione circa il suo andamento attuale nel Paese e previsioni a proposito del suo trend futuro. Analizzando le imprese entrate in contatto con l’associazione e che hanno partecipato a Seed Quest 2012, Mind the Bridge, con il supporto scientifico del CrESIT dell’Università degli Studi dell’Insubria di Varese, fornisce dati importanti circa la dimensione del fenomeno, i principali settori di operatività, la localizzazione delle start ups italiane, il profilo degli start uppers italiani, i loro obiettivi.

1. **Dimensione del fenomeno:** risulta difficile mappare l’intero universo delle start up, a causa di diversi fattori. Prima di tutto, le statistiche nazionali forniscono dati sulle nuove imprese, ma alcune di esse, poiché operanti in ambiti tradizionali, non possono essere considerate start up. Inoltre sulla difficoltà di censimento incidono elementi quali gli elevati tassi di mortalità e i processi di “pivoting” (cambiamento nell’oggetto della propria attività). L’obiettivo è quello di riuscire a censire anche quei progetti ancora non concretizzati nella costituzione dell’impresa. Un tentativo di misurazione delle start up italiane si basa sul numero delle richieste di finanziamento pervenute ai principali fondi di finanziamento, che appaiono essere circa 800/1000 l’anno. Tale valore coincide con il flusso annuale delle start up italiane. Per quanto riguarda la consistenza complessiva del fenomeno, si è stimato tra i 3 e gli 8 mila il numero delle aziende costituenti il mondo start up in Italia;
2. **Settori di operatività:** la maggior parte delle start up italiane sono attive nel settore del web (49%) e nell’ambito dell’Information and Communication Technologies (21%). Inferiore è la presenza di imprese che operano in ambiti quali lo sviluppo di tecnologie in campo biomedicale e biotecnologico o di dispositivi ed hardware: questo perché per avviare un progetto in ambito web sono richiesti investimenti ridotti in fase di start up rispetto all’attuazione di

progetti in tali settori. Secondo i dati aggiornati al 25 Marzo 2013, “*Il settore in cui la maggior parte delle neo-startup italiane è più attivo è quello dei servizi (325), seguito da industria e artigianato (90), commercio (11), turismo (3) e agricoltura (1). L’attività principale resta legata al mondo digitale: 120 società producono software e consulenza informatica, 97 sono attive nella ricerca scientifica, 34 nell’attività degli studi di architettura. Ancora poche iniziative, invece, in ambito editoriale (4), turistico (3) ed educativo (3)*”⁶

3. ***Distribuzione e localizzazione:*** la maggiore concentrazione di start up italiane si ha nel Nord (52%), seguito dal Centro (21%) e dal Sud e Isole (15%). Come appare evidente, il Nord appare essere un’area più innovativa rispetto alle altre. Tra le città, troviamo in testa Torino, Milano e Roma. La predominanza di una città come Torino è da attribuirsi, in particolare, all’efficiente sistema universitario che è stato in grado di coordinarsi e correlarsi con le istituzioni quali Comune e Regione;
4. ***Il profilo dello start upper italiano:*** lo start upper italiano, nella maggior parte dei casi, è di sesso maschile (89%), è nato nel Centro Nord (48%), ha un adeguato livello di istruzione e ha già avuto diverse esperienze lavorative. Si ritiene, infatti, che l’ “educazione”, così come anche ciò che si è fatto in precedenza, siano i principali fattori che incidono sul successo di una start up. Il maggior numero di start upper italiani ha una laurea di primo livello (52%) e, in alcuni casi, essa è stata condotta all’estero (6%). Il 42% ha ottenuto un master degree ed il 10% un PhD o un MBA. Le Start Up si organizzano intorno a 2/3 soci ed impiegano in media 4/5 dipendenti: la buona riuscita di una start up dipende, infatti, anche dalle motivazioni, competenze, capacità di collaborazione da parte del team.
5. ***Cosa desiderano le Start Up italiane?*** Secondo quanto si ricava da Mind the Bridge Survey 2012, la maggior parte delle start up italiane cerca fondi, capitali e finanziamenti che possano sostenere le proprie iniziative in particolar modo durante le fasi più critiche e cruciali dello sviluppo della business idea, nonché possibili alleati e partner strategici che contribuiscano al raggiungimento dei propri obiettivi.

⁶ Sky Tg 24, La Mappa delle Start Up italiane. Torino è la capitale, 28 marzo 2013.

Nel contesto italiano così delineato, tuttavia, emergono anche innumerevoli difficoltà che oppongono ostacoli alla nascita di nuove imprese. L'Italia, infatti, possiede una limitata capacità di attrazione di investimenti e di nuove imprese rispetto a Paesi quali Stati Uniti e Regno Unito. Tale constatazione viene confermata dal dato secondo il quale l'11% delle start up decide di incorporarsi all'estero. Il nostro Paese, inoltre, appare come un habitat poco amichevole ed ostile per chi vuole fare impresa e si trova a non essere in grado di richiamare un adeguato volume di investimenti produttivi dall'estero. Nelle loro primissime fasi di vita, infatti, le start up sono caratterizzate da un elevato grado di mobilità e dinamicità: per tale ragione, disporre di una normativa vantaggiosa, che le incoraggi e le agevoli, è un'intelligente strategia per ridurre tale fenomeno di fuga delle imprese verso luoghi più attrattivi. In tale quadro, le norme introdotte dal *Decreto Crescita Bis* si sono proposte di attenuare tale fenomeno. Secondo quanto affermato in un articolo del "Sole 24 ore" : *"Il nostro Paese resta sempre un posto ostile per chiunque voglia aprire un'impresa, basti pensare alla pressione fiscale o al costo del lavoro. Ma ora con le misure adottate - dalla burocrazia zero nella fase iniziale alle agevolazioni per pagare i dipendenti e ora anche gli incentivi per chi ci investe- fare aziende innovative in Italia non è più una missione impossibile"*⁷.

1.3 La strategia di start up

Le azioni e le decisioni intraprese nel corso della fase di start up hanno conseguenze a lungo termine e che incidono sull'impresa stessa. La razionale e lucida programmazione del processo di start up diventa fondamentale al fine del raggiungimento di obiettivi quali un adeguato sviluppo dell'idea imprenditoriale e la valutazione dei rischi e delle opportunità di successo. Una strategia globale di start up scaturisce dall'interazione di tre elementi basilari: l'idea imprenditoriale, le caratteristiche e le motivazioni dell'aspirante imprenditore ed il progetto di impresa.⁸

- *l'idea imprenditoriale*: è il primo passo nel processo della nascita di un'impresa di successo e nasce dall'intuizione che esista un bisogno che non è ancora stato

⁷ Il Sole 24 ore, Se l'Italia assomiglia alla Silicon Valley, 7 giugno 2013

⁸ Gualandri E. e Venturelli V., Nasce l'impresa, Start up: dal progetto al mercato, Confindustria Modena, dicembre 2011

soddisfatto nel cliente. Essa può scaturire da innumerevoli fattori ed episodi quali esperienze lavorative o relazioni interpersonali o, anche, svilupparsi nel corso degli studi, ed è frutto della feconda fantasia del futuro imprenditore. La “business idea” deve essere innanzitutto *innovativa*, nuova, qualcosa che prima non era presente. Ciò non significa che deve essere obbligatoriamente unica ed originale, ma può nascere anche dalla combinazione di fattori già esistenti. Centrale è che rappresenti una rottura rispetto al passato, una novità in grado di attrarre l’attenzione dei clienti, attraverso elementi di innovazione dello stesso prodotto offerto o all’interno del suo processo tecnologico. Inoltre, alla base di ogni idea imprenditoriale vi sono diverse *motivazioni*, come la realizzazione professionale, il progresso scientifico, la profitto ricavabile dall’idea di business di successo nel tempo. Infine, la “business idea” deve essere *fattibile* e *realizzabile* nel concreto. L’imprenditore deve considerare i condizionamenti provenienti dal mercato, i vincoli imposti dalla legislazione esistente al fine di evitare di intraprendere percorsi non proficui e che lo conducano al fallimento. L’imprenditore dovrà intraprendere una profonda ed oggettiva analisi su elementi portanti l’idea imprenditoriale, quali il sistema prodotto, la struttura aziendale ed il segmento di mercato nel quale intende inserirsi. Risponde a tale esigenza la formalizzazione di un *business plan*.

- *l’aspirante imprenditore*: non tutti sono portati per “mettersi in proprio”, né possiedono quei tratti caratteriali idonei a tal fine, ma è senz’altro vero che nessuno nasce come un perfetto manager di successo. Il raggiungimento di tale posizione, infatti, è sicuramente frutto di un processo di crescita dell’imprenditore, anche se ricerche empiriche hanno messo in evidenza che l’imprenditore dotato di una personalità forte, determinante e di successo, tuttavia, aiuta lo sviluppo dell’impresa. Dal punto di vista psicologico, infatti, tratti quali la capacità di assumersi i rischi, l’energia, l’ambizione, il carisma, la capacità di dirigere numerose persone e saper fronteggiare i rischi, diventano i punti di forza dell’imprenditore che decide di avviare una nuova attività imprenditoriale. Dal punto di vista manageriale, l’imprenditore deve essere in possesso di un adeguato livello di competenze e conoscenze relativamente al

tipo di attività che intende svolgere. Assumono importanza fattori come il background scolastico e lavorativo (laurea, competenze maturate grazie alle passate esperienze lavorative ed altro). Spesso il “knowledge gap” da cui è affetto l’imprenditore può rappresentare un serio ostacolo alla crescita della start up, a cui si può sopperire, tuttavia, mediante corsi di formazione manageriale.

- *il progetto d’impresa*: il mix di idea imprenditoriale e aspirante imprenditore deve essere successivamente tradotto in un progetto d’impresa, con valenza prevalentemente interna, il quale risponde a cinque esigenze:

1. definire il sistema prodotto (ciò che si intende produrre, erogare e vendere);
2. definire il segmento di mercato (i clienti ai quali si intende vendere);
3. definire la struttura aziendale atta alla produzione ed alla vendita;
4. definire la politica di comunicazione che veicola la propria immagine ai clienti e contribuisce alla formazione e al mantenimento di una reputazione positiva dell’impresa presso di essi;
5. definire la politica di finanziamento e specificare chi sosterrà economicamente l’iniziativa.

Le risposte in tale fase saranno generiche e suscettibili di ulteriori approfondimenti ed indagini mediante lo strumento del *business plan*, che sarà analizzato approfonditamente in seguito, con attenzione all’importanza da esso rivestito nel determinare il successo di una start up.

1.4 Come finanziare la fase di start up

Una volta quantificato il fabbisogno finanziario necessario alla nascita della nuova impresa progettata, si dispone dei dati necessari ai fini della ricerca di fonti di finanziamento del progetto innovativo. Il fabbisogno finanziario varia in relazione alla dimensione, alla crescita dell'impresa e ai rischi assunti con il progetto stesso. L'impresa innovativa può essere distinta in quattro fasi sulla base del suo sviluppo:

- *seed*: ha per oggetto il concepimento dell'idea e gli studi di fattibilità di quest'ultima;
- *start up*: l'idea concepita deve essere attuata sul mercato;
- *early growth e sustained growth*: il progetto si espande e raggiunge la sua dimensione naturale.

