

Smart Start Italia

La valutazione della domanda



Sommario

Scopo del documento	2
CONTENUTI DELLA DOMANDA	4
IL PROGETTO IMPRENDITORIALE	5
CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA DOMANDA	7
Adeguatezza delle competenze tecniche, organizzative e gestionali richieste dall'attività imprenditoriale (A)	10
Carattere innovativo dell'idea alla base del piano d'impresa, in riferimento all'introduzione di un nuovo prodotto e/o servizio, ovvero di nuove soluzioni organizzative o produttive (B)	13
Sostenibilità economica e finanziaria dell'iniziativa, anche tenuto conto delle prospettive del mercato di riferimento al quale l'impresa proponente rivolge la propria offerta, ovvero del potenziale nuovo mercato individuato (C)	19
Fattibilità tecnologica ed operativa del piano d'impresa (D)	26
PREMIALITA'	32
FINE	34

Scopo del documento

Il presente documento ha lo scopo di fornire all'utente uno strumento attraverso il quale può comprendere i criteri di valutazione della domanda focalizzando specifici elementi e parametri di analisi riferiti all'incentivo Smart & Start Italia. Tale incentivo, promosso dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy, ha come soggetto gestore Invitalia S.p.A. e ha l'obiettivo di promuovere la nascita e la crescita delle start up innovative in tutte le Regioni italiane.

L'obiettivo è garantire un processo di valutazione strutturato e trasparente, che tenga conto di tutte le informazioni inserite dagli utenti nelle domande e su basi di un'attenta analisi delle stesse.

Elementi della domanda

CONTENUTI DELLA DOMANDA

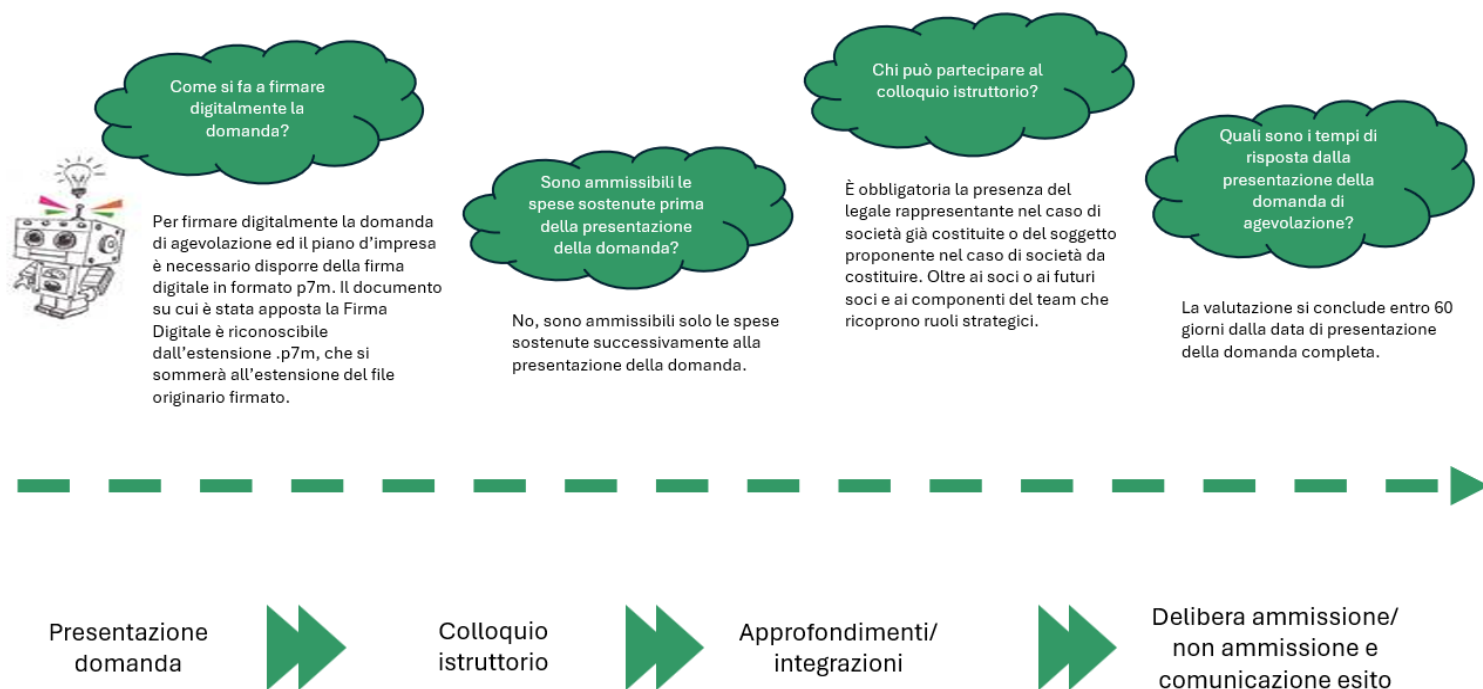
La presentazione della domanda presuppone la compilazione di:

- un Business Plan corredato dei CV dell'Amministratore e del Team, che include la descrizione dell'attività proposta, l'analisi del mercato e le relative strategie, gli aspetti tecnici ed economico-finanziari;
- un Pitch, redatto in forma sintetica (max 15 pag.) e in formato ppt*

NOTA BENE

*Il pitch deve contenere almeno le seguenti informazioni:

Team di progetto; Bisogno/Necessità/Opportunità individuati; Soluzione proposta; Tipologia di innovazione; Mercato di riferimento e segmentazione clientela; Scenario competitivo; Strategie di ingresso sul mercato e canali di vendita; Roadmap di sviluppo; Struttura dei costi e dei ricavi.



IL PROGETTO IMPRENDITORIALE

Il progetto imprenditoriale deve possedere almeno una delle seguenti caratteristiche:

1) Adozione di una tecnologia nuova o sperimentale:

- soluzioni tecniche, organizzative e/o produttive nuove rispetto al mercato di riferimento dell'impresa proponente, anche in chiave di riduzione dell'impatto ambientale;
- nuove tecnologie funzionali all'ampliamento del target di utenza del prodotto-servizio offerto, rispetto al bacino attualmente raggiunto dagli altri operatori attivi nel medesimo mercato di riferimento e/o medesimo settore;
- sviluppo e vendita di prodotti-servizi innovativi o migliorativi rispetto ai bisogni dei clienti e/o destinati ad intercettare nuovi bisogni e/o rivolti a innovative combinazioni prodotto-servizio/mercato;
- adozione di modelli di business orientati all'innovazione sociale, anche attraverso l'offerta di prodotti-servizi volti ad intercettare bisogni sociali o ambientali.

