



# Capitolo 2: Protezione dell'Innovazione, Analisi di Settore, Design Thinking, e Business Model

## Indice:

- Capitolo 2: Protezione dell'Innovazione, Analisi di Settore, Design Thinking, e Business Model
  - Indice:
  - 1. Analisi di Settore e Bisogni dei Clienti
    - Analisi di Settore
    - Analisi dei Bisogni del Cliente e Design Thinking
  - 2. Modelli di Business e Finanziamento
    - Business Model (BM)
    - Finanziamento per le Startup
    - Il Piano Finanziario
  - 3. Il Pitch e la Comunicazione Efficace
    - Struttura e Regole del Pitch
    - Come Essere Persuasivi e Stile di Presentazione
    - Principi di Comunicazione Efficace

## 1. Analisi di Settore e Bisogni dei Clienti

### Analisi di Settore

È cruciale distinguere tra **Settore (Industry)** (gruppo di imprese che offrono prodotti/servizi simili) e **Mercato (Market)** (l'insieme degli acquirenti attuali e potenziali).

L'analisi di settore si articola in quattro fasi:

1. **Definizione del Settore:** Identificare il settore in modo puntuale (usando codici ATECO, SIC o NAICS) e identificare tutti i settori in cui l'impresa opera.
2. **Dimensione e Crescita:** Mostrare la dimensione (in \$) e il tasso di crescita (in %) del

settore, con proiezioni su un orizzonte pluriennale (3-5 anni). È importante non fornire informazioni distorte sulla crescita.

3. **Caratteristiche Competitive:** Analizzare la concentrazione/frammentazione del settore (es. Indice di Herfindahl-Hirschman), l'attrattività (barriere all'entrata), la natura dei rivali, i tassi di profitto medio e i fattori critici di successo.
4. **Trend Macro-Ambientali:** Analizzare i trend PESTEL (Politici, Economici, Sociali, Tecnologici, Ambientali, Legali) che influenzano il settore, oltre ai trend di business (es. accelerazione tecnologica, calo margini).

## Strumenti per l'Analisi Competitiva

- **Le 5 Forze Competitive di Porter:** Determinano l'intensità della concorrenza e il livello di profitto nel settore. Le forze sono: concorrenti esistenti, minaccia di nuovi entranti (che dipende dalle barriere all'entrata), minaccia di prodotti sostitutivi (che pongono un tetto al prezzo), potere contrattuale di fornitori e potere contrattuale di clienti.
- **Analisi SWOT:** Strumento che valuta gli elementi interni (controllabili) come **Forze** e **Debolezze**, e gli elementi esterni (non controllabili) come **Opportunità** e **Minacce**.
- **Curva di Valore (*Strategy Canvas*):** Strumento chiave della *Blue Ocean Strategy*. Questa strategia mira a creare **Oceani Blu** (spazi di mercato non esistenti e non congestionati). Negli **Oceani Rossi** la competizione è sulla domanda esistente. La *Blue Ocean Strategy* cerca di **rompere il trade-off tra valore e costo**, allineando il sistema di attività per ottenere sia differenziazione che basso costo.