La fase di start up, come si evince dal grafico sottostante, è caratterizzata da un elevato grado di rischiosità ed è lo stadio del ciclo di vita dell'impresa innovativa in cui il progetto ha la maggior probabilità di fallire. All'alta rischiosità corrisponde un notevole fabbisogno di finanziamento, cui si risponde attingendo non solo ai fondi interni all'azienda, ma spesso, quest'ultima è costretta a ricorrere anche a fonti esterne.⁹

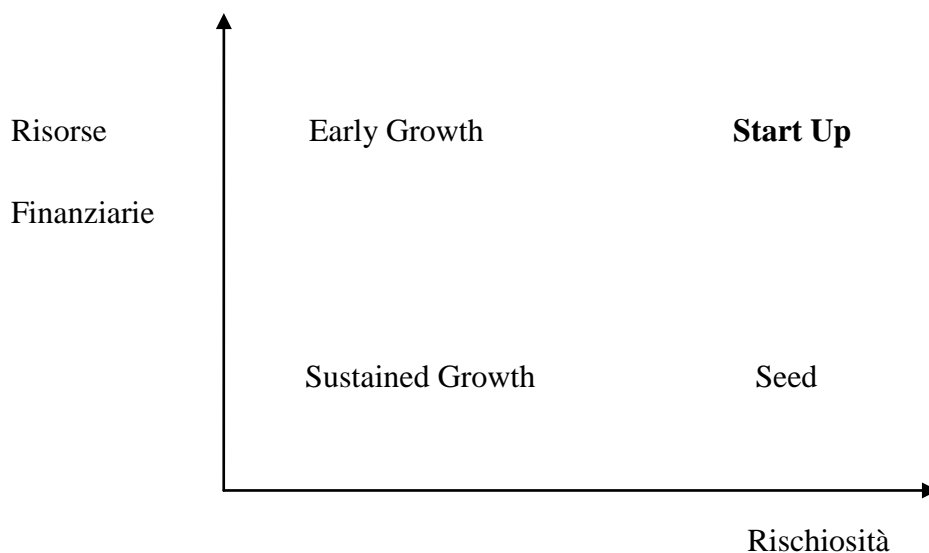


Figura 2. Rischiosità e risorse finanziarie degli stadi di sviluppo¹⁰

⁹ Florio A., Il finanziamento alle imprese innovative, maggio 2003, p. 4

¹⁰ Florio A., Il finanziamento alle imprese innovative, maggio 2003

Il finanziamento può realizzarsi mediante un *finanziamento interno o esterno*. Il finanziamento interno consiste nell'apporto di risorse economiche da parte dei soci o del titolare; può assumere le forme di versamento in conto capitale o finanziamento dei soci. I finanziamenti esterni rappresentano, invece, mezzi apportati a titolo temporale da soggetti che non fanno parte della società. Si distinguono in finanziamenti a breve termine, come lo scoperto di conto corrente ed il factoring, e a medio/lungo termine, come, invece, il mutuo e il leasing finanziario. Le tipologie di finanziamento, inoltre, si dividono in:

- *capitale di debito*: indebitamento a breve, medio e lungo termine con soggetti terzi, con obbligo di rimborso e remunerazione basata su un tasso di interesse stabilito contrattualmente;
- *capitale di rischio*: è una risorsa stabile nell'impresa, per cui soggetta al suo rischio e vincolata a quest'ultima a tempo illimitato. Non prevede vincolo di restituzione per gli investitori.

	<i>Capitale di debito</i>	<i>Capitale di rischio</i>
<i>Finanziamenti interni</i>	Finanziamento dei soci	Versamento in conto capitale, aumento capitale sociale (da parte dei soci)
<i>Finanziamenti esterni</i>	Apertura di credito	Business Angels
	Obbligazioni	Venture Capital
	Mutui	Mercato con la quotazione
	Leasing	
	Factoring	
	Finanziamenti agevolati pubblici	

Figura 3. Le tipologie di finanziamento¹¹

¹¹ EmiliaRomagnaSTARTUP, Finanziare una Start Up, www.emiliaromagnastartup.it

Infine, allo scopo di ridurre il costo di finanziamento associato ai finanziamenti ordinari provenienti da banche, istituti di credito e società finanziarie ed il rischio di impresa dovuto all'utilizzo di capitale proprio, numerose leggi nazionali e regionali hanno oggi introdotto *agevolazioni finanziarie pubbliche* per supportare le nuove attività e la loro realizzazione.

1.5 Il capitale di rischio

1.5.1 Business Angels

Il reperimento di finanziamenti a titolo di capitale di debito comporta la necessità da parte dell'imprenditore di informare periodicamente la banca sull'andamento dei propri affari e di remunerare gli interessi precedentemente pattuiti. Tale fattispecie non si presenta nel caso di coinvolgimento di nuovi soggetti nel capitale di rischio. I nuovi soci, infatti, spesso sono portatori di nuove conoscenze, competenze ed offrono nuovi ed innumerevoli stimoli all'innovazione.

*“Sulla base di una definizione condivisa dai più, il private equity viene inteso come l'apporto istituzionale di capitale di rischio effettuato con l'obiettivo di creare valore in un determinato arco di tempo, con lo scopo finale di cedere le quote di capitale e realizzare un capital gain. Pertanto il private equity coincide con il concetto di investimento istituzionale nel capitale di rischio nella sua globalità; questo viene poi distinto, in funzione della tipologia di operatore che pone in essere il finanziamento, tra **venture capital** e **buy out**”¹².*

Il mercato del venture capital si distingue, a sua volta, formal venture capital ed informal venture capital: in quest'ultimo assumono importanza i *Business Angels*, gli investitori informali nel capitale di rischio. Secondo la definizione offerta dall'IBAN (Italian Business Angels Network, Associazione italiana investitori informali in capitale di rischio), i business angels, termine coniato negli Stati Uniti agli inizi del Novecento, *“sono ex titolari di impresa, managers in attività o in pensione, che dispongono di*

¹² Gualandri E. e Venturelli V., Nasce l'impresa, Business Angels: investitori a valore aggiunto, Confindustria Modena, dicembre 2011

mezzi finanziari (anche limitati), di una buona rete di conoscenze, di una solida capacità gestionale e di un buon bagaglio di esperienze”¹³. Sono investitori informali che soddisfano il fabbisogno finanziario delle imprese nelle prime fasi di vita, investono denaro in cambio di una partecipazione al capitale sociale, sono propensi al rischio e partecipano alla stessa gestione dell’impresa. Inoltre, l’intervento dei business angels risulta appropriato per colmare il fabbisogno di competenze – oltre che quello finanziario – caratterizzante l’impresa in fase di start up, al fine di contribuire alla riuscita economica dell’azienda. A causa dell’informalità di tali soggetti, è difficile delineare un profilo unico degli stessi. Sulla base della tipologia dell’apporto, distinguiamo tra:

- *Business angels finanziari:* investono nel capitale di rischio, senza partecipare attivamente alla gestione d’impresa, ma limitandosi a svolgere una funzione di controllo e monitoraggio;
- *Business angels industriali:* non solo investono nel capitale di rischio, bensì svolgono attività gestionale dell’impresa e incrementano la probabilità di successo del progetto grazie alle proprie capacità professionali e manageriali.

Sulla base della frequenza con la quale investono, i Business Angels possono essere classificati in imprenditori (investitori sistematici), occasionali e “*virgin business angels*”, i quali non hanno ancora mai investito e sono alla ricerca di un valido progetto imprenditoriale al quale contribuire e che appaia ai loro occhi di potenziale successo. Indagini condotte a cadenza periodica da IBAN, ci forniscono informazioni circa l’andamento del fenomeno “angel investing” italiano e sulle sue evoluzioni future, nonché sulle caratteristiche tipiche del business angel italiano e del suo investimento. Il business angel italiano è solitamente un individuo di genere maschile (solo il 6% degli investitori sono di genere femminile), in larga misura occupato in attività imprenditoriali o libero professionali, residente prevalentemente nel Nord Italia (ciò delinea una distribuzione geografica disomogenea dei business angels italiani lungo il territorio italiano), con un’età compresa tra i 41 ed i 50 anni. Per quanto attiene i tratti tipici degli investimenti effettuati dai Business Angels, dai sondaggi effettuati da IBAN, emerge:

¹³ IBAN, Italian Business Angels Network, Chi sono i Business Angels?

- *Dimensione investimento*: il capitale destinato ad ogni singola operazione si attesta a 213.000 euro nel 2008, a 176.000 nel 2009 e 145.000 nel 2010. La riduzione dell'investimento è da attribuirsi alla diffusione di pratiche di co-investimento. *“Dall'indagine svolta da IBAN relativa all'anno 2012 registriamo che il valore degli ammontari investiti si attesta a 33,8 Ml di €, con un -3% rispetto all'anno precedente, a fronte di 94 star-up su cui si è investito, che sono state oggetto di 366 operazioni di investimento dichiarate da parte dei partecipanti al campione”*¹⁴;
- *Imprese target*: solitamente si tratta di imprese operanti in settori innovativi, poiché in tal caso maggiore è il ritorno sull'investimento. Dal sondaggio effettuato da IBAN nel 2010 emerge che gli investimenti in settori ad alto contenuto tecnologico è stato così suddiviso: a ICT 20%, servizi alle imprese 16%, Internet 5%, Biotecnologie e Med-Tech 10%. Anche la Survey del 2012 riconferma al primo posto i settori di “Energia e Ambiente”, “ICT” e “Med-Tech”;
- *Durata investimento*: 4 anni;
- *Quota azionaria posseduta*: partecipazione di minoranza;
- *Fase del ciclo di vita*: seed e start up;
- *Aspettativa di rendimento sul capitale investito*: in media il 20%.

In tempi recenti, si stanno inoltre diffondendo club e network di business angels (BAN), organizzazioni di investitori che permettono una più efficiente selezione dei progetti ritenuti più propizi e remunerativi e che favoriscono l'incontro tra i business angels e gli imprenditori alla ricerca di finanziamenti e competenze manageriali. Nella realtà italiana assume fondamentale importanza l'associazione IBAN, nata nel 1999, che favorisce lo scambio di informazioni ed opportunità tra gli investitori. Essa è composta da soci autonomi ed operativi, BAN territoriali plurisettoriali, BAN tematici e Club di Business Angels.

¹⁴ IBAN, Il mercato italiano del capitale di rischio informale, Sintesi Survey 2012, Sta ritornando di moda l'investimento nell'Early Stage, 16 Aprile 2013.



A differenza degli Stati Uniti, in cui l'attività di angel investing è particolarmente rilevante, in Italia il suo sviluppo è ancora limitato, anche se diversi segni di crescita emergono da sondaggi effettuati da IBAN nel 2011. Se ne deduce un buon potenziale di crescita per l'angel investing italiano.

“E’ plausibile aspettarsi un ulteriore incremento del mercato informale degli investimenti in capitale di rischio, grazie alla crescita di esperienza e professionalizzazione di tutti quegli investitori che si stanno negli ultimi anni affacciando a questo mercato”¹⁵.

¹⁵ Gualandri E. e Venturelli V., Nasce l'impresa, Business Angels: investitori a valore aggiunto, Confindustria Modena, dicembre 2011

1.5.2 Venture Capitalists

Il venture capital appartiene alla categoria del private equity ed è adatto al finanziamento di imprese che si trovano nelle fasi di start up e early growth, mentre non è adeguato nel caso in cui si debbano finanziare progetti in fase embrionale (seed). *“È stato sottolineato come tale forma di finanziamento riduca il problema delle asimmetrie informative e della adverse selection che derivano dalla circostanza che mentre gli imprenditori hanno una perfetta conoscenza del proprio progetto, gli investitori hanno solo informazioni incomplete”*¹⁶. L’EVCA (European Venture Capital Association) definisce il venture capitalist come *“un intermediario che raccoglie fondi da un gruppo di investitori (banche, fondi pensioni, compagnie di assicurazioni e fondazioni) e li investe nel capitale azionario di società di nuova istituzione e fortemente innovative”*¹⁷. Il venture capitalist affianca il management nelle decisioni più delicate che caratterizzano le prime fasi di vita dell’impresa. Esso detiene competenze tecniche specifiche che gli permettono di effettuare un’attività di screening delle imprese innovative ed una più accorta selezione dei progetti rispetto ad una banca o ad un generico finanziatore outsider. Il conferimento di capitale di rischio implica un maggiore coinvolgimento dei venture capitalists nella gestione dell’azienda finanziata, attraverso l’offerta di servizi non strettamente finanziari che vanno dalla consulenza manageriale, strategica, di marketing o finanziaria, monitoraggio, fino al controllo dell’impresa venture-backed. *“Come intermediario il venture-capitalist svolge l’importante attività di produzione di informazione, generalmente compiuta dalle banche nel caso del finanziamento di imprese che operano in settori tradizionali”*¹⁸. Uno studio condotto da Thomas Hellmann e Manju Puri su un numero di imprese in fase di start up della Silicon Valley, nel settembre 2000, offre l’evidenza empirica dell’impatto che i venture capitalists hanno sullo sviluppo di quest’ultime. La relazione con il venture capital, infatti, permette ad esse di poter sfruttare al meglio le proprie

¹⁶ Dringoli A. e Boccadelli P., *Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo*, Luiss University Press, marzo 2004, p. 91

¹⁷ Sau L., *Gli effetti del venture capital sulle gerarchie di finanziamento delle Imprese innovative*, Working Paper, 22-23 maggio 2013, p. 10

¹⁸ Sau L., *Gli effetti del venture capital sulle gerarchie di finanziamento delle Imprese innovative*, Working Paper, 22-23 maggio 2013, p. 11

competenze tecnologiche, con un conseguente effetto positivo sulla performance economica.