2) Sviluppo di prodotti, servizi o soluzioni nel campo dell'economia digitale:

- sviluppo di prodotti, servizi o soluzioni nel campo dell'economia digitale, orientato a sviluppare e/o produrre servizi/prodotti digitali, ovvero adottare tecnologie digitali come elemento abilitante di nuovi processi e/o modelli di business con conseguente miglioramento dell'efficienza gestionale, organizzativa e/o produttiva;
- sviluppo e/o adozione di prodotti, servizi o tecnologie riconducibili ai settori dell'intelligenza artificiale, della blockchain e dell'Internet of Things.

3) Essere finalizzato alla valorizzazione economica dei risultati della ricerca pubblica e privata:

- esiti di progetti/studi/ricerche brevettati, oppure che risultino da un progetto/studio/ricerca, effettuati da soggetti (pubblici o privati) in possesso di titoli e/o qualifiche idonei;
- know-how e/o conoscenze tecniche, scientifiche e tecnologiche, maturate dai componenti della compagine nell'ambito del "sistema della ricerca" così come sopra definito, opportunamente documentati e dimostrabili.

NOTA BENE

Sono ammessi tutti i settori, ad eccezione:

a) della produzione primaria dei prodotti agricoli di cui all'allegato I del *TFUE*;

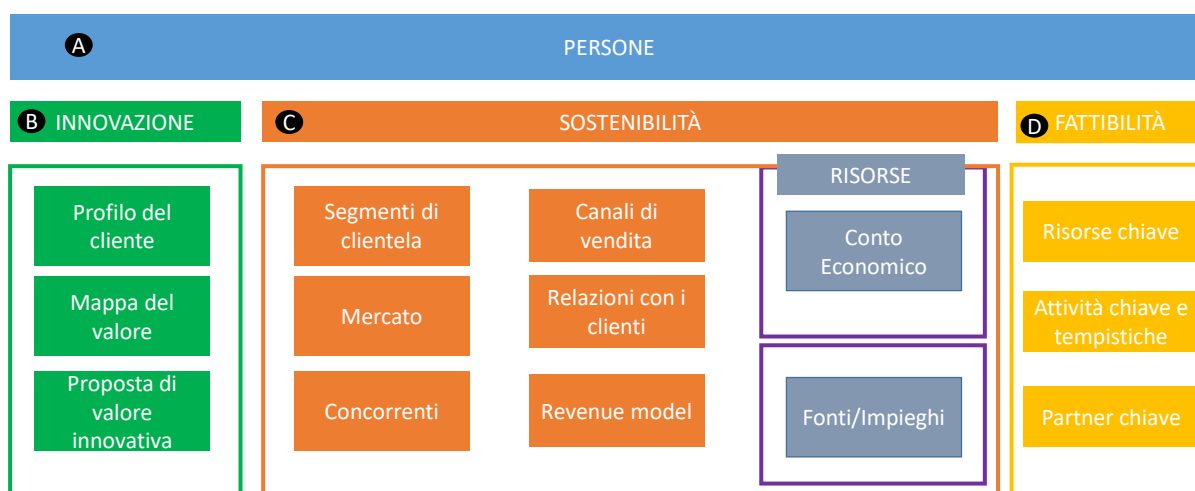
b) carbonifero relativamente agli aiuti per agevolare la chiusura di miniere di carbone non competitive, di cui alla decisione 2010/787/UE del Consiglio.

Criteri ed elementi di valutazione della domanda

CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA DOMANDA

Il format di domanda ha lo scopo di **acquisire le informazioni** e gli **elementi** che permettono di analizzare la richiesta di finanziamento sui quattro criteri di valutazione (richiamati nell'allegato 1 della Circolare n. 439196 del 2019) ai quali è attribuito un peso percentuale in funzione della rilevanza, ai fini della valutazione complessiva:

- A) Adeguatezza delle competenze tecniche, organizzative e gestionali richieste dall'attività imprenditoriale (30%).
- B) Carattere innovativo dell'idea alla base del piano d'impresa, in riferimento all'introduzione di un nuovo prodotto e/o servizio, ovvero di nuove soluzioni organizzative o produttive (20%).
- C) Sostenibilità economica e finanziaria dell'iniziativa, anche tenuto conto delle prospettive del mercato di riferimento al quale l'impresa proponente rivolge la propria offerta, ovvero del potenziale nuovo mercato individuato (30%).
- D) Fattibilità tecnologica ed operativa del piano d'impresa (20%).



Lo schema riprende le principali sessioni del format di domanda, riclassificate per i 4 ambiti di osservazione. La struttura permette di muoversi in ogni sezione in maniera sequenziale, analizzando strategicità e approfondimenti in modo da collegare tutte le parti del piano di impresa.

Ogni parametro di valutazione, pur avendo uno specifico peso nella valutazione del piano di impresa, impatta anche su tutti gli altri ambiti di analisi. Questo perché la valutazione finale considera il business plan come parte integrante di un unico progetto. In altre parole, i vari aspetti del piano di impresa sono interconnessi e influenzano reciprocamente l'analisi complessiva del progetto.

Analogamente, al fine di assicurare che ogni domanda venga esaminata in modo equo e accurato, viene considerata la coerenza, la completezza e l'attendibilità delle informazioni complessivamente fornite nel format di domanda e nell'ulteriore documentazione prevista o successivamente richiesta.

PERSONE 30%	INNOVAZIONE 20%	SOSTENIBILITA' 30%	FATTIBILITA' 20%
A. Adeguatezza delle competenze tecniche, organizzative e gestionali richieste dall'attività imprenditoriale	B. Carattere innovativo dell'idea	C. Sostenibilità economica e finanziaria dell'iniziativa	D. Fattibilità tecnologica ed operativa del piano d'impresa
1. Esperienza del CEO - Competenze manageriali e tecniche	1. Tipologia e grado di innovazione del prodotto/servizio	1. Attendibilità dell'analisi dei ricavi prospettivi in relazione al settore target a 5 anni	1. Grado di sviluppo del prodotto/servizio
2. Grado di completezza del management team anche in funzione delle competenze e dei ruoli attribuiti	2. Vantaggio competitivo e difendibilità del carattere innovativo	2. Sostenibilità dei tassi di crescita dei ricavi	2. Assetto organizzativo per lo sviluppo
		3. Sostenibilità Economica e Finanziaria	3. Key Partners / Fornitori
		4. Grado di concentrazione dei competitors nel mercato di riferimento	4. Canali di vendita, segmentazione clientela e strategie di marketing
		5. Caratteristiche del prodotto/servizio rispetto alla concorrenza	



Persone

Adeguatezza delle competenze tecniche, organizzative e gestionali richieste dall'attività imprenditoriale (A)

A. Persone

CEO

TEAM

Valutazione dell'adeguatezza delle competenze in capo all'Amministratore della società proponente o della costituenda società, in base alle esperienze pregresse in termini di: ruoli ricoperti presso società che hanno operato o operano nello stesso ambito dell'attività proposta (amministratore, direttore tecnico, manager di I livello); oppure esperienza come manager presso società che operano anche in settori diversi da quelli dell'idea di business presentata; oppure, molti anni di esperienza in settori differenti da quelli del business proposto. (A.1)

La valutazione dell'adeguatezza delle competenze dell'Amministratore della società proponente o della costituenda società si basa sull'analisi approfondita delle competenze ed esperienze pregresse dello stesso, sia nel settore di riferimento che in settori diversi da quello del business proposto.