## Analisi dei Bisogni del Cliente e Design Thinking

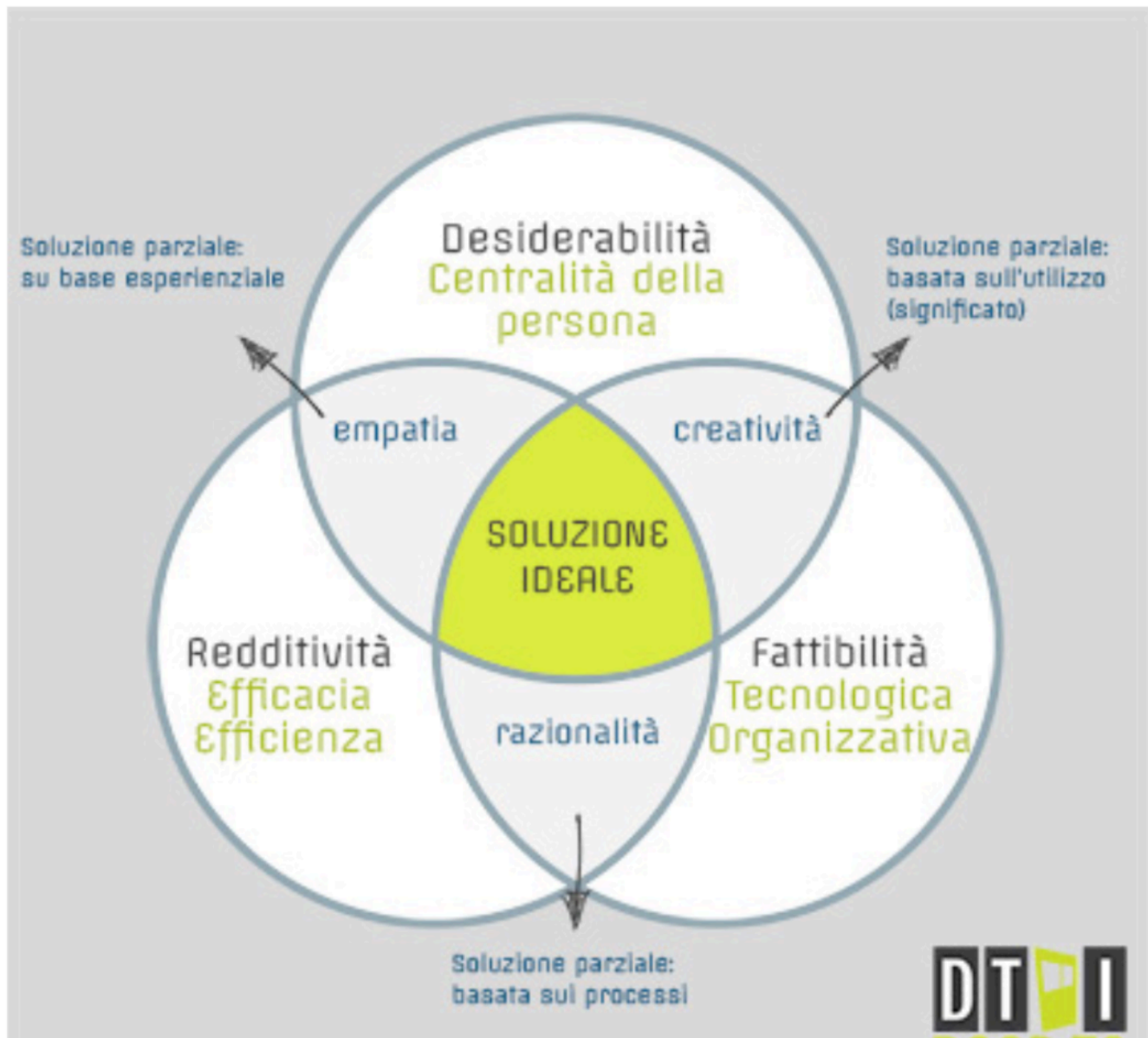
Il tasso di fallimento dei nuovi prodotti è stimato tra il 35% e il 40%. Per ridurlo, è necessario adottare un approccio **incentrato sull'utente** (*user-centered*), partendo dall'analisi del problema prima di proporre soluzioni.

### Design Thinking (DT)

Il Design Thinking è un processo per la generazione di innovazioni che utilizza i metodi del design per rispondere ai bisogni delle persone (*human-centered approach*). Lo scopo è trovare la **Soluzione Ideale** che soddisfi tre criteri interconnessi, rappresentati come l'intersezione di tre anelli:

1. **Desiderabilità:** Centralità della persona (attraverso empatia e creatività).
2. **Fattibilità:** Tecnologica e organizzativa (attraverso la razionalità).

3. **Redditività:** Economica (efficacia ed efficienza).