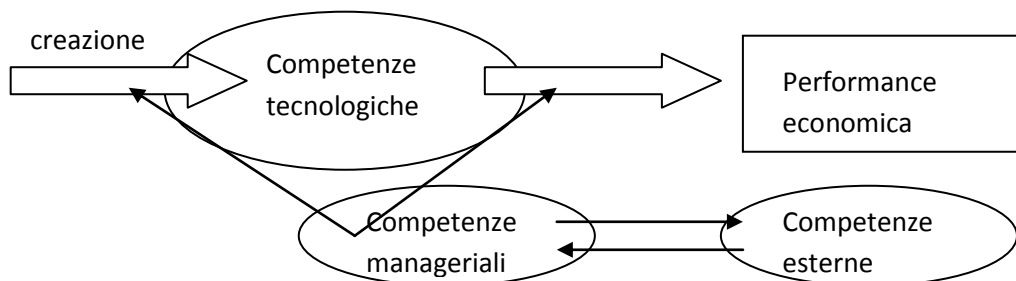


Figura 4. Competenze interne ed esterne per lo sviluppo aziendale¹⁹

1.6 Il ruolo degli incubatori nello sviluppo delle imprese start up

Oltre alle figure precedentemente analizzate dei business angels e dei venture capitalists, contribuiscono allo sviluppo e all'incoraggiamento di nuove proposte imprenditoriali gli incubatori e gli acceleratori di impresa. Di seguito, si propone di analizzare l'effetto delle relazioni dello start up con tali figure, le funzioni da esse svolte e le principali differenze con quelle che sono state le figure precedentemente oggetto di esame. Si ritiene, infatti, che la relazione dello start up con un incubatore abbia un risultato positivo sulla performance di mercato dell'impresa.

NBIA afferma che l'incubatore è *“uno strumento di sviluppo economico con l'obiettivo di accelerare la crescita e il successo delle nuove imprese attraverso un supporto fornito sia in termini di risorse che di servizi”*. Tale periodo di incubazione dura in media due anni ed ha l'obiettivo di sviluppare l'idea imprenditoriale. Incubatori e venture capitalists, dunque, operano con l'impresa in due differenti fasi del suo ciclo di vita. I primi collaborano con essa nella fase precedente al finanziamento, dal periodo in cui essa non ha ancora portato i propri prodotti sul mercato e dallo sviluppo del business plan, fino al momento dell' effettivo inizio dello svolgimento dell'attività. Mentre negli incubatori, non sempre l'avvio dell'attività è accompagnato dalla componente finanziaria, che diventa, invece, un elemento prettamente marginale, nei venture

¹⁹ Dringoli A. e Boccardelli P., *Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo*, Luiss University Press, marzo 2004, p. 91

capitalists, di contro, l'aspetto finanziario ha un ruolo centrale: essi apportano ingenti risorse finanziarie, favorendo le fasi successive di start up e expansion. Possiamo distinguere tre principali tipologie di incubatori.

- Profit-oriented: orientati, appunto, al profitto e guidati da un'ottica economica. Possono essere operatori del mercato dei capitali di rischio, i quali finanziano le imprese nella primissima fase attraverso capitali seed, con l'obiettivo che il loro supporto possa incrementare la probabilità di successo dell'impresa stessa. Consistono prevalentemente in operatori privati che richiedono, corrispondentemente ai servizi da loro offerti, una fee o una partecipazione azionaria²⁰;
- Non profit-oriented: non sono mossi da fini economici, ma si tratta di operatori pubblici o istituzioni che offrono un supporto generico e incoraggiano le start up con obiettivi generali di sviluppo economico. Gli incubatori pubblici possono assumere la forma di BIC e di Parchi Scientifici e Tecnologici;
- Incubatori universitari: sviluppatasi recentemente e con ottimi risultati, essi lavorano in stretta cooperazione con gli istituti di ricerca, si focalizzano sulle discipline universitarie e la ricerca universitaria, si rivolgono in genere ai laureati o ai laureandi degli atenei.

Secondo i dati riportati dall'AIFI (Associazione italiana del private equity e del venture capital), il tasso di sopravvivenza delle start up incubator-backed raggiunge livelli compresi tra il 65% e l'80% dopo cinque anni di attività, grazie ai servizi di supporto erogati dall'incubatore. Gli incubatori, infatti, svolgono le seguenti funzioni:

- Valutano l'idea imprenditoriale;
- Definiscono il progetto dell'attività di impresa e formulano il business plan;
- Quantificano le risorse necessarie e permettono l'accesso alle risorse finanziarie;
- Consentono l'accesso alle risorse fisiche, quali spazi o infrastrutture;

²⁰ Lazzeri F., Il ruolo degli incubatori d'impresa, Fellow Centri Studi e Ricerche Tocqueville-Acton, 16 Maggio 2010, p.16

- Consentono l'accesso ai networks e tale funzione ha assunto grande rilievo sino a dare vita ad un'ulteriore categoria di incubatori, i networked incubator;
- Svolgono attività di consulenza amministrativa, finanziaria e di marketing.

Il processo di incubazione delle neoimprese può essere suddiviso in diverse fasi, che si caratterizzano per i diversi e specifici servizi offerte alle imprese stesse. L'obiettivo è quello di valutare dapprima la business idea e la sua fattibilità e di fornire servizi di sostegno (logistici, di formazione e di consulenza) che accompagnino la neoimpresa sino a che essa non sia in grado di operare autonomamente sul mercato. Gli incubatori sono sviluppatori di talento, sono di fondamentale aiuto per i giovani imprenditori che lanciano la propria idea nel mondo del business: essi non solo ne valutano la fattibilità economica, ma consentono alla nuova impresa di sviluppare al meglio la propria crescita e di affrontare prontamente gli ostacoli tipici delle sue prime fasi di vita. Inoltre, avvicinano le neoimprese ai loro potenziali finanziatori. Per tali ragioni, positivo è l'effetto che la relazione di un'impresa in fase di start up con un incubator produce sulla performance di mercato.

In conclusione, per quanto riguarda l'esperienza italiana, sul piano legislativo, sono stati introdotti specifici requisiti di cui si deve essere in possesso per poter essere definiti incubatori certificati di start up innovative. Si tratta di società di capitali, o cooperative, o società europee con residenza in Italia, che svolgono servizi di sostegno alla nascita e sviluppo di start up innovative.²¹ Per ottenere la certificazione di incubatore, bisogna ottenere un punteggio ritenuto idoneo: almeno 30 dei 45 punti massimi. Tale punteggio viene attribuito sulla base di una serie di requisiti ai quali vengono dati diversi pesi: le attrezzature, i macchinari o l'esperienza dei consulenti. Tale provvedimento offre, senza dubbio, vantaggi per quelle start up che desiderano fare affidamento su incubatori di qualità e che tra questi vogliono attuare la propria scelta ed, in particolare, è stata emanato tramite decreto dal ministero dello Sviluppo Economico, in attuazione del *Decreto Crescita Bis*, il quale ha introdotto rilevanti novità in tema di start up innovative nel nostro Paese.

²¹ Il Sole 24 ore, Fotina C., Start Up, "occhio" a scegliere gli incubatori con il bollino, 15 Febbraio 2013

CAPITOLO 2

Il ruolo del Business Plan nella nascita d'impresa.

Finalità e struttura

2.1 Definizione e obiettivi

“Il Business Plan è un documento volto a rappresentare in ottica prospettica il progetto di sviluppo imprenditoriale, con l'intento di valutarne la fattibilità- in relazione sia alla struttura aziendale nel quale tale progetto si inserisce, sia al contesto nel quale l'impresa proponente opera- e di analizzarne le possibili ricadute sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico-finanziari. Per raggiungere tale scopo, un Business Plan deve contenere tutte le informazioni necessarie a :

- *conoscere le caratteristiche dell'azienda di riferimento;*
- *illustrare i contenuti del progetto che si intende realizzare;*
- *dimostrarne la fattibilità, cioè il perseguimento degli obiettivi stabiliti;*
- *analizzare tutte le sue possibili ricadute sull'azienda”²²*

L'obiettivo fondamentale di tale strumento è quello di razionalizzare le scelte imprenditoriali e di sintetizzarle in un documento dotato di chiarezza, efficacia, completezza, affidabilità ed attendibilità. Il Business Plan deve essere:

- **chiaro e comprensibile:** deve fornire una sintetica rappresentazione dell'azienda, della sua storia e della genesi dell'idea imprenditoriale, utilizzando termini e vocaboli dotati di un'unica determinazione semantica e che non ingenerino confusione nel lettore;
- **completo:** sia dal punto di vista sostanziale che formale. Sulla base del primo punto di vista, deve analizzare il progetto in relazione alle aree aziendali e le interferenze che l'evento economico ha con il resto dell'organizzazione. Dal

²² Bnl, Guida alla Redazione del Business Plan, www.bnl.it

²² Siegel E.S., M.Bornstein J., Ford B.R., Come si prepara un Business Plan, La Guida di Ernst & Young, 2 Edizione, John & Sons, 1987

secondo punto di vista, invece, deve essere composto da tutta una serie di documenti, ritenuti essenziali ai suoi scopi;

- sintetico e realista;
- affidabile, credibile ed esauriente: deve specificare i modelli utilizzati per ottenere le proiezioni, le fonti dalle quali sono state raccolte i dati, in che modo i dati sono stati rielaborati, l'indicazione delle ipotesi assunte alla base delle proiezioni.

Attraverso l'utilizzo del Business Plan, pertanto, viene accertata la fattibilità tecnica ed economico-finanziaria dell'idea alla base della nuova iniziativa: la stessa viene rappresentata sia in termini qualitativi che quantitativi in un business plan annuale composto dalla società, la quale effettua, inoltre, previsioni generiche per gli anni successivi, che possono andare da uno a quattro anni. Raramente, infatti, un business plan copre un orizzonte temporale superiore ai cinque anni. A differenza del budget non viene redatto a cadenze predefinite, ma *quando* serve, ovvero quando si intende avviare una nuova iniziativa imprenditoriale o modificare in modo significativo un business già esistente e, proprio per tali caratteristiche, rappresenta uno strumento di pianificazione a livello di *business* e non di corporate. Il Business Plan rappresenta uno strumento di supporto non solo a fasi straordinarie che attengono l'impresa, come la sua nascita o per operazioni quali scissioni, fusioni o lancio di nuovi prodotti, ma anche alla gestione corrente e ordinaria della stessa. Pertanto, non è indirizzato solamente alle nuove aziende, bensì anche a quelle già esistenti e che vogliono intraprendere un ampliamento o diversificazione della propria attività. I suoi obiettivi possono essere così sintetizzati:²³

1. fornire informazioni circa la quantità di risorse economiche e finanziarie necessarie, i clienti, i concorrenti, le caratteristiche del prodotto e del mercato;
2. verificare l'interesse della clientela e l'originalità dell'impresa;
3. permettere all'imprenditore di avere una visione globale dei fattori dell'azienda e sulla base di essi pianificare le proprie strategie;
4. monitorare il raggiungimento gli obiettivi prefissati;

²³ Progetti d'Impresa, Guida al Business Plan, www.simucentermarche.it

5. definire la forma giuridica in relazione alle caratteristiche della futura impresa;
6. formulare ipotesi attendibili circa lo sviluppo dell'attività dell'impresa;
7. verificare la coerenza della fattibilità dell'iniziativa con gli aspetti finanziari, giuridici, organizzativi e di mercato;
8. costituire un biglietto da visita dell'impresa all'esterno, sia per i potenziali soci che per i futuri finanziatori.

2.2 Funzioni

Le funzioni rivestite dal Business Plan si suddividono in due gruppi principali: le rispondenti ad una funzione *interna* e quelle che corrispondono ad una funzione *esterna*.