La sintesi della valutazione verte sulla capacità dell'Amministratore di applicare le competenze acquisite attraverso le esperienze pregresse per garantire il successo dell'attività proposta. L'obiettivo è determinare se l'Amministratore possiede le competenze necessarie per guidare efficacemente la società verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Valutazione della completezza delle competenze del management team, rapportate alla dimensione, tipologia e complessità del progetto proposto e alla coerenza tra competenze e ruoli attribuiti, tenuto conto del grado di coinvolgimento. (A.2)

La valutazione del management team è volta a verificare il possesso di competenze ed esperienze necessarie a presidiare un progetto della dimensione, tipologia e complessità proposta. In tale analisi rientra, inoltre, l'esame della coerenza dei ruoli attribuiti rispetto alle skills possedute da ogni singolo componente del team di progetto e la capacità del gruppo operativo di affrontare e gestire la complessità del progetto, inclusi aspetti tecnici, operativi e strategici.

Tips per la compilazione

Un team motivato e competente è fondamentale per il successo di qualsiasi business, per diverse ragioni.

Efficienza operativa: un team con le competenze necessarie può svolgere le attività aziendali in maniera accurata e nei tempi previsti, contribuendo all'ottimizzazione dei processi e all'uso delle risorse disponibili.

Innovazione: la presenza di membri con conoscenze diverse favorisce la generazione di idee che possono migliorare prodotti, servizi o strategie aziendali e adattare l'offerta alle esigenze del mercato.

Adattabilità: i cambiamenti nelle condizioni di mercato o nelle normative richiedono un approccio flessibile. Un team con esperienza può gestire queste variazioni identificando soluzioni adeguate in tempi contenuti.

Impatto sulla cultura aziendale: un gruppo di lavoro ben organizzato contribuisce a creare un ambiente collaborativo e orientato agli obiettivi, favorendo l'integrazione e l'impegno dei dipendenti.

Rappresentanza esterna: i membri di un team interagiscono con clienti, partner e investitori, rappresentando l'azienda e influenzando la percezione della sua immagine e affidabilità.

Nel **format di domanda e nei CV**, è utile evidenziare le competenze tecniche, organizzative e gestionali in possesso del Team di progetto e richieste dall'attività imprenditoriale. Si tratta delle figure strategiche, in possesso di competenze manageriali e/o tecniche funzionali alla realizzazione del piano d'impresa, ovvero **soci e/o dipendenti***.

NOTA BENE

*In merito alle spese per il personale richiesto ad agevolazione, si specifica che riguardano esclusivamente personale dipendente e collaboratori con mansioni tecniche impiegati funzionalmente nella realizzazione del piano di impresa. Sono esclusi gli addetti amministrativi, contabili e commerciali di qualsiasi livello.

BOX di riferimento A.1 e A.2 – Competenze CEO e Team

Team di progetto

Curricula del CEO e dei membri interni del team

Risorse chiave:

- i. Indica il know-how aziendale, l'eventuale presenza di brevetti, marchi, copyright, partnership o database clienti;
- iii. Descrivere l'assetto organizzativo e le figure/enti professionali interne o esterne alla struttura societaria, necessarie ad implementare il modello di business.



Innovazione

Carattere innovativo dell'idea alla base del piano d'impresa, in riferimento all'introduzione di un nuovo prodotto e/o servizio, ovvero di nuove soluzioni organizzative o produttive (B)

B. INNOVAZIONE

Profilo del cliente

Mappa del valore

**Proposta di valore
innovativa**

Valutazione dell'idea progettuale in base alla capacità dell'impresa di introdurre innovazioni di prodotto/servizio ovvero nuove soluzioni organizzative o produttive funzionali al soddisfacimento dei bisogni dei clienti, considerando o l'elemento di miglioramento dell'offerta già presente sul mercato anche introducendo funzionalità incrementali o intercettando nuovi bisogni, ovvero orientandosi a nuovi mercati. (B.1)

La valutazione della capacità dell'impresa di introdurre innovazioni significative, sia in termini di prodotto/servizio che di soluzioni organizzative o produttive, implica la comprensione di quanto la proposta di valore è in grado di:

- sviluppare nuovi prodotti o servizi che rispondono più efficacemente ai bisogni dei clienti;
- implementare nuove soluzioni organizzative o produttive che migliorano l'efficienza e la qualità del processo produttivo;
- incrementare il valore del prodotto e/o del servizio rendendolo più attraente, competitivo e rispondente alle esigenze della clientela target.

In tale logica, la business idea viene valutata anche in riferimento alla capacità di:

- introdurre funzionalità incrementali che migliorano l'offerta diretta e indiretta già presente sul mercato;
- intercettare nuovi bisogni e/o di creare un'offerta idonea ad ampliare la quota di mercato, orientandosi a nuovi mercati non ancora esplorati o serviti.

Il carattere innovativo dell'idea progettuale rappresenta un elemento essenziale, seppur non esclusivo, della validazione del piano di impresa proposto che tiene conto del contesto e del mercato di riferimento al quale l'iniziativa imprenditoriale si rivolge.

Valutazione della capacità di difendere l'innovazione proposta dalla possibilità di replicabilità da parte dei competitors anche attraverso tutela della proprietà intellettuale e/o accordi di riservatezza e segretezza. (B.2)

La capacità di difendere l'innovazione proposta rispetto alla possibile replicabilità, imitabilità e riproducibilità da parte dei competitors, considera in modo sistemico l'impatto sul progetto di barriere tecniche, tecnologiche, organizzative, giuridiche e strategiche che la startup è in grado di generare.

Nella valutazione assume un peso significativo il livello di specializzazione del know-how interno, la presenza di competenze altamente qualificate e specializzate, difficilmente reperibili sul mercato, e l'eventuale sviluppo di algoritmi proprietari, modelli o tecnologie appositamente progettati per realizzare il piano di impresa.