### Fasi del Design Thinking (Modello Tim Brown/IDEO)

Il processo del DT è iterativo e non strettamente sequenziale:

1. **Esplorazione (*Inspiration* / *Empathize*):** Osservare, ascoltare e ricercare per definire il problema. Si entra in empatia con gli utenti osservandoli nel contesto d'uso, coinvolgendoli (interviste) e immedesimandosi nelle loro esperienze.
2. **Ideazione (*Ideation* / *Define*):** Generare una grande quantità di idee (attraverso brainstorming) e definire la sfida specifica da affrontare (la Visione). È importante la libertà di espressione e la condivisione delle idee.

3. **Creazione (*Implementation* / *Prototype* / *Test*)**: Le idee migliori vengono convertite in un piano d'azione. Il cuore è la **Prototipazione** (*prototype*), intesa come qualsiasi forma tangibile (storyboard, oggetto, ecc.), anche grezza, utile per ottenere *feedback* e generare apprendimento.

### Tecniche di Raccolta Dati (Ricerca Primaria)

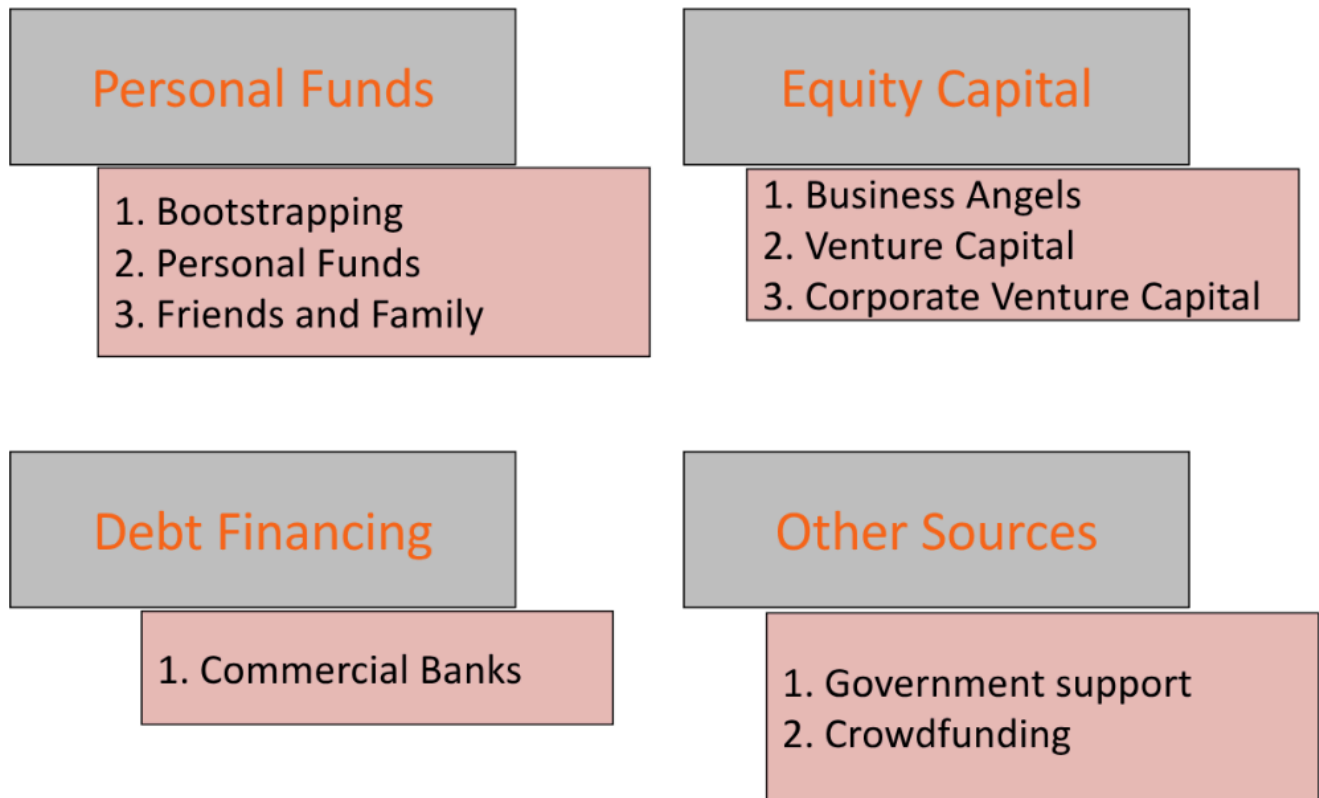
Per l'analisi dei bisogni si usano dati primari (ricerca sul campo) e qualitativi:

- **Interviste e *Focus Group***: Metodi qualitativi basati sulla conversazione per capire le esperienze, le motivazioni e i pensieri dei clienti (il *perché*). Nelle interviste è cruciale chiedere spesso “*Perché?*” e concentrarsi su fatti e non opinioni.
- **Survey (Analisi Quantitative)**: Modelli strutturati per raccogliere dati statistici su numeri elevati, utili per individuare *trend* e correlazioni (ottime per la validazione).
- **Osservazioni Etnografiche**: Osservare i clienti in un contesto d'uso reale per individuare bisogni latenti o inconsapevoli (es. *A day in the life of the customer*).
- **Beta-testing e Co-creazione**: Coinvolgimento diretto dei clienti, rilasciando un prototipo funzionante preliminare per ricevere *feedback*.

### Strumenti per la Sintesi e Prioritizzazione

- **Empathy Map**: Diagramma per sintetizzare le informazioni del cliente, visualizzando cosa l'utente *dice, pensa, vede, sente*, e identificando i **Pains (problemi)** e i **Gains (necessità)**.
- **Personas**: Personaggi immaginari che sintetizzano il comportamento osservato dei clienti con profili estremi, aiutando il team a immedesimarsi negli utilizzatori.
- **Value Proposition Canvas**: Aiuta a definire la Proposta di Valore (prodotti/servizi) mettendola in relazione con gli *Customer Jobs*, *Pains* e *Gains* del cliente.
- **Tecnica MoSCoW**: Metodo di prioritizzazione che classifica i requisiti in **M**ust have, **S**hould have, **C**ould have e **W**on't have (per la *release* attuale).
- **Modello di Kano**: Modello per determinare la soddisfazione, classificando le caratteristiche del prodotto in *Performance* (soddisfazione proporzionale alla funzionalità), *Must-Be* (caratteristiche base date per scontate) e *Attrianti* (sorprendenti).

## 2. Modelli di Business e Finanziamento



### Business Model (BM)

Il Business Model è la **rappresentazione della logica fondamentale attraverso cui l'impresa crea e cattura valore**. Risponde a domande cruciali, come chi è il cliente, cosa desidera, come si crea valore per lui (logica di creazione), perché sceglierà la nostra offerta (competenze distintive) e come si generano i profitti (modello economico).

Il BM si differenzia dalla **Strategia** perché, mentre la strategia riguarda il rapporto con i rivali ("*come fare meglio?*"), il BM è una **rappresentazione sistemica** (*olistica*) di come tutti i componenti fondamentali del business "*fittano*" tra loro (ecosistema).

Il modello economico di una nuova idea è sempre basato su **ipotesi** (*assumptions*) e non su fatti certi. Pertanto, il BM è simile a una **teoria non testata** che deve essere rivista in base ai *feedback* del mercato.