1. Funzione interna: costituisce uno stimolo per l'imprenditore, a quest'ultimo chiarisce i contenuti del progetto e le conseguenze di precise scelte in presenza di determinati presupposti.²⁴ Stimola l'imprenditore e lo guida nel breve termine, pur sempre attenendosi agli obiettivi prefissatisi nel lungo periodo. Coinvolge il personale ai diversi livelli dell'organizzazione;
2. Funzione esterna: presenta e comunica il progetto ai terzi. I principali destinatari del Business Plan possono essere raccolti in diverse macrocategorie, tra le quali spiccano:
 - l'imprenditore o i soci;
 - i soci attuali o futuri, il cui obiettivo principale è quella di ottenere una remunerazione sull'investimento superiore rispetto a quella che otterrebbero da investimenti privi di rischio;
 - i collaboratori dell'imprenditore;
 - soggetti finanziatori (ordinari e straordinari): le istituzioni pubbliche che erogano agevolazioni, le banche, le finanziarie di private equity e venture capital.

²⁴ Camera di commercio Industria e Artigianato di Torino, Guida pratica alla redazione del Business Plan, Mariogros Torino, luglio 2003, p. 7

In sintesi, il business plan ha tre funzioni principali. Permette di effettuare un'analisi dell'azienda a tutti i livelli, dal marketing al finanziario e all'operativo, è capace di valutare la performance effettiva dell'impresa nel tempo ed , infine, consente il reperimento dei finanziamenti, sottoforma di capitale di rischio, di crediti e di contributi pubblici. La maggior parte degli investitori e finanziatori, infatti, non investe il proprio denaro nell'impresa senza prima aver preso visione del business plan, poiché sussiste per essi il rischio che poi il proprio investimento nel progetto proposto si riveli infruttuoso. Un business plan positivo e ottimistico, che prospetti una futura attività d'impresa profittevole e remunerativa nel tempo, fornisce un incentivo all'investimento nella start up da parte di soggetti esterni. Infine, avviato il progetto, dal confronto tra i risultati raggiunti e quelli che erano stati previsti nel Business Plan, l'imprenditore può prendere consapevolezza della strada che sta percorrendo e considerare se quest'ultima corrisponde a quella desiderata o, in caso contrario, può conseguentemente prendere provvedimenti e modificare la propria strategia aziendale

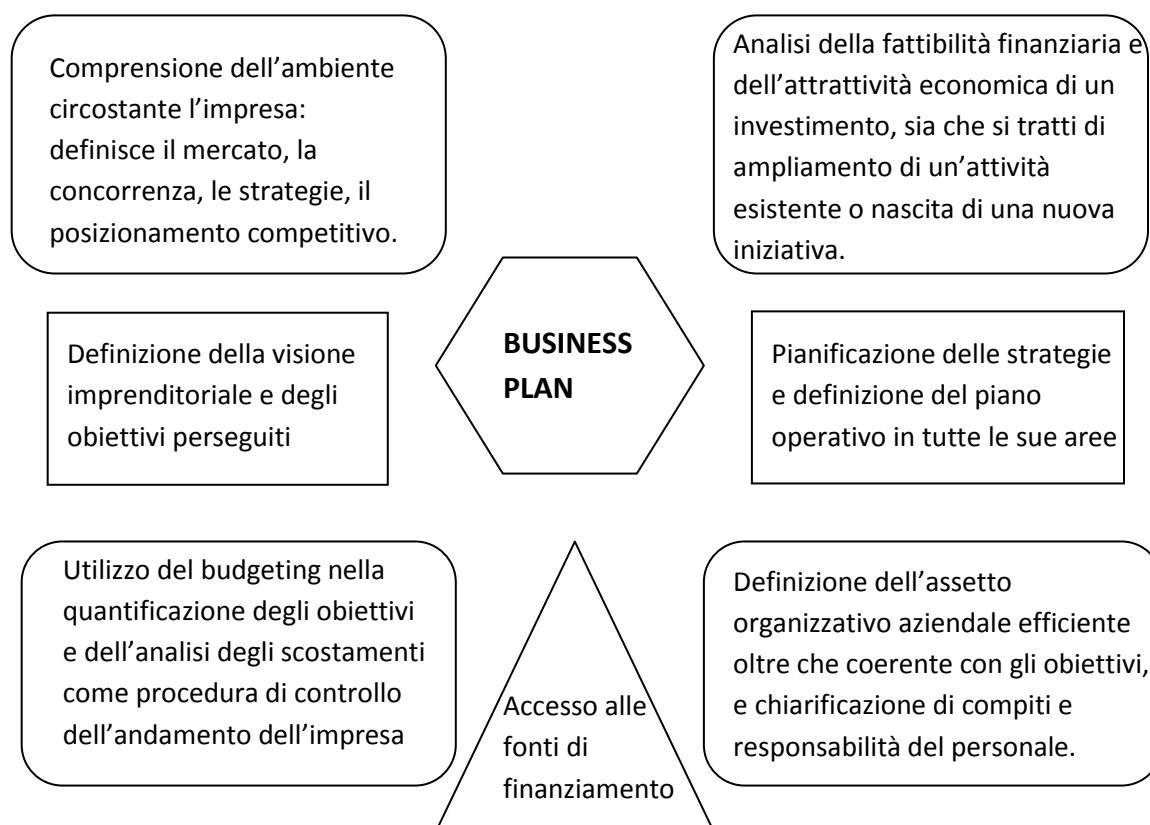


Figura 5. Le funzioni del business Plan²⁵

²⁵ Borello A., Il business Plan, Mc Graw- Hill, Milano, 1999, pag. XIII.

2.3 Il processo di Business Planning

Il processo di business planning assume una rilevanza maggiore rispetto al documento formale che da esso conseguentemente scaturisce. *“Il processo di business planning vi consentirà di passare da una prima idea imprenditoriale, magari originale ma probabilmente piena di incongruenze e di punti oscuri, a un modello di business ben congegnato, fondato sulla profonda comprensione del contesto competitivo e di mercato, che si riflette in un modello economico redditizio e finanziariamente sostenibile”*²⁶. Un **modello di business** viene definito completo quando esso sia composto da una serie di scelte tra di esse congruenti ed attinenti:

- *alla struttura dell’offerta*, vale a dire i prodotti e servizi offerti e gli eventuali prodotti e servizi ad essi complementari, l’immagine del prodotto, il sistema dei prezzi, la modalità e i tempi di consegna ed altro;
- *al mercato target*, la cui scelta influenza lo stesso sistema di offerta che deve soddisfare le sue esigenze specifiche. Comprende l’analisi del mercato complessivo, la segmentazione, l’analisi dei competitors. Ciò al fine di ottenere una struttura di offerta che sia in grado di conferire all’imprenditore un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti diretti ed indiretti che operano sui medesimi mercati;
- *alla struttura organizzativa*, vale a dire l’insieme sia delle risorse immateriali, sia materiali necessarie allo svolgimento dell’attività. Le scelte relative alla struttura non riguardano solo l’impresa, ma l’intero network con cui essa interagisce, i suoi partner, ovvero l’intero sistema di creazione del valore.

Per rendere il modello di business esauriente, occorre tener presenti, inoltre, le politiche di comunicazione poste in essere dall’impresa per presentare la propria offerta al target di mercato e la concorrenza diretta ed indiretta caratterizzante quest’ultimo. Le scelte compiute dall’imprenditore riguardo tali fattori (mercato target, offerta, struttura, politiche di comunicazione) determinano, a loro volta, il **modello operativo** e **finanziario** del progetto proposto. Mentre il modello di business è essenzialmente descritto in termini qualitativi, il modello operativo

²⁶ Parolini, C., Business Planning Dall’Idea al progetto imprenditoriale, febbraio 2011, Pearson, p. 3

riflette quantitativamente le scelte strategiche assunte dall'imprenditore a livello di modello di business. *“Con modello operativo si intende il sistema di ricavi, costi operativi, capitale circolante, investimenti in immobilizzazioni che deriva dalle scelte relative al progetto imprenditoriale”*²⁷. Il modello di business e quello operativo mettono in luce l'ammontare del fabbisogno finanziario di cui necessita la nuova iniziativa imprenditoriale. Da qui deriva l'esigenza di definire, infine, un modello finanziario. Lo schema seguente raffigura sinteticamente le diverse fasi del processo di business planning e, al suo fianco, è riportato l'indice del documento del business plan. Si deve, tuttavia, tenere conto che esistono diversi schemi di business plan, messi a punto da associazioni di categoria o società di consulenza. Tali schemi possono subire variazioni in relazione agli obiettivi perseguiti o al settore di appartenenza dell'azienda.

²⁷ Parolini, C., Business Planning Dall'Idea al progetto imprenditoriale, febbraio 2011, Pearson, p. 13

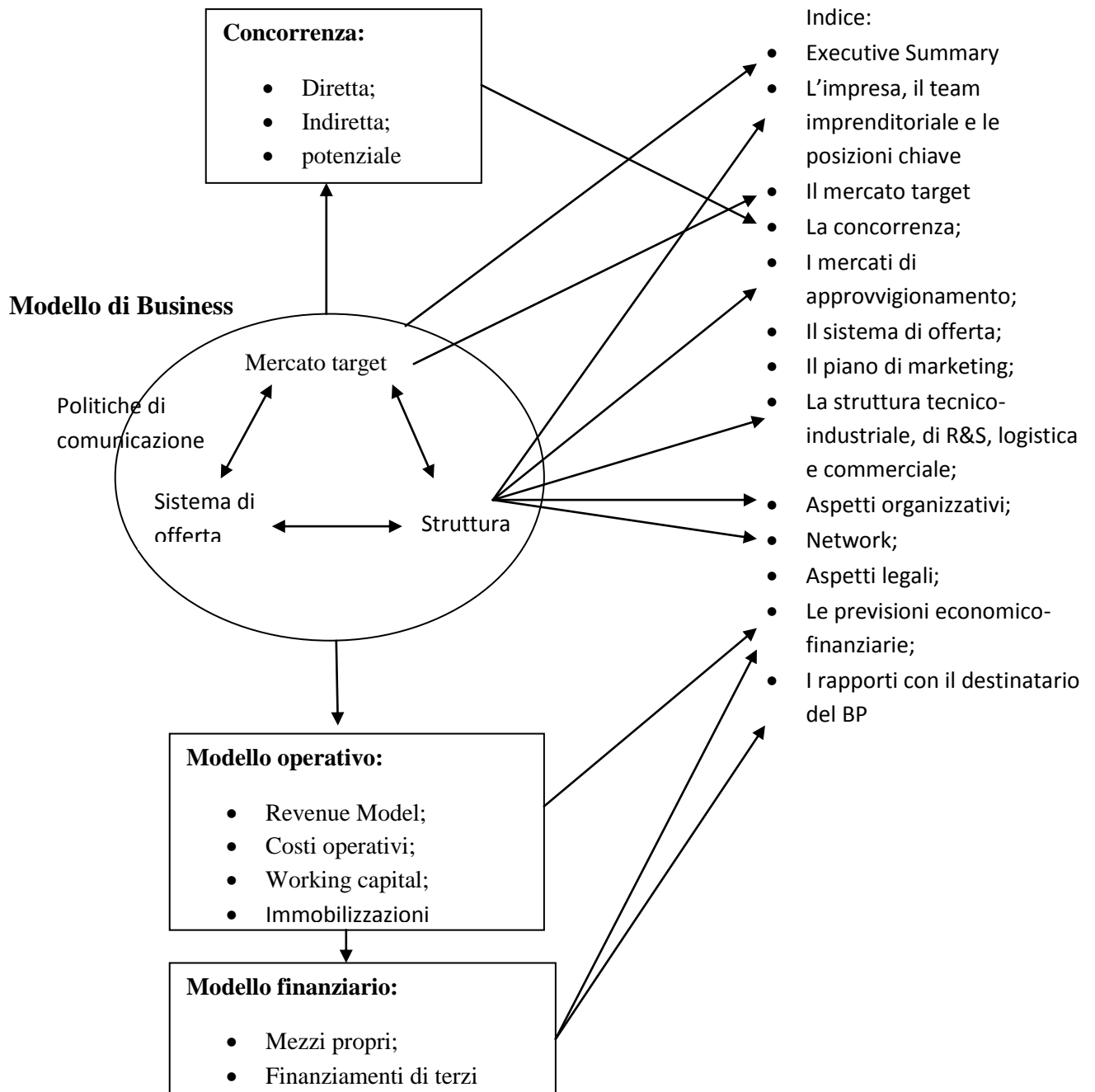


Figura 6. Dal modello di business al Business Plan²⁸

²⁸ Parolini, C., Business Planning Dall'idea al progetto imprenditoriale, febbraio 2011, Pearson, p.16

2.4 La struttura di un Business Plan

Lo schema di un Business Plan può essere così riassunto nel modo seguente, al fine di coglierne i tratti salienti:

- ***Executive Summary:*** rappresenta una chiara ed efficace sintesi del contenuto del Business Plan. Contiene un riassunto della descrizione dell'azienda, la sua denominazione sociale, il tipo di attività svolta, i prodotti realizzati, i servizi erogati, la dimensione e la sua evoluzione temporale, nonché le caratteristiche salienti del progetto, le motivazioni alla sua origine, gli obiettivi perseguiti, la localizzazione, il riepilogo dei suoi costi e delle fonti finanziarie di copertura;
- ***L'impresa ed il team imprenditoriale:*** se l'azienda è già esistente, in tale sezione viene specificata la denominazione dell'azienda, la sede legale, la forma giuridica assunta, le eventuali sede secondarie, il tipo di attività svolta. Racchiude dei cenni storici sullo sviluppo dell'impresa e specifica l'assetto proprietario della società stessa (vanno indicati i soggetti che detengono azioni o quote e la percentuale posseduta). Indica i soggetti promotori del soggetto, l'eventuale management esterno cui si è fatto ricorso per funzioni specifiche e la mission statement, che rappresenta la ragione d'essere dell'impresa stessa. Illustra la presenza di eventuali collaborazioni con altre aziende. Riporta i dati economico- finanziari rilevanti, per evidenziare la solidità e la liquidità dell'impresa a prescindere dal progetto;
- ***I prodotti/servizi:*** viene presentata la gamma di prodotti e servizi offerti dall'impresa, il loro sviluppo, tempi, costi e modalità per la loro produzione, il tipo di bisogno che si intende soddisfare con essi. L'analisi deve focalizzarsi sull'utilità percepita dal consumatore e sulla capacità di tali prodotti/servizi di soddisfare i suoi bisogni. In relazione ai prodotti offerti è essenziale descriverne anche le caratteristiche fisico-tecniche, non solo limitandosi all'aspetto esteriore,

ma, per quelli più complessi, fornendo anche indicazioni specifiche sulle loro caratteristiche tecniche e sul processo produttivo in cui sono inseriti

- ***Analisi di mercato:*** si procede ad un'accurata indagine del settore cui si intende orientarsi. Si identificano i clienti attuali e potenziali cui si rivolge l'offerta dell'impresa e se ne specificano attributi quali gusti, caratteristiche socio-economiche, demografiche e abitudini. Si analizza il processo di acquisto e di consumo del prodotto da parte del cliente: dalla percezione del bisogno, nato da uno stimolo interno o esterno, alla ricerca delle informazioni, fino alla decisione dell'acquisto ed al conseguente utilizzo del bene. Si approfondiscono i ruoli che diversi soggetti assumono nei processi di acquisto e consumo del prodotto: l'iniziatore, che suggerisce l'idea dell'acquisto del bene, il decisore, l'acquirente, l'utilizzatore ed, infine, il pagatore, vale a dire colui che sostiene l'onere economico. La corretta individuazione di tali soggetti è un passo importante e di rilevanza fondamentale nella definizione del sistema d'offerta e della politica di comunicazione. Vengono, infine, intraprese ricerche volte alla stima della domanda, della sua dinamica, stagionalità e trend di medio-lungo periodo;

- ***Analisi della concorrenza:*** è importante per l'impresa saper individuare i propri concorrenti diretti, ma anche quelli indiretti e potenziali. Uno strumento che supporta le imprese nell'analisi dell'ambiente competitivo è offerto dal modello delle cinque forze, proposto da Porter (1980). Secondo tale modello hanno rilievo le seguenti cinque forze competitive:²⁹
 1. *l'intensità della concorrenza nel settore;*
 2. *la minaccia di nuovi entranti nel settore;*
 3. *la competizione indiretta esercitata da beni o servizi aventi la stessa funzione d'uso;*
 4. *il potere contrattuale dei fornitore;*

²⁹ Caroli M., Fontata F., Economia e gestione delle imprese, Terza edizione, 2009, Mc Graw Hill, p. 23

5. il potere contrattuale degli acquirenti.

Per completare la descrizione dell'ambiente competitivo in cui opera un'impresa, a queste cinque forze si ritiene debbano esserne aggiunte altre due, vale a dire: l'intensità e il segno dell'intervento di determinati stakeholders esterni ed il grado di integrazione con le imprese complementari rispetto alla domanda finale. Nella prima categoria rientrano tutti i portatori di interessi che incidono sull'ambiente competitivo come, per esempio, le autorità pubbliche e amministrative del territorio in cui l'impresa svolge la propria attività o le associazioni di rappresentanza delle categorie di attori che vengono coinvolti dall'impresa nello svolgimento della sua attività economica. Alla seconda categoria, invece, appartengono le imprese che integrano le proprie offerte con attori che svolgono delle attività ad esse complementari e che permettono il soddisfacimento di un bisogno complesso della domanda.³⁰ Le condizioni che influenzano tali fattori sono illustrate nello schema seguente.

³⁰ Caroli M., Fontata F., *Economia e gestione delle imprese*, Terza edizione, 2009, Mc Graw Hill, p. 23

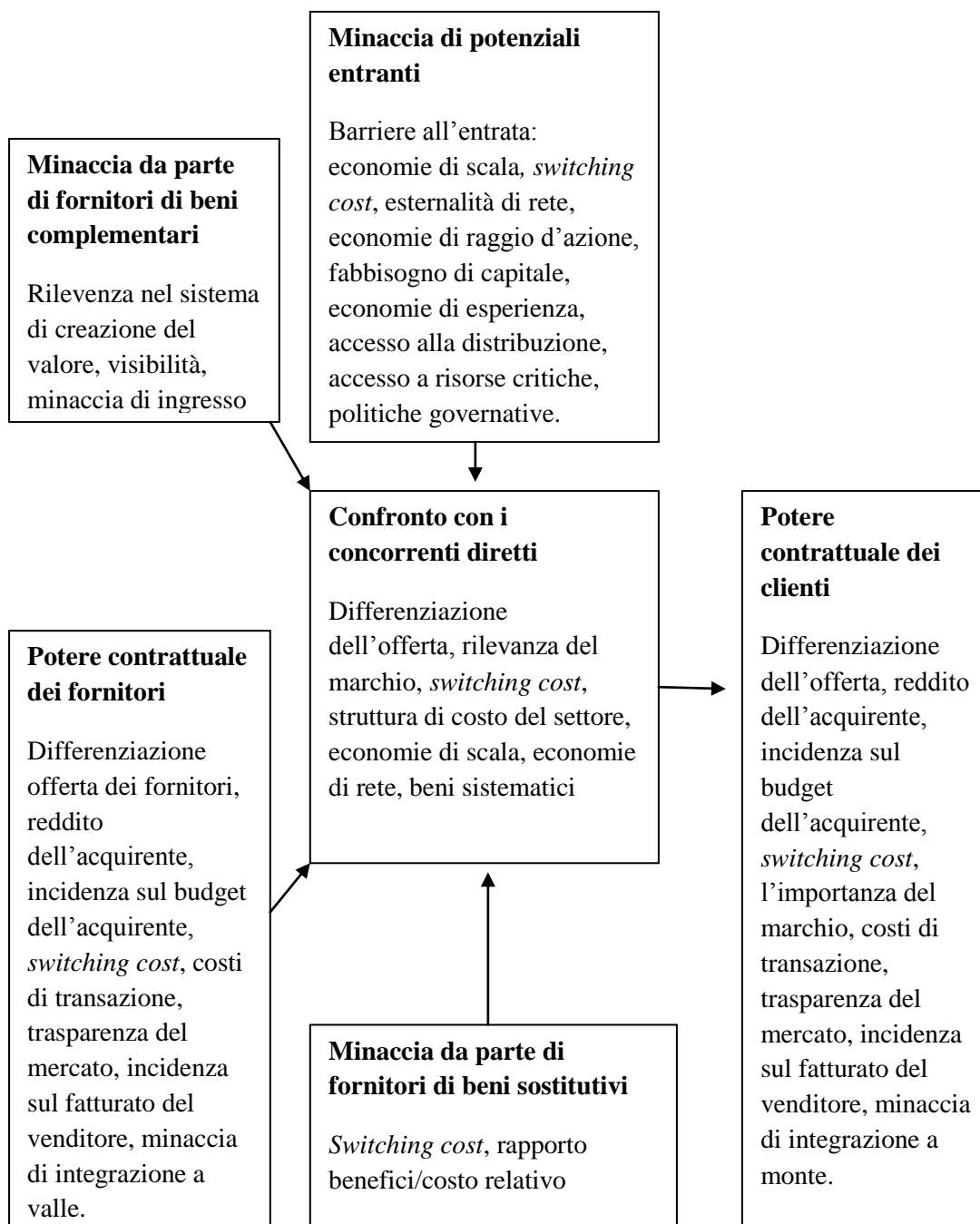


Figura 7. Le determinanti dell'attrattività del settore³¹

³¹ Parolini, C., Business Planning Dall'Idea al progetto imprenditoriale, febbraio 2011, Pearson, p.82

- **Piano di Marketing:** documento, redatto con cadenza annuale, che costituisce la parte del business plan che specifica gli obiettivi della vendita, le strategie di marketing, gli strumenti di marketing mix utilizzati, risorse e competenze impiegate. A differenza del business plan, che offre una complessiva panoramica della mission dell'organizzazione, gli obiettivi, la strategia e l'allocazione delle risorse, il piano di marketing ha uno scopo più limitato. Assumendo il consumatore come punto di partenza, esso si propone individuare il mercato attraente per i nuovi prodotti/servizi offerti e dimostrare che gli strumenti operativi che si intende utilizzare siano conformi agli obiettivi di vendita dell'impresa. A tal fine è necessario assumere un insieme di decisioni, dapprima a livello di marketing strategico e, successivamente, a livello di marketing operativo.

Il *marketing strategico* si propone di analizzare l'ambiente, il mercato e la concorrenza. Si vuole interpretare l'ambiente rilevante per l'impresa. Si procede con l'individuazione dell'ambito nel quale collocarsi (macrosegmentazione), nonché con la scelta del gruppo di clienti cui rivolgere la propria offerta (microsegmentazione). Successivamente, l'impresa elabora modalità di differenziazione dai competitors, con la finalità, appunto, di differenziarsi da quest'ultimi ed identificare il posizionamento da raggiungere. La **segmentazione del mercato** rappresenta il presupposto per le scelte di targeting e posizionamento. *“Segmentare la domanda significa individuare nel mercato gruppi di clienti che presentano caratteristiche e bisogni differenziati rispetto agli altri e per i quali, di conseguenza, può essere opportuno mettere a punto un sistema di offerta ad hoc e/o una politica di comunicazione differenziata”*³². Le variabili sulla base delle quali l'impresa attua tale procedimento si differenziano a seconda di cui si riferisca al mercato di consumo (B2C) o al mercato industriale (B2B). Per quanto attiene al mercato consumer, possono essere utilizzate le seguenti categorie di variabili, la cui scelta dipende, senz'altro dal tipo di bene e dal settore nel quale si opera:

³² Parolini, C., Business Planning, Dall'idea al progetto imprenditoriale, febbraio 2011, Pearson, p. 38

1. Variabili geografiche: a contesti geografici diversi corrispondono gusti ed esigenze diversi nei consumatori;
2. Variabili socio-demografiche: età, sesso, religione ed altro;
3. Variabili psicografiche: stile di vita, personalità, valori dei clienti;
4. Variabili comportamentali: come viene utilizzato il bene dal cliente?
Quali sono gli attributi e le caratteristiche del prodotto maggiormente apprezzate?

Una volta attuata la micro segmentazione, l'impresa fa **targeting**: sceglie il target, punta il segmento-obiettivo, individua l'intersezione mercato-impresa-clienti che intende seguire. Grazie alle attività di segmentazione e targeting è possibile identificare i segmenti di mercato ritenuti rilevanti e procedere all'ultima fase del processo di marketing strategico: la definizione del **posizionamento**. Il posizionamento può essere di due tipi:

1. oggettivo: cosa vuole l'impresa come obiettivo;
2. soggettivo: **value proposition**, ciò che è voluto dal cliente.