In tale logica, la difendibilità del prodotto/soluzione aumenta in ragione del possesso all'interno della startup di competenze, processi e tecnologie che rendono onerosa la replica, l'imitazione e la riproduzione da parte dei competitors di quanto proposto nella domanda di ammissione alle agevolazioni.

La valutazione di adeguatezza di tale capacità tiene conto, inoltre, del timing di sviluppo e di realizzazione del piano di impresa, oltre che del lancio dell'innovazione proposta, e della scalabilità del prodotto/soluzione. In particolare, modelli tecnologici o di business capaci di crescere rapidamente con costi marginali decrescenti rafforzano il vantaggio competitivo, poiché consentono di acquisire e consolidare quote di mercato prima dell'ingresso di nuovi operatori.

Ulteriori elementi di valutazione sono, in base alla natura della proposta, l'eventuale presenza ed efficacia di:

- tutele di proprietà intellettuale attivabili e/o già attivate. In tale caso, occorre valutare il relativo grado di ottenimento;
- strumenti contrattuali a protezione del know-how, quali accordi di riservatezza e clausole di segretezza;
- accordi commerciali e operativi con attori strategici del settore di riferimento.

In conclusione, la valutazione di difendibilità dell'innovazione proposta tiene conto dell'intensità e della combinazione di elementi chiave, in grado di generare un vantaggio competitivo utile a supportare l'offerta innovativa nel tempo e la sostenibilità del modello economico-finanziario.

Tips per la compilazione

L'innovazione può manifestarsi nell'idea imprenditoriale attraverso caratteristiche uniche o miglioramenti significativi rispetto a ciò che già esiste nel mercato. Può riguardare prodotti, servizi, processi o metodologie organizzative che si distinguono dal comune. Ad esempio:

Introduzione di nuovi prodotti o servizi: questo aspetto comprende l'offerta di soluzioni che non sono attualmente disponibili nel settore. Può trattarsi di un prodotto completamente nuovo o di un servizio che risponde in modo diverso e significativamente migliore ad un'esigenza esistente.

Nuove soluzioni organizzative: l'innovazione può includere l'adozione di modelli organizzativi alternativi che migliorano l'efficienza o ottimizzano l'utilizzo delle risorse.

Nuove soluzioni produttive: può trattarsi di modifiche nei processi produttivi per renderli più sostenibili, economici e/o veloci. Questo può includere l'uso di nuove tecnologie e/o materiali innovativi.

Valore per il mercato: l'idea deve avere il potenziale per apportare un beneficio tangibile al settore e/o ai clienti a cui si rivolge, attraverso l'incremento della qualità, la riduzione dei costi e la soddisfazione di bisogni finora trascurati, anche in chiave sociale e ambientale.

Nel **format di domanda**, è utile enfatizzare il carattere innovativo della soluzione nei paragrafi inerenti alla Value Proposition, in particolare nel paragrafo c) Proposta di valore innovativa.

BOX di riferimento B.1 e B.2 – Carattere innovativo e difendibilità del prodotto e/o servizio

Executive Summary:

b) Il prodotto o il servizio offerto cosa lo rende unico e innovativo, la fase di sviluppo e le caratteristiche distintive.

Value Proposition:

a) Profilo del cliente: Descrivi in maniera precisa e dettagliata i desideri del cliente, in termini di obiettivi che vuole raggiungere, di problemi che sta cercando di risolvere o di attività che sta cercando di svolgere, di difficoltà che sperimenta e di desideri o vantaggi che vuole realizzare.

b) Mappa del Valore: Descrivi in dettaglio come i prodotti/servizi proposti, creano valore in funzione di un determinato segmento di clientela.

c) Proposta di valore innovativa: Descrivi gli elementi di valore (es. tangibile e/o intangibile) che vengono proposti al cliente, come esperienza d'uso particolare, innovazione, economicità, accessibilità.

Perché i clienti dovrebbero scegliere il tuo prodotto/servizio, quali vantaggi si potrebbero offrire?

Perché consideri la tua proposta innovativa?

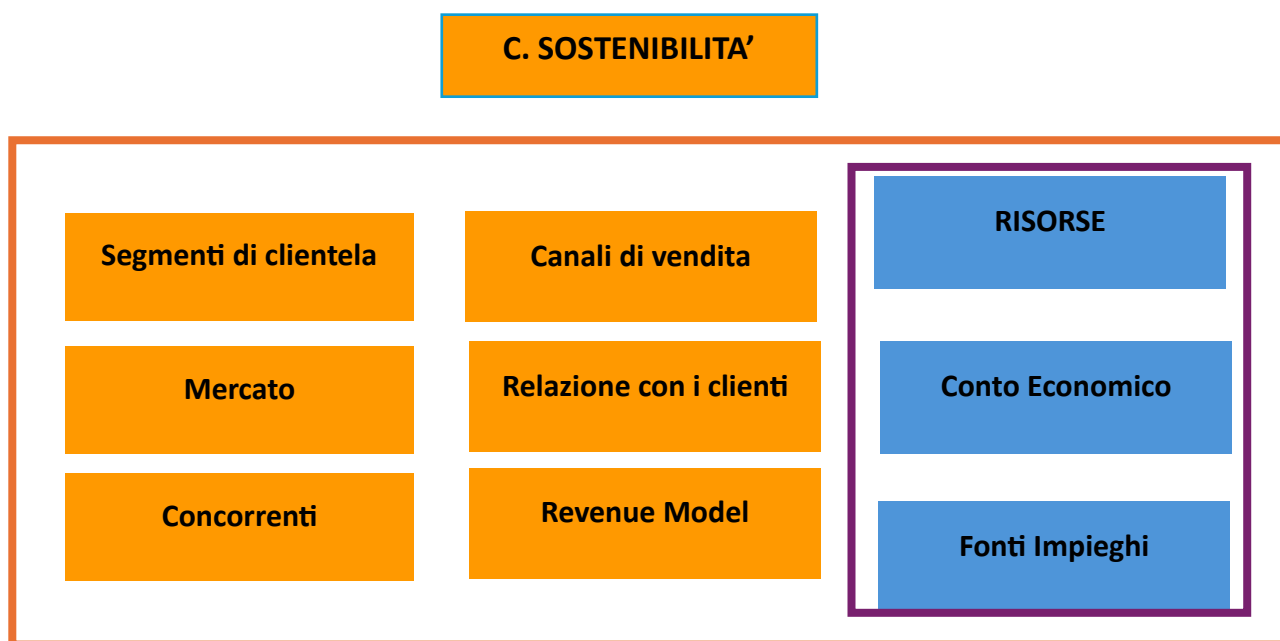
Rispetto alle soluzioni attualmente in uso nel mercato/settore di riferimento, perché il tuo prodotto/servizio assume un carattere migliorativo o sostitutivo?