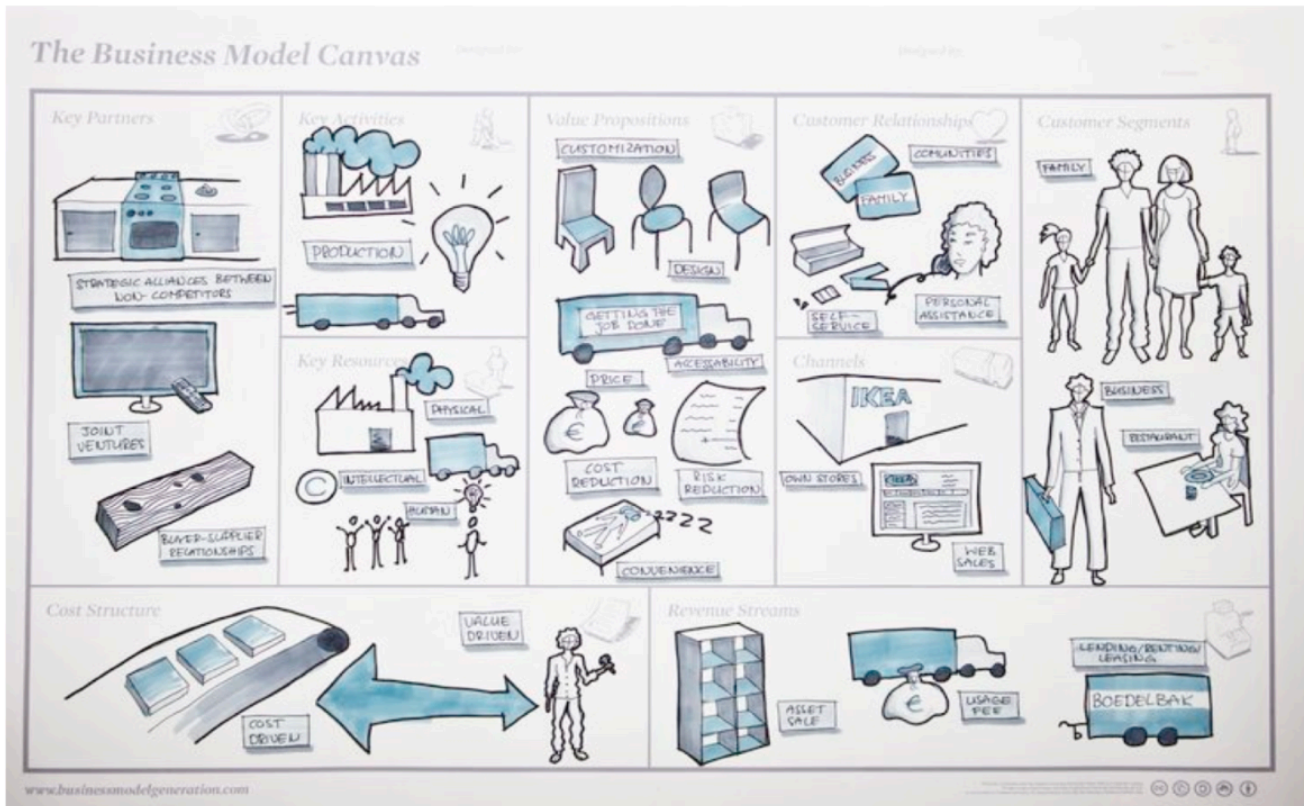
### Business Model Canvas (BMC)

Il BMC (Osterwalder e Pigneur) è uno strumento per descrivere la logica aziendale, suddiviso in **9**

**componenti** (le nove ipotesi del business) che devono essere testate.

I componenti sono:

1. **Value Propositions** (Proposizione di Valore)
2. **Customer Segments** (Segmenti di Consumatori)
3. **Channels** (Canali Distributivi)
4. **Customer Relationships** (Relazioni coi Consumatori)
5. **Revenue Streams** (Modelli di Reddittività)
6. **Key Resources** (Risorse Chiave)
7. **Key Activities** (Attività Chiave)
8. **Key Partners** (Partner Chiave)
9. **Cost Structure** (Struttura dei Costi)



## Il Modello Lean Startup

Associato a Eric Ries e al concetto di *Customer Development* (Steve Blank), il Lean Startup Method promuove lo sviluppo rapido, incrementale e iterativo.

Si basa sul ciclo **BUILD-MEASURE-LEARN**, utilizzando un **MVP (Minimum Viable Product)** per testare le ipotesi del BMC e trasformare le supposizioni (*guesses*) in fatti, riducendo gli sprechi di tempo e denaro.