In quest'ultimo senso, il posizionamento intende definire un sistema di offerta e di comunicazione che trovi una collocazione ben precisa nella mente del consumatore, il quale è spinto, di conseguenza, a preferire il prodotto dell'impresa a quello dei competitors. *“Esso permette, pertanto, di formulare una proposizione di valore che costituisca la motivazione profonda che spinge un determinato gruppo di clienti ad acquistare un certo prodotto”*³³

In base al posizionamento che l'impresa ha deciso di perseguire, deve essere definita una politica di prezzo, di comunicazione, delle modalità di distribuzione del prodotto ed erogazione del servizio che siano coerenti ed adeguati al posizionamento stesso. Tali scelte sono assunte sul piano del *marketing operativo*, che rappresenta il campo in cui vengono impiegati gli strumenti di marketing mix.

1. **Politica di prezzo**: per un' impresa, il prezzo rappresenta l'ammontare fatto pagare al cliente per un prodotto o servizio, vale a dire la somma di valore a cui i clienti rinunciano al fine di ottenere dei benefici dall'utilizzo del

³³ Fontana F., Caroli M., Economia e gestione delle imprese, Terza Edizione, 2009, Mc Graw Hill, p. 269

prodotto/servizio. Il prezzo, di conseguenza, oscillerà tra uno che è troppo elevato per produrre qualsiasi domanda ed uno troppo basso per produrre un profitto. Se i clienti percepiscono che il prezzo è troppo elevato rispetto alla loro percezione del valore del prodotto, non acquisteranno il bene. Dall'altro verso, i costi sostenuti dall'impresa per il prodotto fissano il "price floor", vale a dire quel livello al di sotto del quale l'impresa non otterrà alcun profitto. Nel fissare il suo prezzo l'impresa deve considerare non solo questi due estremi, ma anche una serie di fattori interni ed esterni: la natura del mercato e della domanda, la strategia ed i prezzi impartiti dai competitori. Nella determinazione del prezzo, l'impresa può assumere tre differenti atteggiamenti. Fissando *prezzi orientati ai costi*, l'impresa procede alla stima dei costi unitari di produzione e di vendita e vi aggiunge un margine di guadagno. Con un atteggiamento *orientato alla concorrenza*, invece, l'impresa non procede alla stima dei propri costi, ma per determinare il proprio prezzo prende come riferimento i comportamenti dei concorrenti più importanti ed i prezzi da essi praticati. Infine, determinando *prezzi orientati al mercato*, il prezzo è stabilito tenendo conto del valore del prodotto percepito dal cliente (differenza tra benefici ricevuti con il prodotto ed i costi sostenuti per l'acquisizione). Si tratta di una pratica diffusa principalmente con quei beni che appaiono difficili da valutare.

2. **Politica di comunicazione:** costruire una buona relazione con il cliente non richiede solamente sviluppare un buon prodotto, prezzarlo in modo attraente e renderlo disponibile al target scelto di clienti. L'impresa deve comunicare il suo valore ai clienti, e il contenuto di tale comunicazione non può essere lasciata al caso, ma deve essere pianificata ed opportunamente integrata ad un programma di comunicazione. Poiché una buona comunicazione è importante nel mantenere qualsiasi tipo di relazione, essa rappresenta un elemento cruciale per l'impresa ed i suoi sforzi nel tentativo di costruire una profittevole relazione con il cliente. Il piano di comunicazione varia tenendo conto dell'audience che si intende raggiungere, degli obiettivi prefissati, del messaggio che si vuole inviare, del canale e degli strumenti utilizzati. A tal fine, l'impresa utilizza il proprio "*marketing communications mix*", un insieme di specifici strumenti di pubblicità, promozione di vendite, pubbliche relazioni, canali personali e di

direct-marketing. Per pubblicità si intende ogni forma di presentazione e promozione non personale di idee, beni e servizi attraverso uno sponsor identificato. Per esempio, rientrano in tale categoria le azioni pubblicitarie sui media, sulla stampa, su Internet, nonché quelle condotte attraverso volantini, brochure, insegne, packaging del prodotto. I principali obiettivi che vengono perseguiti attraverso la pubblicità dall'impresa sono, senz'altro, quelli di migliorare l'informazione a disposizione dei clienti e l'immagine del prodotto, attrarre nuovi e potenziali clienti, sviluppare la loro fedeltà alla brand. Le attività promozionali comprendono, per esempio, omaggi o sconti e possono essere indirizzati tanto ai consumatori finali quanto ai canali distributivi. I canali personali rappresentano la categoria che meno si presta al controllo dell'impresa. Soltanto i canali aziendali (ad esempio, i venditori) possono essere direttamente controllati, a differenza di quelli sociali (ad esempio, gli amici) e tecnici (consulenti), i quali possono essere influenzati in misura inferiore. In quest'ultimo caso, l'impresa può cercare di imporre la propria influenza attraverso l'organizzazione di presentazioni, dimostrazioni o dei programmi che prevedono degli incentivi. Le pubbliche relazioni, infine, includono una serie di azioni volte a consolidare la reputazione dell'impresa, attraverso il sostegno di eventi speciali (artistici, sportivi, caritatevoli) e pagine web.

3. **Politiche di distribuzione:** insieme delle decisioni assunte dall'impresa al fine di far pervenire il prodotto ai clienti. Rappresenta il collegamento tra la domanda e l'offerta ed assolve ad alcune funzioni fondamentali tra cui: il trasporto fisico del prodotto, la diffusione delle informazioni, l'assunzione del rischio, garanzia, attività promozionali, assistenza successiva alla vendita. Prima di scegliere una struttura distributiva, l'impresa deve considerare una serie di fattori che incidono sul canale distributivo come, per esempio, le caratteristiche del prodotto, la natura del mercato e la dimensione della domanda, la disponibilità degli intermediari necessari, la possibilità di sfruttare reti distributive già esistenti, le risorse finanziarie e l'abilità del management.

- **La struttura aziendale:** sulle decisioni attinenti alla struttura aziendale incidono, prima di tutto, le scelte di *make, buy o connect*. Tali scelte possono riguardare tanto l'attività produttiva, quando altre tipologie di attività. Con il termine *make*, intendiamo che l'attività viene svolta internamente dall'impresa; con *buy* i prodotti o servizi sono acquisiti di volta in volta all'esterno; con *connect*, infine, vengono instaurate delle relazioni di medio-lungo termine con determinati fornitori. Sulla struttura aziendale incidono i seguenti fattori: ³⁴
 1. La localizzazione: la scelta della localizzazione da parte dell'impresa e la distanza dai mercati di sbocco influenza fattori quali il costo del trasporto, la possibilità di reperire personale qualificato, il costo di approvvigionamento, l'immagine dell'impresa;
 2. La struttura di approvvigionamento: definizione dei fornitori e della loro modalità di selezione, del loro potere contrattuale, degli accordi, alleanze, esclusive eventualmente poste in essere con essi;
 3. La struttura produttiva: identifica l'insieme dei macchinari, impianti ed attrezzature necessari alla produzione, la loro modalità di acquisizione, il layout di fabbrica, la modalità di gestione delle scorte, i metodi di programmazione della produzione e controllo della qualità;
 4. La struttura commerciale: comprende i canali distributivi, la struttura di marketing e di vendita, la struttura di distribuzione;
 5. La struttura organizzativa: mediante l'utilizzo di strumenti quali l'organigramma aziendale, specifica i ruoli e le mansioni assegnate a ciascun membro, le caratteristiche del personale ed il numero dei dipendenti, le future assunzioni previste e stabilisce il piano di gestione delle risorse umane. Esistono diverse tipologie di strutture organizzative, tra le quali le principali sono quella elementare, funzionale e divisionale. La struttura elementare ben si adatta ad aziende che offrono una sola linea di prodotti, servono un segmento omogeneo di clienti e non sono estese geograficamente. In essa, tutti dipendono dal *job title* ed ogni persona ha un'occupazione: si tratta di una struttura flessibile, che permette di prendere decisioni veloci, ma, dall'altra parte caratterizzata da una forte

³⁴ Parolini C., Business Planning Dall'idea al progetto imprenditoriale, Pearson, 2011

personalizzazione e scarsa formalizzazione della struttura. Nella struttura funzionale, una delle più diffuse, gli organi direttivi sono specializzati secondo il criterio della tecnica, in funzioni, come quella di marketing, vendita, produzione ed altro. L'alta specializzazione e formalizzazione dei meccanismi operativi, tuttavia, avviene a spese di una perdita di flessibilità nella struttura che induce, di conseguenza, un alto fabbisogno di coordinamento, dovuto al fatto che ciascuna funzione, perseguendo i propri obiettivi tipici, può perdere di vista l'economicità nel suo insieme. La struttura divisionale, infine, utilizza il criterio di specializzazione per prodotto o per mercato. Al di sotto della direzione generale, gli organi sono suddivisi in divisione, alle quali sono attribuiti i processi (produzione, marketing, vendita ed altro) relativi ad un determinato prodotto o mercato. Tale struttura permette di perseguire strategie di ampliamento e diversificazione che potrebbero incontrare dei blocchi nella struttura funzionale. È importante sottolineare che un'organizzazione efficace è frutto di vantaggi competitivi rispetto ai propri competitors;

- ***Previsioni economico-finanziarie:*** rappresenta il prospetto contenente numero e costo dei macchinari, attrezzature e beni che saranno necessari ai fini dell'attività, nonché l'elenco dei fornitori. Comprende, inoltre, la valutazione dei seguenti elementi:

Fonti di copertura investimenti: stima il fabbisogno finanziario ed indica le eventuali fonti di finanziamento;

Stato patrimoniale e conto economico: effettua una stima triennale delle attività e passività dell'azienda, tenendo conto dei costi di gestione e dei ricavi di esercizio al termine di ogni anno, nonché dei flussi di cassa mensili. Considera, inoltre, anche le previsioni di spese correnti ed i ricavi attesi. Lo stato patrimoniale previsionale viene redatto secondo il criterio funzionale per renderlo coerente al rendiconto finanziario e mostra la composizione del capitale investito nell'attività di impresa, mentre il conto economico previsionale viene

redatto in forma scalare e prevede i ritorni economici dell'impresa e la sua performance futura sulla base di vendite e costi.

Flussi di cassa: prevede le uscite finanziarie dell'azienda e, sulla base di queste, si cerca di intuire se le entrate derivanti da capitale di rischio, di credito, da incassi per vendite sono in grado di coprire le spese di gestione e di investimento. Il cash flow atteso è infatti una sicurezza e garanzia per il rimborso del debito e la remunerazione del capitale di rischio. I flussi di cassa sono valutati attraverso il rendiconto finanziario previsionale, documento il quale mostra la capacità dell'impresa di generare liquidità, aspetto che preme essere analizzato dai finanziatori di quest'ultima.

- *Allegati:* il piano viene correlato da diversi allegati nei quali si specifica il curriculum vitae, che delinea le esperienze e le caratteristiche del management o preventivi dei fornitori per l'acquisto dei fattori produttivi necessari, impianti e macchinari.

In conclusione, un punto di vista innovativo, contraddetto da molti esperti, ma meritevole di attenzione è quello proposto da Guy Kawasaki, leggenda della Silicon Valley, il quale nella sua opera "The art of Start Up" dedica un capitolo all' "Art of writing a Business Plan". Egli sottolinea come, dal momento in cui il mercato e il contesto che la start up deve fronteggiare sono incerti, il Business Plan potrebbe avere per lo start upper un'utilità limitata, poiché fondato su ipotesi ed assunzioni. L'imprenditore, tuttavia, è comunque tenuto a redigerlo poiché tale documento si trova nell'aspettativa dei potenziali investitori, i quali potrebbero scegliere di non procedere nel finanziamento qualora non gliene sia presentata una copia. Il Business Plan inteso da Kawasaki è nell'accezione di "documento" e non determina la decisione finale dell'investitore nei confronti della start up: nel caso di una scelta positiva non farà altro che rafforzarla, mentre nel caso di una negativa, difficilmente riuscirà a cambiarla. Nell'ottica dell'autore i maggiori sforzi nella stesura di un Business Plan devono concentrarsi nel comporre un adeguato, conciso ed efficace "executive summary".