Quali sono i vantaggi competitivi, i punti di forza e di debolezza e le caratteristiche del prodotto/servizio rispetto a quelli della concorrenza?



Sostenibilità

Sostenibilità economica e finanziaria dell'iniziativa, anche tenuto conto delle prospettive del mercato di riferimento al quale l'impresa proponente rivolge la propria offerta, ovvero del potenziale nuovo mercato individuato (C)



Verifica dell'attendibilità delle potenzialità del mercato di riferimento e delle fonti utilizzate dai proponenti, nonché delle stime di crescita dei ricavi, anche in funzione del contesto competitivo (C.1)

La potenzialità del mercato di riferimento viene valutata attraverso la credibilità delle informazioni fornite, che devono essere basate su fonti autorevoli e aggiornate. In particolare, viene analizzato se le ipotesi alla base della potenzialità del mercato e della relativa penetrazione sono realistiche rispetto ad alcuni fattori chiave della valutazione, quali ad esempio dimensione del mercato e della clientela target, barriere all'ingresso ed esigenze e comportamenti della domanda.

L'attendibilità delle prospettive di guadagno di una startup avviene, altresì, considerando congiuntamente l'impatto generato dal grado di innovazione e dalla difendibilità della soluzione proposta, oltre che dalla quota di mercato potenzialmente raggiungibile dalla stessa e dal relativo posizionamento nel settore target.

In altri termini, la valutazione delle stime del tasso di crescita medio annuo ponderato (CAGR) dei ricavi della startup avviene attraverso un'analisi comparata:

- del grado di innovazione;
- del vantaggio competitivo;
- del grado di sviluppo del prodotto/servizio;
- del mercato e della segmentazione della clientela target;
- del posizionamento e del contesto competitivo;
- della sostenibilità economico-finanziaria.

Per definire, inoltre, la coerenza con il settore di riferimento, tali stime vengono rapportate al CAGR del settore e/o dei concorrenti, desunte dalle informazioni riportate nella domanda e supportate da fonti attendibili, verificando se eventuali scostamenti sono adeguatamente supportati dagli ulteriori elementi di valutazione del piano di impresa.

Tale analisi non tiene, tuttavia, conto dei valori economici storici relativi all'esercizio precedente l'avvio del progetto, per evitare un effetto distorsivo dovuto all'introduzione sul mercato dell'innovazione proposta.

In presenza di un tasso di crescita medio annuo ponderato (CAGR) dei ricavi della startup maggiore della media di mercato occorre valutare il grado di coerenza delle informazioni e la presenza di elementi utili a supportare tale previsione, anche in termini di costi della struttura operativa necessaria per ottenere tali ricavi ipotizzati.

Esempio:



In sintesi, occorre considerare quanto le previsioni dei guadagni futuri sono supportati da ulteriori elementi, quali ad esempio l'attendibilità dell'analisi di mercato, il grado di innovazione del prodotto/servizio proposto e le strategie commerciali e operative che la startup intende utilizzare per difendere l'innovazione e raggiungere il potenziale mercato individuato.

Verifica della sostenibilità dei principali indicatori economico finanziari nell'anno a regime, anche in funzione della capacità restitutoria del finanziamento concesso. (C.2)

La verifica di sostenibilità dei valori economici e finanziari riportati in domanda avviene mediante la valutazione di attendibilità dell'analisi di mercato e della capacità della struttura operativa della startup di generare e sostenere i tassi di crescita dei ricavi ipotizzati, compatibilmente all'esposizione debitoria generata da finanziamenti terzi e dal debito Smart & Start Italia. La logica sottesa a tale valutazione prevede che la sostenibilità dei tassi di crescita dei ricavi deve essere supportata da una adeguata struttura operativa necessaria a sostenerli. Di conseguenza, incrementi elevati dei ricavi implicano un potenziamento proporzionale di risorse produttive, tecnologiche, commerciali e organizzative, con impatto sui costi operativi.

Una crescita non accompagnata da una struttura operativa e investimenti adeguati potrebbe compromettere il raggiungimento degli obiettivi previsionali, generando tensioni di liquidità che inciderebbero anche sulla capacità di rimborso del finanziamento Smart & Start Italia.

Un esempio

Immaginiamo **la costruzione di un piano economico-finanziario e la crescita dei ricavi** da parte di una startup come se fosse un progetto per erigere un grattacielo più alto di quelli preesistenti nella città. Per raggiungere questo obiettivo, non può semplicemente prevedere di aggiungere piani alla struttura; dovrà potenziarla ed effettuare investimenti in progettazione, rafforzamento delle fondamenta, assunzioni di ingegneri, tecnici e professionisti, nonché personale altamente qualificato, etc. Senza questo rafforzamento strutturale, l'incremento del numero di piani non potrebbe essere sostenibile.

Inoltre, l'impresa dovrà assicurarsi che ci sia un mercato realmente interessato e disposto a investire sui nuovi appartamenti, ad esempio dovrà cercare conferme in contratti di prevendita. Non basta costruire nuovi piani per ampliare l'offerta, senza una domanda adeguata, tale espansione potrebbe risultare non sostenibile e non redditizia, compromettendo l'intero progetto.

Allo stesso modo, una startup che ambisce a una scalabilità sostenibile attraverso una rapida crescita dei ricavi in un mercato target deve effettuare un'approfondita analisi della potenzialità del mercato e sostenere maggiori costi per attrezzarsi con mezzi adeguati a creare una struttura organizzativa, finanziaria e produttiva capace di sostenere l'espansione, preservando l'equilibrio economico e la capacità restitutoria del finanziamento Smart & Start Italia.

Valutazione della tipologia delle fonti finanziarie necessarie alla copertura del fabbisogno finanziario dell'iniziativa extra contributo in termini di mezzi propri e/o indebitamento. (C.3)

La valutazione della tipologia delle fonti finanziarie avviene, innanzitutto, attraverso l'analisi dei mezzi finanziari utilizzati (capitale sociale, incremento di capitale sociale, finanziamento soci, finanziamento bancario) e la relativa capacità di ottenimento. Una volta valutate le già menzionate fonti viene analizzato il grado di copertura del fabbisogno finanziario extra contributi, ossia la quota parte di spese previste nel piano non coperte dal finanziamento agevolato.

Tale analisi, tiene conto del mix della natura delle fonti (proprie e di terzi) previste, ovvero l'equilibrio tra mezzi propri e indebitamento, verificandone l'impatto sulla solidità e sostenibilità patrimoniale.