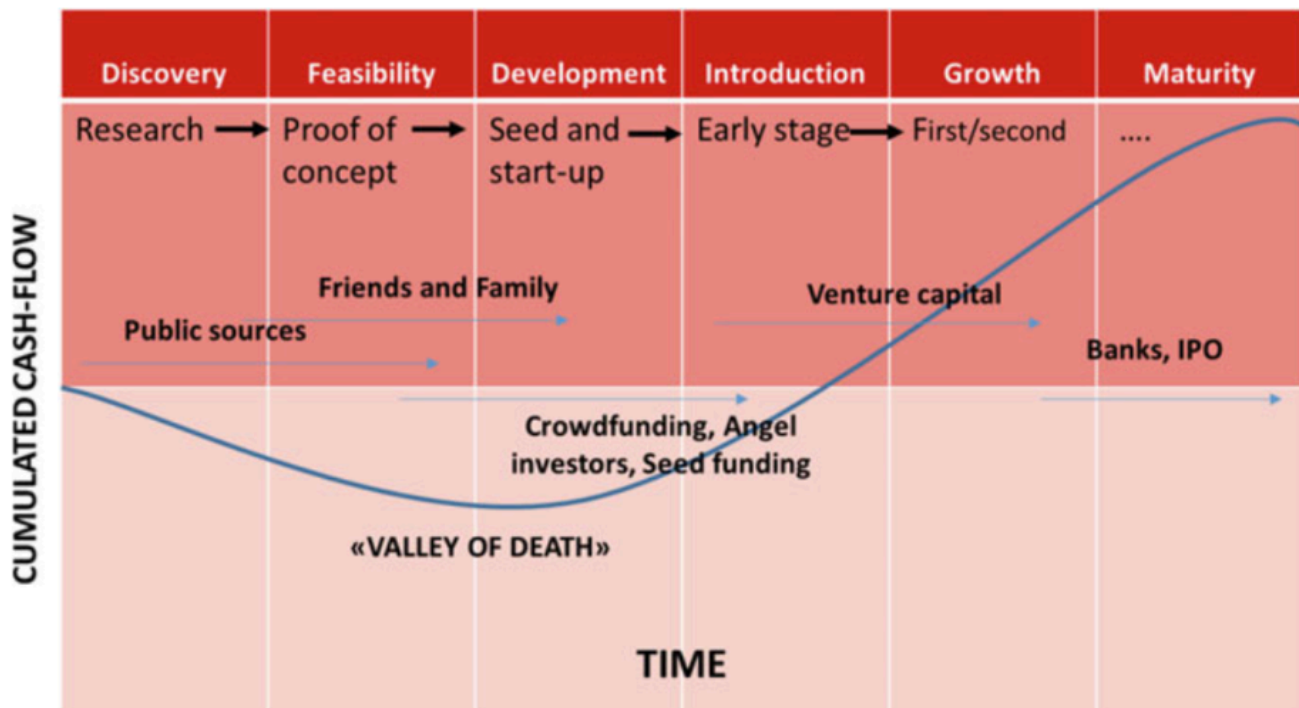
# Finanziamento per le Startup

Le fonti di finanziamento più comuni all'inizio sono informali (risorse personali, FFF: *Friends, Family and Fools*), in quanto è difficile convincere gli investitori professionali in assenza di *track record* o entrate.

## La "Valle della Morte" (*Valley of Death*)

Nelle fasi iniziali di Discovery, Feasibility e Development (Seed), i flussi di cassa cumulati sono negativi. Questa fase è la "Valle della Morte", che richiede finanziamenti esterni (come *Angel Investors* e *Crowdfunding*) per coprire il fabbisogno finanziario. Le aziende in crescita (*Growth* e *Maturity*) possono poi accedere a *Venture Capital*, Banche o IPO.

### Different investors during the lifecycle of a new venture



## Strategia di *Bootstrapping*

Il *bootstrapping* è la capacità di fare affidamento sulle proprie risorse, ovvero *fare di più con meno*. La scarsità di risorse impone disciplina e parsimonia, stimolando la creatività.