Quest'ultimo deve illustrare non solo il problema risolto, il modo in cui è stato risolto, il prodotto o servizio proposto, ma deve essere in grado di suscitare nei lettori un interesse tale che essi saranno indotti nel proseguire nell'analisi della parte restante del documento. Kawasaki ritiene che il processo che conduce al Business Plan è più importante del documento in sé, sottolineando, però, che l'arte di scrivere un Business Plan provvede anche diversi vantaggi alla startup, in termini di una maggiore coesione e collaborazione del team, una migliore valutazione degli elementi che potrebbero esser stati mal interpretati e di una più profonda consapevolezza di eventuali ruoli non coperti all'interno dell'azienda. Gli investitori richiedono alla startup un Business Plan formalizzato per poter essere sicuri di investire in azienda che si suppone siano coscienti di cosa fanno e della direzione in cui vogliono procedere. È lampante che la startup che affronta per la prima volta il mercato non sa quale sarà l'effettivo andamento della domanda del suo prodotto, l'ammontare dei suoi clienti o la loro disponibilità a pagare per ottenerlo. La startup non deve necessariamente essere completamente aderente a quanto affermato nel Business Plan in ogni circostanza fronteggiata, bensì deve reagire opportunisticamente alla realtà dei mercati: per tale ragione, molte startup hanno apportato alcune variazioni al loro Business Plan nel corso della loro vita.

CAPITOLO 3

Il caso Iubenda: dall'idea al Business Plan

3.1 Come nasce Iubenda. Il problema della Privacy Policy

Se riflettiamo sul mondo del web e sul quantitativo di informazioni e dati circolanti attraverso di esso, comprendiamo bene come uno dei temi più delicati legati ad esso sia quello della privacy. Il primo passo per la tutela della privacy dei propri dati personali è quello di definire quali siano le aree che intendiamo mantenere riservate e, di conseguenza, proteggere. Il consumatore si protegge non solo apponendo delle solide password o modificando le opzioni di privacy del proprio account personale, ma, soprattutto, conoscendo le privacy policy dei siti web. La privacy policy è un'informativa, un insieme di avvisi che il sito web deve rendere pubblico ai clienti, la quale dichiara il modo in cui esso raccoglie e diffonde i dati dei propri visitatori, specificando quali tipi di informazioni vengono collezionate, per quali finalità e se esse sono eventualmente condivise con altri partners. È un documento che rende noto al cliente come il sito web opera. Per tale ragione, la privacy policy è obbligatoria per legge, soprattutto se raccoglie dati personali e coinvolge soggetti terzi (ad esempio, Google) e non datarsene comporta elargizione di multe molto salate. Per risolvere il problema della propria privacy policy, l'impresa può rivolgersi ad un avvocato per ottenere tale documento legale, tuttavia ad un caro prezzo. Sottrarsi a tali costi significa: copiare un concorrente o semplicemente non datarsi di una privacy policy. Oggi, infatti, nel nostro Paese, il 65% dei siti web non è provvisto di una privacy policy. È, appunto, nell'obiettivo di rendere tale pratica più semplice ed accessibile a tutti che nasce l'idea brillante di Andrea Giannangelo, mente giovanissima, fondatore di Iubenda, una soluzione brillante e tutta italiana alle difficoltà apportate dall'ottenere una privacy policy da parte di un sito web.

Iubenda è un'applicazione web che permette di generare in pochi minuti una privacy policy per il sito web che intende datarsene in tre semplici passaggi, riuscendo così ad evitare una violazione di legge che punisce con multe elevate. Essa permette di:

- risparmiare tempo, automatizzando le pratiche svolte tradizionalmente dagli avvocati;
- scrivere un testo di alta qualità, continuamente revisionato da avvocati, ma senza incappare nel gergo legale che spesso ingenera confusione nel lettore;
- contenere i costi;
- ottenere la privacy policy generata nelle altre lingue offerte da Iubenda;
- inserire facilmente la privacy policy nel proprio sito web;
- provvedere diverse modalità di presentazione della privacy policy.

Come è possibile ricavare dal sito web ufficiale della start up, la domanda da cui nasce tutto è: *“scrivere la Privacy Policy per un sito web è fastidioso e frustrante, perché non risolvere questo problema una volta per tutte?”*. Il progetto nasce nel Giugno 2009, ma formalmente Iubenda è fondata nel Febbraio 2011. Lo stesso termine, Iubenda, deriva dal latino ed è utilizzato come una perifrasi della parola legge. Sin da quando aveva dieci anni, Andrea Giannangelo, oggi CEO di Iubenda, aveva mostrato innate e brillanti abilità nella realtà digitale, le quali lo condussero non solo a sviluppare siti web, ma anche a tenere blogs, lavorare in una web agency, occuparsi di grafica a tutti i livelli. L'idea si accende nella mente di Andrea mentre stava lavorando ad un altro progetto, chiamato Webtelevideo, un portale per la programmazione televisiva e per il quale egli si scontrò contro il fastidioso e frequente problema della privacy policy e della sua scrittura. La storia di questo giovanissimo imprenditore è la dimostrazione che anche in Italia è possibile ottenere finanziamenti per fare qualcosa di nuovo ed innovativo: quelli di Iubenda, infatti, ammontano a circa settantamila euro. La svolta per Iubenda è la selezione del pitch da dPixel, advisor del fondo Digital Investment SCA SICAR, che ha contribuito enormemente alla credibilità del servizio online, di fronte alla tendenza italiana alla diffidenza verso quest'ultimi. A tal fine venne, infatti, inviata a Gianluca Dettori (dPixel) una mail molto dettagliata con un pitch. A questo si aggiungono i Business Angels Andrea di Camillo e Marco Magnacavallo, conosciuti da Andrea rispettivamente a Roma, nel corso dell'edizione Working Capital, e su facebook. Un

notevole apporto fornito ulteriormente da Stefano Bernardi, investitore di una piccola somma di denaro in Iubenda, si aggiunge ai contributi in termini di credibilità, consigli, feedback, professionalità dati all'impresa e che, dal punto di vista del suo team, hanno oggi un valore inestimabile. Oggi si può dedurre, anche da commenti apparsi su Twitter e Facebook, che, a due anni dal suo lancio, Iubenda ha incrementato esponenzialmente la sua popolarità nella rete: essa ha messo a punto un meccanismo fondato su una lista d'attesa per ottenerne una diffusione virale. L'ascesa lungo la lista d'attesa è permessa mediante l'ottenimento di punti grazie ad azioni quali condivisione su Facebook ed inviti ad altri utenti. Il dato attuale è che Iubenda ha generato sei milioni di privacy policy, un risultato notevole che costituisce un feedback senza dubbio positivo per una start up tutta italiana e unica nel suo genere.

3.2 Il rapporto tra Iubenda e i diritti digitali

In un'intervista, Andrea Giannangelo risponde alle domande di una giurista, Morena Ragone, in materia di diritti digitali³⁵. L'azione di Iubenda si ispira a quella di Creative Commons, che permette di modificare i termini di copyright per meglio rispondere alle esigenze degli autori di opere creative. Iubenda non intende sostituirsi ad un legale o svolgere consulenza: è lo stesso utente a comporre la privacy policy e Iubenda non si assume la responsabilità del risultato, ma cerca comunque di garantire una Privacy Policy realizzata con accuratezza, assicurando che dietro quel contenuto c'è la competenza di un team legale. La privacy policy di Iubenda è basata sulla normativa italiana, ma affronta sia il caso di clienti esteri, sia quello in cui i siti web si rivolgono a pubblici di paesi diversi. Iubenda ritiene che la legge sulla privacy sia abbastanza omogenea tra i diversi paesi, ma che la scelta della normativa è lasciata al cliente. In caso di controversia, viene applicata la normativa dello Stato in cui il titolare ha sede. Iubenda spera presto di poter localizzare la Privacy Policy in più paesi, eliminando in modo definitivo ogni eventuale problema a riguardo e di migliorare il mondo legale grazie alla tecnologia.

³⁵ Rubini F., Privacy e siti web: genera l'informativa in pochi passi con iubenda, www.ninjamarketing.it

3.3 L'approccio al Business Plan di Iubenda

L'esperienza di scrivere un Business Plan è stata per Andrea, founder di Iubenda, fonte di profondi insegnamenti e riflessioni circa l'utilità di tale strumento. Egli ha testato come interrogarsi a fondo circa la propria idea di business, analizzarla in tutte le sue angolazioni e riportarla su carta, anche scrivendo un notevole ammontare di pagine e pagine, sia stato d'aiuto al raggiungimento dell'obiettivo. Andrea vede il Business Plan come un approfondimento, un'evoluzione del pitch, che ci permette di valutare minuziosamente il nostro progetto, a volte scoprendo aspetti che non si erano dapprima considerati o del tutto nuovi. Un'opinione diffusa è quella della scarsa utilità di tale strumento quando i tempi sono ancora giovani ed il progetto non è stato totalmente sviluppato, poiché le previsioni formulate appaiono essere avulse, inconsistenti, lontane dalla realtà. Andrea afferma, in risposta, che tutto ciò sia vero, ma che, dall'altra parte, nessuno si aspetta che poi le previsioni si realizzino. Esse sono importati, tuttavia, per l'impresa perché la costringono a concentrarsi sui numeri e sulla loro spietatezza: quanti clienti avrà il prodotto, a quanto ammonta il prezzo che essi sono disposti a pagare, quanti ricavi il progetto dovrà ottenere per poter continuare a sopravvivere nel mercato. Nello specifico dell'esperienza di questo giovane imprenditore, scrivere la documentazione circa il progetto lo ha aiutato nelle seguenti direzioni:³⁶

- comprendere i propri clienti, i loro interessi, gusti, attitudini e abitudini ed il mercato di riferimento;
- scavare nella concorrenza, scoprendone punti di forza e di debolezza, rigidità e caratteristiche distintive;
- comprendere la pericolosità delle minacce e le opportunità da poter sfruttare a proprio vantaggio;
- esplorare il modello di business e le caratteristiche chiave del prodotto, al fine di poter individuare le dimensioni su cui fare leva;
- identificare a pieno i confini dell'attività core, cruciali per il successo del progetto.

³⁶ Passatordi S., Business Plan: esperienza di un founder, Start Up: Project, Development & Deploy, youstartup.blogspot.it

3.4 Il Business Plan di Iubenda

Ogni idea, seppur brillante e geniale, ha bisogno di prendere forma attraverso una precisa pianificazione. Considerando la funzione primaria svolta dallo strumento del Business Plan a tal fine, ricostruiamo, ovviamente in piccolo e approssimativamente, un Business Plan per la start up Iubenda, con l'obiettivo di chiarire le peculiarità del progetto e valutarlo dal punto di vista economico, commerciale e finanziario. In un'intervista, Andrea Giannangelo fornisce uno scheletro del Business Plan che è stato da lui utilizzato.

Idea (Problema → Soluzione) : Il problema che Iubenda vuole risolvere è quello delle Privacy Policy e del loro malfunzionamento: sono noiose da leggere, fastidiose da scrivere. Iubenda si propone di fornire un supporto per la composizione della Privacy Policy per il proprio sito web: l'obiettivo è la sua generazione in modo elegante, facile, efficace e, soprattutto, veloce. *“Ogni giorno c'impegniamo duramente per consentire a chiunque possieda un sito web di risolvere il problema della Privacy Policy. Nel fare questo, cerchiamo di offrire agli utenti utenti finali, oltre che ai nostri clienti, la migliore esperienza possibile per la tutela e l'informazione circa i loro dati personali. Questa è la nostra maniera di lasciare un segno su questo mondo. Questa è la nostra missione”*³⁷

- Questo è possibile attraverso tre passaggi.
 1. aggiungi il nome del tuo sito web, della tua app o della tua Facebook app: devono essere anche inseriti i dati personali del titolare, per permettere agli utenti di contattarlo;
 2. aggiungi i servizi che utilizzi e i dati che raccogli, ad esempio Google Analytics, Google AdSense, Mailing List. Iubenda fornisce più di cento clausole al fine di rendere il più personalizzata possibile la propria Privacy Policy, facendo corrispondere a ciascun servizio una clausola legale pensata dal suo team;

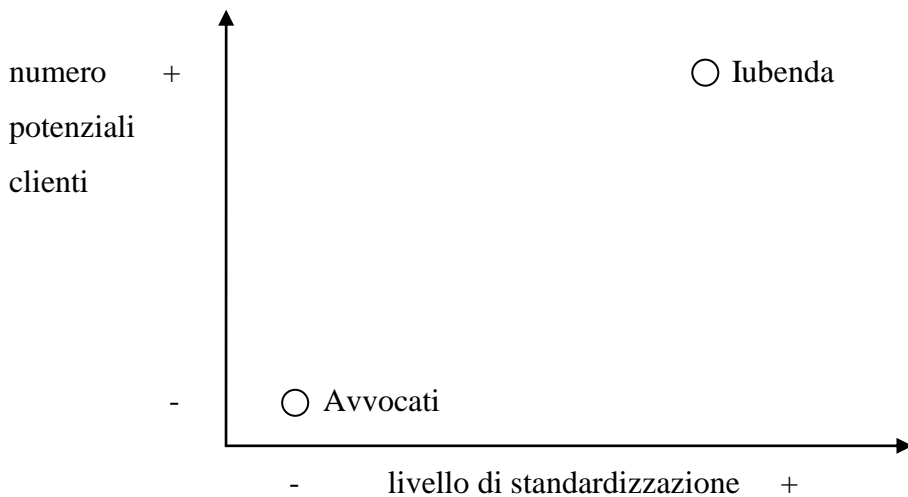
³⁷ Iubenda, About us, www.iubenda.com

3. integra la Privacy Policy così generata sulla tua pagina. Iubenda permette questa funzione finale utilizzando un piccolo pulsante sulla pagina o attraverso un link diretto.