Inoltre, la stessa valuta la capacità di ottenimento delle fonti e l'ammontare necessario a coprire le spese del piano di impresa non coperte dal finanziamento agevolato.

La sopra riportata analisi, quindi, si concentra su cosa serve per avviare e far crescere il progetto, come verrà finanziato e quanto il capitale proprio sia bilanciato con quello di terzi, tenendo conto dell'agevolazione Smart&Start Italia. Una combinazione equilibrata di mezzi propri e di terzi, coerente con le risorse necessarie al piano di impresa, contribuisce a supportare lo sviluppo del piano di impresa e le strategie di commercializzazione e difendibilità della soluzione proposta, oltre che la generale sostenibilità del modello economico-finanziario.

Valutazione del grado di concentrazione del mercato, in termini di numerosità e quote detenute dai concorrenti (presenza di uno o più player dominanti) al fine di verificare il possibile posizionamento di mercato dell'iniziativa proposta. (C.4)

La valutazione del grado di concentrazione del mercato rappresenta un elemento di analisi fondamentale per definire la struttura competitiva e determinare il possibile posizionamento nel mercato target.

In tale analisi assume rilevanza l'identificazione del mercato di riferimento e delle caratteristiche del contesto competitivo, sia in termini quantitativi che qualitativi, tra cui il valore attuale e quello previsto, il trend che influenza il mercato, l'eventuale presenza/assenza di player dominanti e di barriere all'entrata.

Nel valutare il posizionamento di mercato l'analisi considera la capacità della startup di far fronte alle limitazioni e difficoltà che il mercato potrebbe offrire nel raggiungimento della quota target.

Valutazione delle capacità di differenziazione del prodotto/servizio proposto, in funzione delle caratteristiche dei prodotti/servizi della concorrenza, anche in termini di punti di forza/debolezza. (C.5)

La valutazione della capacità di differenziazione del prodotto o servizio proposto, si concentra sull'identificazione delle caratteristiche distintive che lo rendono unico rispetto ai concorrenti.

Per valutare tale caratteristica, si parte da un'accurata analisi delle caratteristiche dei prodotti/servizi della concorrenza (dimensioni, punti di forza e debolezza, quota di mercato, caratteristiche e reputazione, modello di revenue, fatturato, ecc.) per poi definire gli elementi peculiari dell'iniziativa proposta e determinare la loro capacità di supportare il raggiungimento del mercato potenzialmente disponibile.

La valutazione considera anche la capacità dei concorrenti nell'intercettare i bisogni dei clienti e l'eventuale maggior valore proposto dall'iniziativa di business.

Tips per la compilazione

Segmenti di clientela: analisi dei gruppi di clienti ai quali l'iniziativa si rivolge, identificando le loro caratteristiche principali, bisogni e comportamenti, e valutando l'allineamento tra offerta e domanda.

Mercato: considerazione delle dimensioni del mercato di riferimento, delle sue tendenze attuali e future, e del potenziale per l'iniziativa di trovare uno spazio competitivo e profittevole.

Concorrenti: studio dello scenario competitivo esistente, valutando il posizionamento dell'iniziativa rispetto ad altre imprese che operano nello stesso settore o mercato.

Revenue Model: dettaglio del modello di ricavi previsto, compresa la spiegazione delle modalità attraverso cui l'iniziativa genera valore economico, tenendo conto di prezzi, volumi e linee di business.

Conto Economico: presentazione delle previsioni relative ai costi e ricavi dell'iniziativa, con lo scopo di analizzare la redditività e i margini previsti nel breve e lungo termine.

Prospetto degli impieghi e delle fonti: Analisi della composizione degli investimenti necessari per avviare e sviluppare l'iniziativa, nonché delle modalità attraverso cui verranno finanziati, evidenziando l'equilibrio tra capitale proprio e di eventuali terzi, considerando anche il fabbisogno finanziario non coperto dall'agevolazione Smart&Start.

Nel **format di domanda**, è utile enfatizzare la sostenibilità economico-finanziaria della soluzione nei paragrafi inerenti ai segmenti di clientela, al mercato, ai concorrenti, ai canali di vendita, alle relazioni con i clienti, al revenue model. Inoltre, è utile rappresentare chiaramente gli obiettivi previsionali, le modalità e i mezzi necessari per raggiungerli e sostenerli.

In merito alle informazioni di tipo economico-finanziario, è necessario attenersi alle tabelle standard del prospetto Fonti-Impieghi, Conto Economico e Prospetto dei flussi di cassa indicate in domanda, per garantire uniformità nella riclassificazione delle informazioni.

Att.ne: I flussi di cassa previsionali non possono essere considerati come idonea fonte di copertura del fabbisogno finanziario extra-contributi in quanto di natura aleatoria e, pertanto, non configurabili come fonti consolidate.

BOX di riferimento C.1, C.2, C.3 e C.4 - Sostenibilità economica e finanziaria dell'iniziativa

Analisi Mercato:

b) Mercato: indica il mercato target e le sue dimensioni, come si segmenta (es. aree geografiche, settori, acquirenti), le prospettive e tassi di crescita e la distribuzione delle quote di mercato.

Descrivere il settore di riferimento, quantificando il valore attuale e previsto dell'opportunità di mercato per i prossimi 5 anni, fornendo elementi a supporto del trend, grado di concentrazione e barriere all'ingresso (citare le fonti utilizzate).

Qual è il mercato target e le sue dimensioni?

In che modo si può segmentare il mercato target? (es. Aree geografiche, settori, acquirenti)

Quali sono le prospettive e tassi di crescita?

Qual è la distribuzione delle quote di mercato?

c) Concorrenti: Descrivi i principali concorrenti nel settore, indicando dimensioni, punti di forza e debolezza, quota di mercato, reputazione, caratteristiche del prodotto/servizio offerto, modello di revenue, prezzi di vendita e fatturato (se disponibili). Specifica le fonti utilizzate.

Descrivere le caratteristiche distintive, modello di revenue e fatturati (ove disponibili) dei principali attori presenti nel settore di riferimento (citare le fonti utilizzate).

Chi sono i concorrenti e quali sono i loro canali di vendita?

Cosa si sa di loro in termini di:

- Dimensione relativa
- Punti di forza e debolezza
- Quota di mercato
- Reputazione e caratteristiche del prodotto/servizio offerto
- Modello di revenue e prezzo di vendita
- Fatturato

Attività chiave e tempistiche:

ii. Funzionalità degli investimenti e personale: Descrivere le modalità di impiego degli investimenti e delle risorse umane indicati nel prospetto del piano d'impresa, la loro funzionalità nel ciclo produttivo, anche rispetto al tuo modello di business.