## Angel Investors e Venture Capital (VC)

- **Angel Investors:** Investono fino a circa 500.000 € in *early stage start-up*. Offrono supporto gestionale e *network*, e le negoziazioni tendono a essere più rapide e meno formali.

- **Venture Capital (VC):** Investono fino a 20.000.000 € in imprese più complesse e con elevate risorse tecniche. Richiedono una visione strategica e l'esistenza di specifici vantaggi competitivi. Il processo di selezione è rigoroso e i criteri di valutazione si concentrano sul **rapporto rischio-rendimento**: la potenziale dimensione del successo, la probabilità di successo, e il capitale/tempo necessari per arrivarci.

## Il Piano Finanziario

Il piano finanziario è una proiezione della posizione e dello sviluppo finanziario del *venture*, basata su ipotesi. Per gli investitori, serve soprattutto come **"test di credibilità"** e un'analisi per capire quanto sia *smart* il *team*.

Il processo di creazione del piano finanziario si articola in:

1. **Assunzioni (Assumptions):** Stimare ricavi (variabili, fissi, semi-variabili) e costi, basandosi su ricerche di mercato.
2. **Calcoli (Workings):** Determinare il Fabbisogno di Capitale Circolante Netto (NWCN), gli investimenti e il fabbisogno di finanziamento esterno.
  - Il **NWCN** sorge a causa delle differenze temporali tra incassi e pagamenti (es. se i clienti pagano tardi e i fornitori devono essere pagati subito). Il **Fabbisogno Finanziario** totale è dato da  $NWCN + Investimenti\ necessari$ .
  - Gli **Investimenti** includono *asset* tangibili (attrezzature) e intangibili (costi di IP, sviluppo prodotto).
3. **Output (Outputs):** Produzione del Conto Economico (*P&L*), Stato Patrimoniale (*Balance Sheet*), e Proiezione dei Flussi di Cassa (*Cash Flow*).

### Indicatori Finanziari Chiave

- **Break-Even Point (BEP):** Il volume di vendite (in unità) in cui i costi totali e i ricavi totali si equivalgono.

$$x = BEP = \frac{\text{Costi Fissi Totali (TFC)}}{\text{Prezzo Unitario (UP)} - \text{Costo Variabile Unitario (UVC)}}$$

- **Net Present Value (NPV):** La somma attualizzata di tutti i flussi di cassa in entrata e in uscita (inclusi i costi iniziali) legati a un investimento.

### Analisi di Sensibilità (*Sensitivity Analysis*)



Serve a simulare gli effetti di rischi (es. aumento costi materie prime, calo volumi di vendita) sui ricavi, sui profitti e sul fabbisogno finanziario. Questo aiuta a definire il **margin di sicurezza** del *venture*.

Certamente. Hai ragione, la parte relativa al **Pitch** e alla **Comunicazione Efficace**, sebbene sia presente nelle slide (specificamente in quelle intitolate *2.10\_comunicazione e pitch short.pdf*), non era stata inclusa nel *File 2* precedente, che terminava con i finanziamenti.

Ecco l'integrazione di questa sezione, che può essere aggiunta al File 2 o trattata separatamente:

## 3. Il Pitch e la Comunicazione Efficace

Il *pitch* è uno strumento cruciale utilizzato per diversi scopi, tra cui: **attirare l'attenzione**, **ottenere un incontro**, o **ottenere finanziamenti**. Essere persuasivi è fondamentale per il successo della presentazione.

### Struttura e Regole del Pitch

La presentazione del *pitch* segue alcune linee guida fondamentali per massimizzare l'impatto:

- **La Regola del 10/20/30:** Idealmente, il *pitch* dovrebbe avere un **massimo di 10 slide**, non durare **più di 20 minuti** e il testo dovrebbe essere scritto con un carattere di **30 punti**.
- **Contenuti:** La struttura tipica del *pitch* include:
  - i. Nome dell'impresa e riferimenti con relative funzioni.
  - ii. **Opportunità di mercato** e domanda potenziale (definita chiaramente).
  - iii. **Innovazione** e principali benefici offerti (sottolineando gli elementi di **unicità** del prodotto/servizio).
  - iv. **Modello di Business** e rischiosità (enfaticizzando come si crea profitto).
  - v. Concorrenza e strategie di sviluppo (spiegando perché si ritiene di poter avere successo).
  - vi. Processi logistici ed operativi ritenuti rilevanti.
  - vii. *Marketing* e distribuzione.
  - viii. Competenze direzionali ed esperienze passate del team (dimostrando perché il team è qualificato per realizzare il progetto).
  - ix. Sintesi delle proiezioni economiche e finanziarie (giustificando le previsioni e le assunzioni sottostanti, inclusa la struttura di *pricing*).

x. Fabbisogni di risorse operative e finanziarie.

È consigliato **partire dai punti di forza** del *venture*, che possono essere il prodotto/servizio, il *business model*, il *team*, il mercato, o la tecnologia.

## Come Essere Persuasivi e Stile di Presentazione

Per un *pitch* efficace, lo stile di presentazione deve essere **coerente e semplice**. Si raccomanda di:

- Mostrarsi **entusiasti, autorevoli ed esperti** del *business*.
- Presentare un **piano chiaro e coerente** che fluisca in modo lineare e naturale.
- Utilizzare **termini semplici e concisi** (evitando di essere generici).
- Utilizzare **molti fatti concreti e dati numerici**, insieme alle loro implicazioni per il futuro.
- Gesticolare poco.
- Utilizzare massimo due *font* e due o massimo tre colori che abbiano senso insieme.
- Utilizzare pittogrammi autoesplicativi e coordinati.

## Principi di Comunicazione Efficace

La comunicazione in generale si basa su due aspetti principali: il **Contenuto** (*che cosa* si dice) e la **Relazione** (*come* lo si dice).

### Il "Come" Prevale sul "Cosa"

Nella comunicazione, **il come prevale sul che cosa**. Il modo di interpretare una comunicazione è legato in gran parte alla **comunicazione para-verbale e non-verbale**:

- **Comunicazione Verbale (COSA):** Le parole (circa 7% dell'impatto).
- **Comunicazione Para-Verbale (COME):** La voce (tono, volume, velocità, circa 40% dell'impatto).
- **Comunicazione Non-Verbale (COME):** Linguaggio del corpo, postura, sguardo, espressioni (circa 53% dell'impatto).

### Regole Fondamentali per una Comunicazione Efficace:

1. **Chiarezza:** Selezionare gli argomenti, strutturare logicamente il discorso, semplificare e chiarire.
2. **Impatto:** Utilizzare i canali non verbali e paraverbali, conoscere la propria voce, parlare con

assertività.

3. **Sintesi:** Individuare i messaggi chiave e gestire la **curva dell'attenzione**.

### **Strutturazione del Discorso: Il Potere del 3**

Una comunicazione efficace (come il *pitch*) dovrebbe essere organizzata in **tre parti, non di più**.

Il "potere del 3" è efficace perché il numero è facilmente memorizzabile, convincente, forte, pulito ed essenziale. Oltre tre informazioni, le persone tendono a dimenticare.

Le tre parti del discorso e la gestione del tempo sono:

- **Apertura (10-20% del tempo):** Catturare l'attenzione, mostrare la mappa (struttura), trasmettere *passione*.
- **Corpo Centrale (55-85% del tempo):** Sviluppare l'argomentazione, concentrarsi sulla *logica*.
- **Chiusura (5-15% del tempo):** Rafforzare gli obiettivi, fare sintesi, ritrasmettere *passione*.

La **curva dell'attenzione** di un ascoltatore tende a calare dopo l'esordio e risalire verso l'epilogo; è cruciale utilizzare la narrazione all'inizio e mantenere le informazioni essenziali concentrate.

Per preparare una presentazione, è fondamentale conoscere:

- **Chi** è il destinatario.
- **Qual è l'obiettivo** della presentazione.
- **Quali sono le informazioni indispensabili** (utilizzando la tecnica delle 5W + H: *Who, What, Why, Where, When* e *How*).