Il risultato è una Privacy Policy facile da leggere, ospitata sui server di Iubenda e pertanto modificabile, disponibile in molteplici lingue e elegante su qualsiasi schermo.

- **Team:** dopo numerosi tentativi per formare un team (fallito quattro volte prima di quello giusto), oggi il team di Iubenda è diversificato, ma ben coeso: riesce ad unire tre persone dotate di abilità distinte e caratterizzate da storie differenti in un mix perfetto. I tre protagonisti del team di Iubenda sono Andrea Giannangelo, Domenico Vele e Carlo Rossi Chauvenet. Da Andrea Giannangelo, classe 1989, originario dell'Abbruzzo, nasce l'idea di Iubenda: da sempre era stato un esperto di grafica di siti web e si dilettava nel lanciare siti web di tutti i tipi. Dopo la sua laurea in Economia presso l'Università di Bologna, fondò Iubenda, un'azienda che produce software per automatizzare le procedure legali. Egli è la mente, l'economista, il web designer, il tuttofare del gruppo. Domenico Vele, oggi CTO, è un ingegnere di software nato nel 1976 in Campania e laureatosi in Ingegneria Informatica presso l'Università di Napoli. Successivamente all'esperienza nella start up Mypage.it, dove ha lavorato ricoprendo il ruolo di Lead Software Engineer, è stato ingaggiato da Andrea Giannangelo per occuparsi del Software Design di Iubenda. Infine, l'ultimo componente del team alla base della start up è Carlo Rossi, veneto, nato a Verona nel 1981 e laureatosi in giurisprudenza presso l'Università Bocconi di Milano. Concluso il dottorato di ricerca, svolto presso l'Università di Padova, si è formato tra la New York University e la National University of Singapore e oggi è insegnante di Diritto Privato presso l'Università Bocconi. Egli è il legale, nonché imprenditore del gruppo: un team che, come abbiamo delineato, grazie all'apporto di competenze diverse, ma complementari, ha permesso la realizzazione concreta dell'idea di Iubenda.
- **Mercato:** il mercato in cui opera Iubenda è un mercato nuovo, e nel quale sono presenti solo due o tre players al mondo. È, tuttavia, un mercato in continuo

sviluppo e in cui serve education, poiché le persone sono abituate a confrontarsi con modelli diversi. Nella presentazione di Iubenda tenutasi durante il Working Capital a Roma, Andrea Giannangelo prospetta un mercato costituito da duecento milioni di potenziali clienti, duecento milioni di siti web che hanno bisogno di una privacy policy e delinea l’approccio di Iubenda al mercato, che è senza dubbio innovativo. Il modello attuale è quello della consulenza giuridica, quindi di approccio uno ad uno che ha dei costi enormi. Iubenda introduce standardizzazione, scalabilità e approccio “one to many”, cioè lavora una volta e serve tutti i clienti: qualcosa di radicalmente differente.



Iubenda rappresenta una soluzione innovativa e al momento senza concorrenti.

Possiamo utilizzare lo strumento della SWOT analysis per mettere in evidenza i punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità

<p style="text-align: center;">Punti di forza</p> <p>assenza di pressioni competitive rilevanti;</p> <p>profonde competenze manageriali e tecniche;</p> <p>prodotto innovativo;</p> <p>user experience: mostrare le cose che l'utente desidera in modo efficace e con una chiara user interface;</p>	<p style="text-align: center;">Punti di debolezza</p> <p>dipendenza dal numero di volte in cui sono visualizzate le pagine della privacy policy, dal numero di quanti provano il servizio, di quanti lo vogliono.</p>
<p style="text-align: center;">Opportunità</p> <p>offerta di servizi complementari a quello della generazione di privacy policy;</p> <p>rapida diffusione e crescita del mercato.</p>	<p style="text-align: center;">Minacce</p> <p>al momento, improbabilità di nuovi entranti;</p> <p>attrarre anche gli user legati ai modelli tradizionali.</p>

- **Piano di Marketing:**

1. **Politica di distribuzione:** per un prodotto web come Iubenda la distribuzione è fondamentale. Se esso non viene distribuito, nessuno lo visita, ma dall'altra parte, anche ottenere partnership di distribuzione è difficile. La distribuzione avviene attraverso la viralità: Iubenda gestisce la privacy policy ed in fondo ad ogni sito web apparirà il suo logo. Inoltre, utilizza gli hosting providers, che rendono accessibile le pagine web dalla rete internet e agli utenti, come resellers;
2. **Politica di prezzo:** la prima licenza è gratuita, dopodiché vi è la possibilità di scelta tra l'opzione "Pay as you go" ed i piani mensili.

In un piano "Pay as you go" la prima licenza è free, anche se con alcune limitazioni. Successivamente, il costo ammonta a diciannove euro all'anno per ogni licenza aggiuntiva. In un piano mensile, invece, il costo varia sulla base del numero di licenze. Per esempio, il prezzo mensile per cinque licenze è pari a sette euro, per quindici licenze cresce a diciannove e così via. Iubenda segue un modello di business chiamato "Freemium", che unisce le parole Free e Premium e che rappresenta un modello economico del web di recente introduzione. Grazie all'utilizzo di tale modello, vengono offerti due versioni dello stesso servizio. Il primo servizio è offerto in modo gratuito al fine di ottenere grandi quantità di clienti, mentre il secondo unisce al servizio base delle funzioni aggiuntive ed è a pagamento. Iubenda adotta tale tipologia di business model e fa perno sul concetto di "Pay as you grow": se il sito web ha poco traffico, questo non pagherà. Quanto più cresce, tanto più sarà costretto a pagare.

- **Fonti di finanziamento:** venture capital, tre finanziatori, di cui due business angels.

Considerazioni conclusive

Il presente lavoro ha messo in evidenza come, in un mondo in continua evoluzione, gli imprenditori cerchino sempre nuove occasioni per avviare o espandere la propria impresa, ma come, il maggior ostacolo da essi incontrato sia proprio la scarsità di mezzi propri per soddisfare il fabbisogno finanziario richiesto dalla nuova attività. Per questo essi si rivolgono a fonti esterne: redigono un business plan, che rappresenta il loro biglietto da visita di fronte ai potenziali finanziatori e permette a quest'ultimi di giudicare la fattibilità del progetto. Da sempre, si è ritenuto che l'Italia, da tale punto di vista, fosse decisamente indietro rispetto a paesi quali gli Stati Uniti, culla di numerosissime start up. Eppure, attraverso il caso di Iubenda, un'iniziativa, come abbiamo illustrato, tutta italiana, si è potuto dimostrare che avviare una nuova impresa in Italia e riuscire ad ottenere finanziamenti a tal fine non costituisce più un'eccezione.

In particolare, dall'esperienza di Iubenda, generatore di privacy policy, e di Andrea Giannangelo possono essere tratti una serie di insegnamenti al fine di superare gli ostacoli che si possono presentare a chi desidera fare impresa. Fare impresa è l'occasione per poter fare ciò che si vuole e non dipendere da qualcun altro, ma la strada è lunga ed ardua: è necessario essere dotati di pazienza, farsi conoscere per poter acquistare fiducia ed essere pronti anche dal punto di vista personale. L'approccio giusto e quello che vale la pena di seguire è quello di "provarci", nonostante le difficoltà iniziali. Per una start up web come Iubenda, non è tanto importante il luogo in cui si è, perché oggi, grazie ad Internet, è possibile raggiungere qualsiasi posto. Mind the Bridge coglie il punto importante dell'essere in Italia e del doversi confrontare con il modello statunitense della Silicon Valley. In un'intervista, Andrea afferma che qualcuno ha detto che non è importante che tu sia in Silicon Valley, ma è la Silicon Valley che deve essere in te. Essere lì è ovviamente il passo successivo ed è per questo che Iubenda ha partecipato a Mind the Bridge. Iubenda è oggi considerata una delle più famose start up italiane di successo e con alta probabilità di longevità. Fondata su una vision chiara e diretta, sostenuta da un team diversificato ma ben coeso, Iubenda è la dimostrazione che, nonostante l'ambiente italiano presenti dei limiti e differenze rispetto agli altri, fare innovazione in Italia è possibile.

Bibliografia

Baptiste Jason L., Start up vincenti Dall'idea al successo, Hoepli, 2012; Stutely R., Il business plan, Financial Times, Prentice Hall, 2008;

Borello A., Il business Plan, Mc Graw- Hill, Milano, 1999

Camera di commercio Industria e Artigianato di Torino, Guida pratica alla redazione del Business Plan, Mariogros Torino, luglio 2003;

Di Diego S., Il business Plan di successo, Guida pratica per start-up e imprese vincenti, Maggiori Editore, 2012;

Dringoli A., Boccardelli P., Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo, Luiss University Press, 2004;

Florio A., Il finanziamento alle imprese innovative, maggio 2003;

Fontana F., Boccardelli P., L'innovazione tecnologica nelle medie e piccole imprese, Luiss Edizioni, 2001;

Fontana F., Caroli M., Economia e gestione delle imprese, Terza Edizione, 2009, McGraw Hill;

Gualandri E. e Venturelli V., Nasce l'impresa, Start up: dal progetto al mercato, Confindustria Modena, dicembre 2011;

Gualandri E. e Venturelli V., Nasce l'impresa, Business Angels: investitori a valore aggiunto, Confindustria Modena, dicembre 2011;

Lazzeri F., Il ruolo degli incubatori d'impresa, Fellow Centri Studi e Ricerche Tocqueville-Acton, 16 Maggio 2010;

Paolini C., Business Planning Dall'idea al progetto imprenditoriale, Pearson, 2011; Parisi M., Business Planning, eurilink, 2012;

Sau L., Gli effetti del venture capital sulle gerarchie di finanziamento delle Imprese innovative, Working Paper, 22-23 maggio 2013;

Siegel E.S., M.Bornstein J., Ford B.R., *Come si prepara un Business Plan, La Guida di Ernst & Young, 2 Edizione, John & Sons, 1987;*

Sitografia

Bnl, *Guida alla Redazione del Business Plan*, www.bnl.it;

EmiliaRomagnaSTARTUP, *Finanziare una Start Up*, www.emiliaromagnastartup.it;

Fulvio Rubini, *Privacy e siti web: genera l'informativa in pochi passi con iubenda*, www.ninjamarketing.it;

IBAN, *Il mercato italiano del capitale di rischio informale, Sintesi Survey 2012, Sta ritornando di moda l'investimento nell'Early Stage*, 16 Aprile 2013, www.iban.it ;

IBAN, *Italian Business Angels Network, Chi sono i Business Angels?*, www.iban.it;

Il Sole 24 ore, *Se l'Italia assomiglia alla Silicon Valley*, 7 giugno 2013, www.ilsole24ore.com;

Il Sole 24 ore, Fotina C., *Start Up, "occhio" a scegliere gli incubatori con il bollino*, 15 Febbraio 2013, www.ilsole24ore.com;

Iubenda, *About us*, www.iubenda.com;

Lupetti A., *Lo stato delle Start Up in Italia: Analisi del primo trimestre 2013*, 6 Aprile 2013, www.woorkup.com;

Progetti d'Impresa, *Guida al Business Plan*, www.simucentermarche.it;

Sky Tg 24, *La Mappa delle Start Up italiane. Torino è la capitale*, 28 marzo 2013, www.tg24.sky.it;

Stefano Passatordi, *Business Plan: esperienza di un founder, Start Up: Project, Development & Deploy*, youstartup.blogspot.it;