Struttura dei costi: Definire per singola categoria, i costi che l'azienda dovrà sostenere per rendere funzionante il proprio modello di business direttamente connessi alle Attività Chiave, ai Partner Chiave e alle Risorse Chiave.

Quali sono i costi fissi e a quanto ammontano?

Quali sono i costi variabili e a quanto ammontano?

Quale voce tra: Risorse, Attività e Partner, incide maggiormente sulla struttura dei costi e in che modo?

Prospetto dei Costi

Modello di revenue: Descrivi e quantifica i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi a un determinato segmento di clientela, definendo il prezzo e la modalità di pagamento.

Obiettivi di vendita

Prospetti economico-finanziari



Fattibilità

Fattibilità tecnologica ed operativa del piano d'impresa (D)



Valutazione dell'accuratezza e completezza della descrizione delle fasi di sviluppo e dello stato di avanzamento dell'idea progettuale, verificando il grado di realizzazione del prodotto/servizio in funzione della struttura del piano di impresa e delle tempistiche necessarie alla realizzazione dello stesso per l'ingresso sul mercato. (D.1)

La valutazione della fattibilità tecnologica e operativa dell'iniziativa imprenditoriale si concentra sull'analisi dello stato di realizzazione del prodotto/servizio proposto, al fine di determinare quanto le strategie, le strutture, i fattori e le risorse sono adeguate a raggiungere i risultati target nell'arco temporale definito dalla normativa di riferimento per la realizzazione del piano di spesa (24 mesi dalla sottoscrizione del contratto di concessione delle agevolazioni).

In altri termini, l'obiettivo è verificare se il prodotto o servizio potrà essere realizzato secondo il piano di impresa e se le tempistiche previste potranno essere rispettate per l'ingresso sul mercato. In tale esame rientra, pertanto, la valutazione dell'accuratezza e della completezza delle informazioni fornite e della capacità di realizzazione del piano di spesa, considerando:

- lo stato di avanzamento delle fasi di sviluppo (quali sono completate, in corso e da espletare);
- il grado di realizzazione del prodotto/servizio (dove si è arrivati);
- le strategie, strutture, risorse e tempistiche necessarie per terminare la realizzazione del prodotto/servizio (dove e come si arriverà).

Verifica della coerenza delle strategie produttive esplicitate nella proposta, in termini di assetto organizzativo, in particolare se trattasi di produzione esternalizzata o interna, e che siano state individuate figure professionali e/o strutture a supporto, funzionali allo sviluppo dell'idea di business. (D.2)

La valutazione della coerenza delle strategie produttive si concentra sulla verifica dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo preposto allo sviluppo dell'idea di business. Tale verifica implica l'esame del grado di individuazione delle strutture e/o delle figure professionali necessarie a supportare e a presidiare le funzioni e i processi strategici per lo sviluppo del piano di impresa.

In altri termini è necessario verificare se le strategie produttive sono adeguatamente definite e in linea con gli obiettivi del progetto e se l'assetto organizzativo è adeguatamente e opportunamente descritto, dimensionato e strutturato per il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Altro elemento cruciale di analisi è la valutazione del grado di dipendenza della proponente da entità terze in termini contrattuali, tecnologici e di know-how posseduto. Tale valutazione tiene conto di quale e quanta parte dell'assetto organizzativo sia internalizzato o esternalizzato, esaminando i singoli impatti che tali decisioni possono avere sulle attività aziendali strategiche.

Corretta ed esaustiva indicazione dei fattori produttivi e delle risorse chiave necessarie allo sviluppo operativo e commercializzazione dell'idea di business. (D.3)

La valutazione si concentra sul grado di individuazione e descrizione degli elementi chiave necessari allo sviluppo operativo e commerciale dell'idea di business. Viene analizzato se i fattori produttivi e le risorse chiave sono state correttamente identificati ed esaustivamente descritti rispetto alle loro caratteristiche, impatti ed effetti sul progetto. In tale disamina, viene valutato anche l'impatto che potrebbero avere eventuali accordi/pre-accordi già esistenti con partner chiave e fornitori strategici.

Valutazione dell'efficacia e della coerenza delle strategie di produzione, comunicazione e distribuzione indicate dalla società, rapportate alla segmentazione della clientela target descritta nel piano d'impresa. (D.4)

La valutazione dell'efficacia e della coerenza delle strategie di produzione, comunicazione e distribuzione da implementare avviene tenendo conto anche delle caratteristiche della clientela target destinataria del prodotto/servizio. Viene valutato innanzitutto l'adeguatezza delle informazioni in merito ai segmenti di mercato e tipologia di clientela che si vuole soddisfare, per poi esaminare l'efficacia e la coerenza dei canali di vendita e delle strategie di marketing che si intende attuare per poter intercettare i bisogni di tale clientela target e raggiungere gli obiettivi economici riportati in domanda.

In tale logica, l'esame delle politiche commerciali tiene conto, inoltre, dell'eventuale presenza di riscontri significativi da parte del mercato volti a validare il prodotto/servizio.

Tips per la compilazione

Risorse Chiave: analisi delle risorse fondamentali necessarie per la realizzazione del piano d'impresa. Queste possono includere infrastrutture tecnologiche, strumenti operativi, competenze specifiche, tecnologie proprietarie, brevetti, software o hardware e qualsiasi altro elemento essenziale per lo sviluppo e l'esecuzione del progetto.

Attività Chiave e tempistiche: identificazione delle attività principali necessarie per implementare il piano d'impresa, con una descrizione chiara dei passaggi critici e delle tappe fondamentali. Questo include la definizione di obiettivi specifici, la pianificazione temporale e la priorità delle attività per garantire un avanzamento strutturato e coerente. È rilevante capire anche le attività svolte dalla società e quelle affidate a soggetti terzi.

Partner Chiave: considerazione del capitale relazionale dell'impresa, ovvero dei soggetti esterni o delle organizzazioni con cui l'impresa intende collaborare per raggiungere i propri obiettivi. Questo può includere fornitori di tecnologia, collaborazioni, enti di ricerca o altre imprese con competenze complementari e/o aggiuntive.

Nel **format di domanda** è utile descrivere i principali asset strategici materiali, immateriali e relazionali di cui l'azienda deve disporre per dare vita e sostenere il proprio modello di business; principalmente nelle sezioni relative alle risorse chiave, alle attività chiave e relative tempistiche di esecuzione, e agli eventuali partner strategici.

BOX di riferimento D.1, D.2, D.3 E D.4 - Fattibilità tecnologica ed operativa del piano d'impresa (1/2)

Analisi Mercato:

a) Segmenti di clientela: Descrivi e quantifica i gruppi di persone e/o organizzazioni ai quali la startup si rivolge, classificando i gruppi di clienti in relazione a comportamenti, esigenze, caratteristiche e bisogni che le persone hanno in comune (cita le fonti utilizzate).

Quali sono i segmenti di mercato e tipologia di clientela soddisfatta?

Chi è il cliente target e quali sono le sue caratteristiche?

Qual è il tipo di mercato all'interno del quale si posizionerà l'azienda? (es. mercato di massa, di nicchia, segmentato, diversificato, multi-sided)

Canali di vendita: Descrivi come la tua startup intende rivolgersi a un segmento specifico di clientela per presentare e offrire la propria proposta di valore (strategia go-to-market).

Quale tipologia di canale/i di vendita utilizza o utilizzerà l'azienda?

Quali sono le motivazioni sottostanti la scelta del/i canale/i utilizzato/i o da utilizzare?

Relazioni con i clienti: Descrivi il tipo di relazione che l'azienda instaura con i diversi segmenti di clientela, specificando le modalità con cui l'impresa acquisisce nuovi clienti (strategie di traction), fidelizza quelli già esistenti e incrementa le vendite.

Come viene gestito il rapporto con il cliente nella fase pre e post-vendita?

Quali strumenti e risorse sono impiegate?

Quanto si prevede di investire in pubblicità e pubbliche relazioni?

Quali sono i canali di traction utilizzati e come incrementa la base utenti?

Quanto costa acquisire il cliente?

Risorse chiave: Descrivi i principali asset strategici di cui la startup deve disporre per dare vita e sostenere il proprio modello di business, oltre ad ottenere un vantaggio competitivo in termini di difendibilità dell' iniziativa rispetto alla possibile replicabilità da parte dei competitor.

BOX di riferimento D.1, D.2, D.3 E D.4 - Fattibilità tecnologica ed operativa del piano d'impresa (2/2)

Attività chiave e tempistiche:

i. Attività strategiche: Descrivi le attività chiave necessarie per far funzionare il tuo modello di business. Indica le attività strategiche, suddivise per funzione aziendale (es. produzione, marketing, vendite, sviluppo tecnologico, customer care), necessarie per creare e mantenere la proposta di valore, raggiungere il mercato e i tuoi clienti, gestire le relazioni con i clienti, generare ricavi.

Quali fasi di sviluppo e produzione sono previste?

Quali sono i componenti principali dei prodotti/servizi?

Qual è il grado di sviluppo del prodotto/servizio e come funziona?

Quali sono i criteri utilizzati nell'analisi make or buy?

Sono necessarie autorizzazioni e/o certificazioni per lo svolgimento dell'attività proposta (citare normativa di riferimento)?

ii. Funzionalità degli investimenti e personale: Descrivi le modalità di impiego degli investimenti e delle risorse umane indicati nel prospetto del piano d'impresa, la loro funzionalità nel ciclo produttivo, anche rispetto al tuo modello di business.

Cronoprogramma del progetto

Partner chiave: Definisci la rete di partner e fornitori indispensabili per il funzionamento del modello di business della tua startup, cioè gli attori esterni strategici che supportano il pieno sviluppo del modello e aumentano le possibilità di successo sul mercato. Se presenti, descrivi e allega le evidenze documentali di accordi in essere con Incubatori, Acceleratori, Innovation Hub e/o Organismi di Ricerca.

Esistono accordi di collaborazione in essere o sono previsti?

Quali sono gli scopi degli eventuali accordi?

Quali sono le modalità e tempistiche di svolgimento?

Quali sono le funzioni aziendali coinvolte dagli accordi di partnership e/o joint venture?



Premialità

PREMIALITA'

Lo strumento prevede delle premialità in alcuni specifici casi, purché opportunamente documentate:

- **Rating di legalità:** punteggio aggiuntivo, pari a +0,5, al parametro A.2) *“Grado di completezza del management Team anche in funzione dei ruoli attribuiti”*;*
- **Investitore Qualificato:** punteggio massimo ai criteri di valutazione A) *“Adeguatezza delle competenze tecniche, organizzative e gestionali richieste dall'attività imprenditoriale”* e C) *“Sostenibilità economica e finanziaria dell'iniziativa, anche tenuto conto delle prospettive del mercato di riferimento al quale l'impresa proponente rivolge la propria offerta, ovvero del potenziale nuovo mercato individuato”*. **Si rende necessaria la compilazione del relativo allegato “Dichiarazione Investitore Qualificato”**.**
- **Incubatori e acceleratori d'impresa, compresi gli Innovation hub:** punteggio massimo al criterio di valutazione D) *“Fattibilità tecnologica ed operativa del piano d'impresa”*. **Si rende necessario fornire accordi di collaborazione o contratti di servizio con i predetti soggetti, ovvero accordi pre-contrattuali funzionali alla realizzazione del piano d'impresa**;***
- **Organismi di ricerca:** punteggio massimo al parametro di valutazione D.2) *“Assetto organizzativo per lo sviluppo”*. **Si rende necessario fornire accordi di collaborazione o contratti di servizio con i predetti soggetti, ovvero accordi pre-contrattuali funzionali alla realizzazione del piano d'impresa**;****
- **Imprese già operanti al Centro-Nord che realizzano piani di impresa al Sud:** punteggio aggiuntivo, pari a +1 ai parametri B.1) *“Tipologia e grado di innovazione di prodotto/servizio”* e D.1) *“Grado di sviluppo del prodotto/servizio e Cronoprogramma in funzione del termine dei 24 mesi”*, qualora non sia già raggiunto il relativo punteggio massimo.

NOTA BENE

* Imprese che hanno conseguito il rating di legalità di cui all'articolo 5-ter del decreto-legge 24 gennaio 2012, n. 1, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 marzo 2012, n. 27 e che, pertanto, rientrano nell'elenco di cui all'articolo 8 della delibera n. 24075 del 14 novembre 2012 dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato;

** Gli "investitori qualificati" (come previsto dall'art. 100, d.lgs. n. 58/1998) sono definiti dalla CONSOB sulla base di criteri fissati dalle disposizioni comunitarie.

*** Organismi che istituzionalmente hanno l'obiettivo di accelerare e rendere sistematico il processo di creazione di nuove imprese, ai sensi dell'articolo 25, comma 5, del Decreto-legge n. 179/2012.

**** Entità (ad esempio, università o istituti di ricerca, agenzie incaricate del trasferimento di tecnologia, intermediari dell'innovazione, entità collaborative reali o virtuali orientate alla ricerca), la cui finalità principale consiste nello svolgere in maniera indipendente attività di ricerca o nel garantire un'ampia diffusione dei risultati.

FINE

